



แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) จังหวัดนครปฐม



โดย

นางสาวจุฬาลักษณ์ เกษมสันต์กุล

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) จังหวัดนครปฐม



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE GUIDELINE FOR CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT IN BANGKOK  
BANK PUBLIC COMPANY, NAKHONPATHOM



By  
Chulaluk Kasemsankusal

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Program of Entrepreneurship

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางเพื่อพัฒนา  
วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม” เสนอโดย  
นางสาวจุฬาลักษณ์ เกษมสันต์กุล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงษ์ปัญญา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สันติภาพ คำสะอาด)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....



51602311 : สาขาวิชาการประกอบการ

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร, การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร, การเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร

จุฬาลักษณ์ เกษมสันต์กุล : แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) จังหวัดนครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 98 หน้า.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร และ เพื่อนำเสนอแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในฐานะของบุคลากรในธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) และการสัมภาษณ์ระดับลึก ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพที่ปฏิบัติกันอยู่ก่อนแล้วคือการมีส่วนร่วมในการทำงาน การยึดมั่นในคุณภาพ การวางแผนการทำงานและตัวชี้วัด การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การบริการเป็นเลิศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน)คือ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความสำคัญกับลูกค้า แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดนครปฐมจะ เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในธนาคารเอง ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ พนักงานที่มีศักยภาพภายในองค์กร การบริหารงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร และการเสริมแรงพฤติกรรม การผสมผสานแนวทางในการพัฒนาจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง นำมาสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขันในธุรกิจ

สาขาวิชาการประกอบการ      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร      ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา.....จุฬาลักษณ์ เกษมสันต์กุล

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....พิทักษ์ ศิริวงศ์

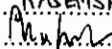
51602311: MAJOR : ENTREPRENEURSHIP

KEY WORD: ORGANIZATIONAL CULTURE, CORPORATE CULTURE, DEVELOPMENT  
OF CORPORATE CULTURE.

CHULALUK KASEMSANKUSAL : THE GUIDELINE FOR CORPORATE CULTURE  
DEVELOPMENT IN BANGKOK BANK PUBLIC COMPANY, NAKHONPATHOM. THESIS  
ADVISOR: ASST.PROF.PITAK SIRIVONG, Ph.D.98 pp.

The purpose of this survey research was to study organizational cultural characteristics among Bangkok Bank's employees in Nakhon Pathom branch. The study focused on problems and obstacles in work performance causing from corporate culture in order to provide guidelines for developing corporate culture to achieve leadership in competition. The methods of qualitative research were employed in this study. Data were collected through the researcher's participating observation as a Bangkok Bank's employee, and the in-depth interview with colleagues. The results revealed that the considerations to combine the existing corporate culture including work participation, quality excellence, work planning and indicators, the opportunity for opinion sharing, service excellence, sharing for professional experiences and transferring competence among employees. The problem and handicap hurdle found in the study of culture of Bangkok Bank (Thailand), however, is. Teamwork Creativity Customer focuses. The guideline to develop corporate culture for Bangkok Bank in Nakhon Pathom branch occurring from the internal factors of the branch itself, including the potential managerial team, the competent employees, the organization management, learning and openness to corporate culture, and reinforce behaviors. The suggested guideline can reshape the strong corporate culture resulting in the leadership in the business competition.

---

Program of Entrepreneurship Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010  
Student's signature CHULALUK KASEMSANKUSAL  
Thesis Advisor's signature 

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และกรรมการ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำในการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่งและขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้กราบขอบพระคุณ ผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน)และเพื่อนพนักงานทุกท่านในจังหวัดนครปฐม ที่ให้ความช่วยเหลือและความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลกราบขอบพระคุณ คุณแม่ (สุณี เกษมสันต์กุล) คุณพ่อ (สันติพงษ์ เกษมสันต์กุล) ที่เป็นผู้ให้ทุนการศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงความสำเร็จของการศึกษา คอยแนะแนวทางในการดำเนินชีวิต และเป็นการกำลังใจให้ลูกเสมอมาขอบขอบคุณกำลังใจจาก น้องสาว (อาทยา เกษมสันต์กุล) และเพื่อน(ชัชมน ปิ่นนิล) ท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ในทุก ๆ ขั้นตอน หากบุคคลใดที่มีได้เอ่ยนาม ผู้วิจัยใคร่ขอภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและสภาพปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวความคิดในการศึกษา.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวความคิดทฤษฎีวิวัฒนาการ.....	6
ความหมายวิวัฒนาการ.....	6
ระบบวิวัฒนาการ.....	8
ระดับวิวัฒนาการ.....	9
ลักษณะวิวัฒนาการ.....	10
การจัดการวิวัฒนาการ.....	11
องค์ประกอบวิวัฒนาการ.....	12
เครื่องมือในการถ่ายทอดวิวัฒนาการ.....	13
ประเภทของวิวัฒนาการ.....	13
ทฤษฎีวิวัฒนาการ.....	14
แนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์กร.....	16
ทฤษฎีองค์กรตามทฤษฎีสมาคม.....	16
ทฤษฎีองค์กรยุคพฤติกรรมศาสตร์.....	17
ทฤษฎีองค์กรตามวิธีการสมัยใหม่.....	18
ทฤษฎีองค์กรยุคหลังสมัยใหม่.....	19
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร.....	20
แนวความคิดหลักการบริหารจัดการ.....	20



	หน้า
ความหมายของการบริหารการจัดการ .....	20
รูปแบบการบริหารงานสมัยใหม่.....	21
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	23
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	23
แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยCompetency.....	25
ปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	26
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	27
ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	27
แนวคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
3    วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
ประชากร .....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	36
การตรวจสอบข้อมูล .....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
ขอบเขตของการศึกษา .....	38
ระยะเวลาการศึกษา.....	38
4    ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
สภาพการดำเนินงานทั่วไป.....	40
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ (จำกัด)มหาชน ในจังหวัดนครปฐม.....	43
ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร .....	48
แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน .....	50
5    สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	56
สรุปผลการศึกษา.....	57
อภิปรายผลการศึกษา.....	59
ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ .....	61

	หน้า
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ.....	61
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	62
บรรณานุกรม.....	63
ภาคผนวก .....	67
ภาคผนวก ก แบบนำสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารธนาคารกรุงเทพฯด้านการดำเนิน .....	
งานและการวางแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในจังหวัดนครปฐม ...	68
ภาคผนวก ข แบบนำสัมภาษณ์สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพฯด้านการดำเนิน.....	
งานและการวางแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในจังหวัดนครปฐม ...	72
ภาคผนวก ค ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	76
ประวัติผู้วิจัย.....	98

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและสภาพปัญหา

สังคมมนุษย์นั้นเป็นระบบสังคมวัฒนธรรม (Social-Cultural System) ชีวิตของสังคมมนุษย์เป็นเรื่องของวัฒนธรรมทั้งสิ้นอันได้แก่ ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย ธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความสามารถและนิสัยต่าง ๆ ที่มนุษย์มีเพราะเป็นสมาชิกสังคม วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นและเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคม วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงอาจมาจากภายในสังคมนั้นเอง หรืออาจมาจากการกระจายทางวัฒนธรรมจากสังคมอื่น (พวงเพชร สุรัตน์กุล 2544: 247-248)

วัฒนธรรมนั้นไม่ได้ปรากฏเพียงในสังคมเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงสภาพสังคมใหญ่ที่เรียกว่าประเทศ และในสังคมใหญ่เองนั้นจะประกอบไปด้วยสังคมย่อยที่เรียกว่า สถาบัน องค์กร หรือหน่วยงาน องค์กรในฐานะกลุ่มของสังคมจะมีการสร้างวัฒนธรรมของตนเช่นกัน

ในองค์กรทุกแห่ง ต่างมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งจะเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากรขององค์กรนั้นๆ จึงทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไป วัฒนธรรมองค์กร คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นความคิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะปรากฏอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนที่มองเห็นได้ โดยรับรู้ รับทราบจากสิ่งประดิษฐ์ต่างๆขององค์กร เช่น สัญลักษณ์ พิธีการ อีกส่วนหนึ่งคือ ส่วนที่อยู่ลึกลงไปหรือมองไม่เห็น แต่สมาชิกในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร หรือความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นหรือคงอยู่ได้ด้วยแนวทางต่างๆ เริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งที่จะสร้างมาตรฐานของพฤติกรรมและค่านิยมบางอย่างขึ้นมา หลังจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้สืบทอดวัฒนธรรมให้คงอยู่ รวมทั้งพนักงานรุ่นใหม่ที่จะรับเข้ามา ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกจึงสำคัญและกลไกอื่นๆขององค์กรการ ให้ความสำคัญกับตัววัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะวัฒนธรรมมีประโยชน์ต่อองค์กร (สุพานิ สฤกษ์วานิช 2552: 427) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่แข็งแกร่งหรือกระทำกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรอะไรไม่

ควรทำที่องค์กรแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมองค์กรนั้นๆ ช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การขยันขันแข็ง ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเน้นใน การบริการเป็นเลิศ ช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การกล้าให้ทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้รับผิดชอบ และการเปิดรับข้อมูลใหม่ๆจากภายนอก เป็นต้น ช่วยในการถ่ายทอด เอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กรและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ไปในแต่ละองค์กร

ในแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีค่านิยมและ ทักษะที่แตกต่างกัน ทั้งสองปัจจัยนี้ส่งผลต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงาน บุคคลที่มี ทักษะที่ดีต่อองค์กรและมีความพึงพอใจในงานจะสามารถสร้างผลผลิตได้มากขึ้น และก่อให้เกิด ความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงความสำคัญของค่านิยมของบุคคล

ภายใต้ภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบัน มีการแข่งขันเพื่อจะเป็นผู้นำในสถาบันทางการเงินเพื่อที่จะสามารถครองส่วนแบ่งทาง การตลาดให้ได้จำนวนมากที่สุดซึ่งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้งหมด 16 ธนาคาร ดังนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน) ธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน) ธนาคารซีทีแบงก์ ธนาคารเอชเอสบีซี ที่มา: พระราชบัญญัติการ ธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552 มาตราที่ 4

สิ่งที่เป็นแรงผลักดันที่ทำให้ธนาคารแต่ละธนาคารสามารถเป็นผู้นำในการแข่งขันคือ พนักงานในองค์กร และสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้เกิดการให้บริการธุรกรรมในธนาคารนั้นคือ ความเชื่อ ใจ ในการทำธุรกรรมทางการเงินแต่ละครั้งลูกค้าจะต้องทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านบุคลากรของ ธนาคาร ซึ่งบุคลากรนั่นเองที่จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและแรงกระตุ้นทำให้เกิดการใช้ บริการ ดังที่กล่าวมานั้นบุคลากรภายในธนาคารเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้เกิดการ เจริญเติบโต ทำให้ธนาคารจะต้องให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ทางปัญญาและบุคลากรที่มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานในทุกระดับ รวมถึงกระบวนการผูกใจและธำรงค์รักษาพนักงานดังกล่าวไว้ใน องค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของธนาคาร ในยุค การแข่งขันไร้พรมแดน แต่ปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญเหนือกว่าก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่า

มนุษย์เป็นผู้ควบคุมเทคโนโลยีทั้งหมด ดังนั้นองค์กรใดที่มีวิธีการบริหารจัดการบุคคลากรที่เหมาะสมจึงถือเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันประการหนึ่ง

ธนาคารกรุงเทพฯ ได้ผ่านการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร นโยบายในการบริหารองค์กรมาแล้วหลายครั้งตั้งแต่เป็นธนาคารระดับเล็กๆ ที่บริการตามความต้องการของลูกค้าจนกลายมาเป็นธนาคารชั้นนำ ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม มีทั้งหมด 18 สาขา ได้แก่ สาขานครปฐม สาขาบึงชีอ้อมใหญ่ สาขานครชัยศรี สาขาสามพราน สาขาอ้อมใหญ่ สาขาพุทธมณฑล สาขากำแพงแสน สาขาดอนตูม สาขาบางเลน สาขาถนนทรงพล สาขาสยามแม่โค นครปฐม สาขาเทสโก้โลตัส นครปฐม สาขาบึงชี นครปฐม สาขาเทสโก้โลตัส กำแพงแสน สาขาพุทธมณฑล สาย4 สาขาเทสโก้โลตัส สามพราน สาขาเทสโก้โลตัส ศาลายา การที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรหลายครั้งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ วิธีการทำงาน กฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับ ตลอดจนเป้าหมายขององค์กรก็จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามภาระงาน นโยบาย กลยุทธ์ที่มากขึ้น เหล่านี้ทำให้เกิดมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมไปถึงมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลากรผู้ปฏิบัติการในองค์กรด้วย ที่มา: [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbank.com> เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2553

ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม มีจำนวนพนักงานในองค์กรจำนวนมาก ทั้งพนักงานรุ่นเก่าที่ทำงานมานานตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธนาคารในจังหวัดนครปฐม รวมทั้งพนักงานรุ่นใหม่ ที่ธนาคารคัดเลือกเข้ามา ซึ่งพนักงานทั้งหมดต้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ธนาคารเดียวกัน ทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิด อุดมคติ และวัฒนธรรม เนื่องจากแต่ละคนจะเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ยึดในอุดมคติและวัฒนธรรมเดิมที่เคยปฏิบัติแล้ว ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน และประสานงานซึ่งกันและกัน อันเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อนำแนวทางนโยบายของธนาคารไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความยั่งยืนสูงสุด

ดังนั้นจากสภาพปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จึงต้องทำการศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ ที่มีอยู่ทั้งบุคคลากรเก่าและบุคคลากรใหม่ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่จะสร้างผลประโยชน์ให้กับธนาคารได้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาสำหรับแนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ ไปสู่การเป็นผู้นำในการแข่งขันเพื่อที่จะสามารถหาเหตุผลและวิธีการในการจัดการการค่านิยมผสมผสานกับการทำงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นและสร้างพนักงานที่มีอยู่ สิ่งนี้จะทำให้วิเคราะห์ถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับธนาคารต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม

2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร

3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการ

แข่งขัน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

2. ทำให้ทราบถึงทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร

3. นำเสนอแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

(มหาชน)

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยได้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านองค์กรและกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ศึกษาเป็นองค์กรของสถาบันการเงินไทยกล่าวคือธนาคารพาณิชย์ของไทยที่มีความสนใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุดด้วยความร่วมมือกัน ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีทั้งหมด 12 แห่ง ผู้ดำเนินการวิจัยจะดำเนินการศึกษาข้อมูลแบบเจาะลึกที่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม โดยมีเหตุผลที่เลือกองค์กรนี้ในการทำการศึกษาคือ

1.1 เป็นองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่มีการก่อตั้งมาอย่างยาวนาน มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นขององค์กร

1.2 เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร

1.3. ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงองค์กรได้โดยสะดวก

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาวิจัยถึง

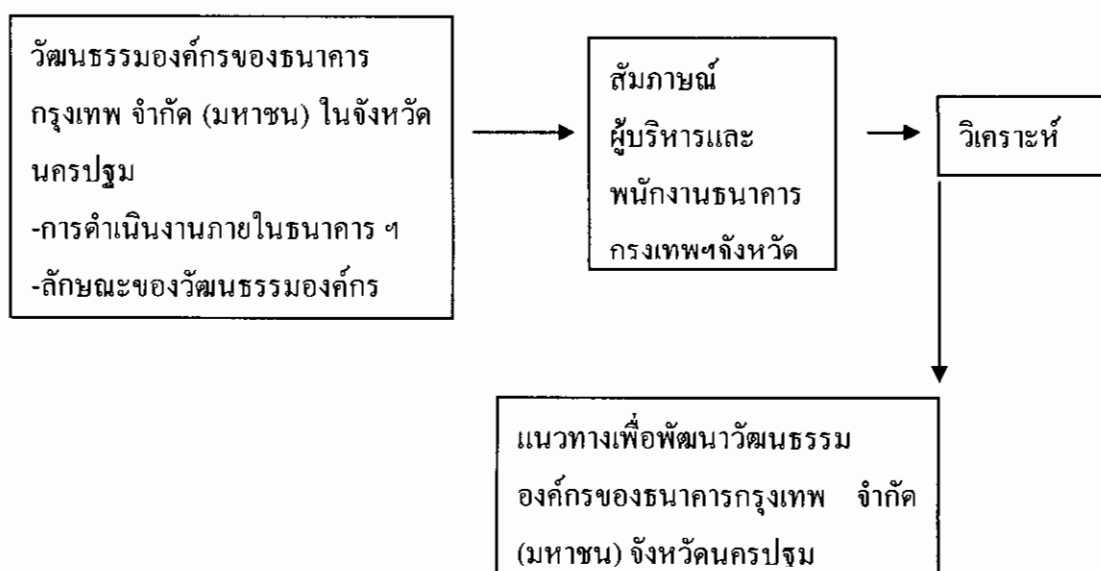
2.1. วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสร้างให้องค์กรเกิดความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ได้แก่ วัฒนธรรมในส่วนที่มองเห็นได้ (visible) และวัฒนธรรมในส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible)

2.2. เจือใจและปัจจัยต่างๆที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเช่น ความมุ่งมั่นในการให้บริการ อุทิศการณ์ ความมีจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน เป็นต้น

2.3.การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร เช่น ค่านิยม ปรัชญาในการทำงาน ความเชื่อ และการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ

#### กรอบแนวความคิดในการศึกษา

การศึกษาแนวคิดในการจัดการทางวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ ถึงแนวคิดด้านการจัดการวัฒนธรรมรูปแบบส่วนที่มองเห็นได้(visible) และส่วนที่อยู่ลึกลงไปจะมองไม่เห็น(Invisible)(สุพานี สฤกษ์วานิช 2552:247-248) ของธนาคารที่จะทำให้องค์กรสามารถเป็นผู้นำในการแข่งขัน ในการทำงานของบุคลากรในธนาคารที่มีอยู่ทั้งบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่จะสร้างผลประโยชน์ให้กับธนาคารได้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาสำหรับแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ เพื่อที่จะสามารถหาเหตุผลและวิธีการในการจัดการการถ่ายทอดค่านิยมผสมผสานกับการทำงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นและสร้างพนักงานที่มีอยู่ สิ่งนี้จะทำให้วิเคราะห์ถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับธนาคารต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เอกสารต่างๆและจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารอย่างยั่งยืน โดยใช้แนวคิด 5 แนวคิด คือ

- 1.แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร
- 2.แนวคิดทฤษฎีจัดการองค์กร
- 3.แนวคิดหลักการบริหารจัดการ
- 4.แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5.แนวคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร

##### 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร(Organization Culture) มีความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดวัฒนธรรมและค่านิยม ในองค์กรสมัยใหม่ได้มีนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน บุคลิกภาพ (Personality) หรือ จิตวิญญาณ (Spirit) ขององค์กร (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2549: 502-509)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน องค์กร ที่สมาชิกในองค์กรต้องเรียนรู้ และได้รับการหล่อหลอม เพื่อที่สมาชิกจะสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กรได้อย่างสอดคล้องกลมกลืน และในขณะเดียวกันก็เป็นการควบคุมให้สมาชิกอยู่ในกรอบวิถีปฏิบัติเดียวกัน (พีรธร บุญรอดพันธุ์ 2551:3)



การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ดังนั้นกระบวนการศึกษา บริบทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการประยุกต์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวทางทางการศึกษา แนวทางหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เคลื่อนเข้าสู่ ซึ่งบทความนี้ นำเสนอผลของการศึกษาสภาพองค์กรในปัจจุบันที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาตั้งแต่กระบวนการทัศน์ของการก่อกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กรและเชื่อมโยงสู่กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(นงนุช วิษณุเดชา 2549: 26-30)

วัฒนธรรมองค์กร ครอบคลุมถึงการประพฤติปฏิบัติ ต่าง ๆ ภายในองค์กร ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา งานปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กรที่เป็นที่รับรู้เข้าใจร่วมกันในองค์กรนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ ด้วย (Lutha 1992) (อ้างถึงใน สุพานิ สฤกษ์วานิช 2549: 502-509)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของคน ซึ่งมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร (ธีระชัย เชมณะศิริ 2549: 53)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumption) และค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ขององค์กร ซึ่งคนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ ความคิด นี้เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยศวรณ 2548: 9-10)

วัฒนธรรม(Culture) ซึ่งมีรากศัพท์มาจากคำว่า CULTURA อันหมายถึง การเพาะปลูก หรือการปลูกฝังออกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ แนวคิดเชิงพรรณนา(Descriptive Conception) หรือแนวคิดเชิงมนุษยวิทยา ซึ่งให้ความหมายของ วัฒนธรรม ว่าหมายถึงวิถีชีวิตทั้งหมด กับแนวคิดที่สอง คือ แนวคิดเชิงบรรทัดฐาน(Normative or Evaluative Conception) ซึ่งเห็นว่าในบรรดาสรรพสิ่งที่เรียกกันว่าวัฒนธรรมนั้น จะต้องผ่านการคัดสรรประเมินด้วยว่าสิ่งใดเป็นที่พึงปรารถนาไม่พึงปรารถนา สิ่งใดดี เลว เป็นอาทิ มิฉะนั้นแล้วเราคงจะต้องยอมรับ ทุกสิ่งทุกอย่าง ที่เกิดขึ้นในชีวิตมนุษย์เป็นวัฒนธรรมไม่ว่าสิ่งนั้นจะเลวร้ายเพียงใด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2549: 9)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรม หรือการกระทำ การแสดงออกที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เกิดขึ้นในขณะที่บุคคลในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของ พิธีกรรม กิจกรรม และงานในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน เครื่องแบบการแต่งกาย ภาษาในการสื่อสาร ธรรมเนียมปฏิบัติ/แนวปฏิบัติ เป็นต้น (Moore & Synder 1988 Trice & Beyer 1984) (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยศวรณ 2548:5)

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร ได้แก่กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กร การทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตใจในองค์กร ความหมายของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ผลของวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาองค์กร การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (จิระพร เรื่องจิระพร 2548: 51-70)

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นประกอบไปด้วยทฤษฎีองค์กรที่มีสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ฐานคติ หน่วยของการวิเคราะห์ วิธีการวิจัยที่แตกต่างกันตามแต่ละทฤษฎีที่มีพัฒนาการมาตามลำดับ ในขณะที่การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรนั้น มิได้เป็นการศึกษา ทำความเข้าใจเฉพาะในส่วนของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อทิศทางขององค์กร หากแต่ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยประการหนึ่งที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ตัวบุคลากรภายในองค์กรที่ต่างก็มีวัฒนธรรมที่ติดตัวมาก่อนเข้าร่วมในองค์กร และการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรนั้น ก็จะเป็นมิติหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจว่า องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรหนึ่งอย่างไรได้อย่างลึกซึ้ง

## 1.2 ระบบวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะได้มีวัฒนธรรมเพียงวัฒนธรรมเดียวเท่านั้น แต่อาจมีการผสมผสานของวัฒนธรรมที่หลากหลายเพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ฉะนั้นระบบวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (Luthans 1998) (อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 191)

วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) คือ ค่านิยมหลักซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรเชื่อ และยึดถือปฏิบัติตามนั้น

วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะตรงข้ามกับวัฒนธรรมหลัก กล่าวคือ เป็นค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์กรมีความเชื่อ และยึดถือปฏิบัติ ซึ่งการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมย่อยนั้นมักจะเกิดตามภูมิหลังพื้นเพของกลุ่ม/สมาชิกนั้น ๆ เช่น คนที่มีพื้นฐานการศึกษา อายุใกล้เคียงกัน หรืออาจเป็นกลุ่ม สมาชิก ที่มีการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กรและทำให้กลุ่ม สมาชิกมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น

วัฒนธรรมแย้ง (Counterculture) คือ การต่อต้าน ปฏิเสธ วัฒนธรรมที่เป็นบริบทของกลุ่ม โดยแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ความคิด ความเชื่อ (พีรชร นุณยรัตพันธุ์ 2551: 2)

## 1.3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งได้เป็นมิติ 2 มิติ (สุพานี สฤกษ์วานิช 2552: 56-57)

มิติที่ 1 แบ่งเป็นวัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคน

ส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงาน หรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าวัฒนธรรม ย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิถีที่นำไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus Or Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มากและทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

ระดับของวัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นหรือความลึกของวัฒนธรรมในแต่ละระบบของวัฒนธรรมองค์กร ในการศึกษาเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรควรพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งระดับการวิเคราะห์ของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน (วันชัย มีชาติ 2548: 272-273)

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือ วัฒนธรรมทางกายภาพ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบน ระดับพื้นผิว ที่สามารถเห็นได้เป็นการแสดงถึงวิถีในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จะได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ในองค์กร ระเบียบแบบแผน ดำเนินหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความ

เชื่อและค่านิยมร่วม (การแสดงพฤติกรรมองค์กรจะแสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว สามารถอธิบายได้และไม่ได้ออกมาจากสิ่งที่สัมผัสได้)

3. **ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions)** เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

#### 1.4 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

สุพานี สฤณภูวนิช (2552: 52) ยังได้กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยม ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ (วิณา เสรฐปัญญา 2551)

1. เป็นการรับรู้ร่วมกันของคนในองค์กรจากการ ได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่างๆร่วมกัน  
2. คนในองค์กรแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เหมือนกัน

3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นการอธิบายถึงลักษณะหรือมิติที่องค์กรยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน

ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร(ศิริวรรณ เสรวีรัตน์ 2551: 311)

1. ทิศทางใหม่ของวัฒนธรรมองค์กร (Directions in Organization Culture) ปัจจุบันหลายองค์กร ได้สร้างข้อได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยการมอบอำนาจให้กับพนักงานมากขึ้น (Worker Empowerment) และยังมี การสร้างวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อการทำงานรูปแบบใหม่ซึ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างของแรงงาน มาตรฐานด้านจริยธรรมที่ควรรักษาไว้

2. วัฒนธรรมและการมอบอำนาจ (Culture and Empowerment) ผู้บริหารต่างพยายามที่จะค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะได้รับผลประโยชน์จากวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งภายในองค์กร โดยเน้นที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานและให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยการเห็นคุณค่าในทักษะกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ของสมาชิกทุกคน

3. องค์กรที่มีหลากหลายของวัฒนธรรม (Multi Culture Organization) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้จะไม่นำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงทำลายแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

4. วัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กร (Organization Subculture) เป็นรูปแบบของค่านิยมและปรัชญาที่เป็นเอกลักษณ์ภายในองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์กรหรือระบบสังคม หรือเป็นกลุ่มบุคคลค่านิยมและความเชื่อถือ มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันและมีลักษณะส่วนตัวที่คล้ายคลึงกัน

5. วัฒนธรรมด้านจริยธรรม เป็นหลักของการปฏิบัติที่ใช้ในการตัดสินใจและเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่ม และรักษาจริยธรรมอันดีงาม รวมทั้งการกำหนดแนวทางความรับผิดชอบที่มีต่องานซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศด้านจริยธรรมที่ดี ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งผลการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### 1.5 การจัดการวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการวัฒนธรรมองค์กร(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2549: 11)

1. กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรให้กำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป้าหมายสุดท้ายที่เราอยากจะทำไป สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะบอกเราว่าองค์กรต้องมีลักษณะใดจึงจะทำให้เดินทางไปเป้าหมายได้เร็วและมีประสิทธิภาพ

2. วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการจะมีกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้นในปัจจุบันองค์กรเรามีบ้างหรือยัง มีมากน้อยเพียงใด มีครองหรือไม่ เพื่อที่จะประเมินว่าภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีมากน้อยเพียงใด

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คำว่ากลยุทธ์หมายถึงแนวทางหรือสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นอยู่ไปสู่สิ่งที่เราต้องการจะเป็น การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนิยมทำกันใน 2 ลักษณะคือ

3.1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยู่ยาก หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม เป็นการสร้างวัฒนธรรมแบบกองโจรเพราะเป็นการเก็บเล็กผสมน้อยไปเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะส่งผลกระทบต่อคนในองค์กรน้อย แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีอายุยาวนานและมีวัฒนธรรมดั้งเดิมแข็งแกร่ง

### 3.2. การเปลี่ยนแบบผ่าตัด เป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด อาจจะมีการเจ็บ

ปวดบ้างในช่วงแรก แต่ได้ผลดีในระยะยาว เพราะทุกอย่างชัดเจน ทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ได้ในวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ หลายองค์กรนิยมใช้มือคดที่สามเข้ามาทำการผ่าตัด บางองค์กรมักจะผ่าตัดเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมๆกับการผ่าตัดโครงสร้างองค์กร เปรียบเสมือนกับการที่คุณหมอเปลี่ยนทัศนคติของคนไข้เมื่อคนไข้อยู่ในภาวะเจ็บป่วย เพราะในช่วงเวลานั้นคนไข้มักจะเชื่อฟังคุณหมอมากกว่าตอนที่ร่างกายเป็นปกติ

สรุป จากแนวคิดที่กล่าวมา หากธนาคารต้องการให้องค์กรของเราเป็นองค์กรที่มีทั้งความฉลาดและอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง เราจะต้องพัฒนาทั้งประสิทธิภาพการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ถึงแม้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่เราสามารถสัมผัสได้ และการแข่งขันในอนาคตวัฒนธรรมองค์กรจะกลายเป็นเครื่องมือการจัดการ ที่สำคัญที่จะบ่งชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบหรือเสียเปรียบทางการแข่งขันบนเวทีของการค้าโลกที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเองและมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร เป็นต้นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในองค์กร ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีเอกลักษณ์และถือเป็นพฤติกรรมขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปจากองค์กรหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอีกแห่งหนึ่ง ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้เริ่มก่อตั้งองค์กร ได้สร้างเกณฑ์ ระเบียบหรือข้อกำหนดต่างๆ เหล่านั้นไว้ เพื่อที่จะให้ผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์กรได้ทราบถึงขั้นตอน วิธีการทำงาน ตลอดจนกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรแล้วบุคลากรในองค์กรก็ได้มีการยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติและเป็นที่ทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กร จนกระทั่งมีการถ่ายทอดยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมารุ่นต่อรุ่น จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้นๆ

#### 1.6 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร(Luthan 1992) (อ้างถึงในสุพานี สฤษฏ์วานิช 2552: 404-428) วัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง มีลักษณะคล้ายภูเขาน้ำแข็ง มีส่วนที่เหนือน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง แบ่งวัฒนธรรมได้เป็น 2 ส่วน

1. ส่วนที่มองเห็นได้ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้น เช่น คำขวัญ อาคารที่ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร การแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่มองไม่เห็น แต่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวปฏิบัติ เป็นต้น

### 1.7 เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรม(สุพานี สฤกษ์วานิช 2549: 502-509)

1. สัญลักษณ์ (Symbols) องค์การ โดยทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เป็นเครื่องมือในการแสดงความหมาย ถ่ายทอดความคิดบางสิ่งบางอย่าง แสดงให้เห็นวัฒนธรรมขององค์การ
2. คำขวัญ (Slogans) เป็นวลีหรือข้อความสั้น ๆ กระชับที่จดจำได้ง่ายที่คิดขึ้นมา เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์ให้สามารถจดจำอยู่ในความรู้สึกนึกคิด
3. เรื่องเล่า (Stories) เป็นเรื่องราวหรือตำนานที่เล่าให้ฟังถ่ายทอดติดต่อกันมาเกี่ยวกับองค์การ หรือบุคคลสำคัญในองค์การ ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตให้กับพนักงานใหม่ในองค์การได้รับรู้รับทราบ
4. พิธีการต่าง ๆ (Ceremonies) องค์การสามารถใช้พิธีการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี หรือในรอบเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมบางอย่างที่ตีงามเอาไว้และถ่ายทอดไปยังพนักงานใหม่
5. คำแถลงที่เป็นหลักการ (Statement Of Principle) องค์การอาจจัดทำเป็นคำแถลงที่เป็นหลักการเพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การ เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกาศให้พนักงานยึดถือปฏิบัติโดยตรง ฉะนั้นเราทุกคนควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเราหรือที่อื่น ๆ ด้วยนะค่ะ เพื่อว่าเราจะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

### 1.8 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of Corporate Cultures)

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) กล่าวว่า การพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

### 1.10 ทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์กร

ทฤษฎีชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) และมุมมองของวิวัฒนาการมององค์กรภายใต้แนวคิด Postmodern (Hatch, M.J. and Cunliffed 2006: 98-243) กล่าวว่าเป็นการอธิบายความหมายและความสำคัญของวิวัฒนาการมององค์กร โดยผ่านแนวคิดการตีความเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic – Interpretive Approach) ทฤษฎีชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) และมุมมองของวิวัฒนาการมององค์กรภายใต้แนวคิด Postmodern และให้ความหมายของวิวัฒนาการไว้ว่าเป็นภาพรวมที่ซับซ้อนของความรู้ ความเชื่อ คีลธรรม ประเพณี และปัจจัยต่างๆ ที่บุคคลได้มาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และเมื่อมีการขยายขอบเขตของการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการรวมกลุ่มทางสังคม กับวิวัฒนาการเข้าด้วยกัน ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่การศึกษาวิวัฒนาการภายในองค์กรในฐานะที่เป็นกลุ่มทางสังคมประเภทหนึ่ง ที่มีวิวัฒนาการเป็นตัวสร้างเอกลักษณ์ ลักษณะร่วม (Similarity) และเชื่อมสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันภายใต้ค่านิยม หรือบรรทัดฐานร่วมกัน

การมีวิวัฒนาการภายใต้ค่านิยม หรือความเชื่อร่วมกันนั้น มิได้หมายความว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีประสบการณ์ ความเข้าใจในวิวัฒนาการอย่างเดียวกัน กล่าวคือวิวัฒนาการสามารถนำไปสู่ทั้งความมีเอกลักษณ์ร่วม และความแตกต่างทั้งในระดับบุคคลและระหว่างกลุ่มได้เช่นกัน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างทางวิวัฒนาการของแต่ละสังคมนั้นอาจจำแนกได้ 4 ปัจจัยคือ การกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรม (Power Distance), การยอมรับความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลง (uncertainty avoidance), แนวคิดปัจเจกนิยม (Individualism) และบทบาททางเพศ (Masculinity) ซึ่งลักษณะทางสังคมเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อวิวัฒนาการมององค์กรด้วยเช่นกัน

วิธีการแบบชาติพันธุ์วรรณาในการตีความและพรรณนาทางวิวัฒนาการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จากการศึกษาที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลในส่วน of ค่านิยมฐานคติ และการตีความของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน ดังนั้น การศึกษาวิวัฒนาการจึงมักจะเริ่มจากการสังเกตวิวัฒนาการในระดับกายภาพ และพฤติกรรมที่ปรากฏออกมา และนอกเหนือจากการสังเกตแล้ววิธีการสัมภาษณ์ก็เป็นความพยายามประการหนึ่งในการทำความเข้าใจลักษณะการตีความที่บุคคลมีต่อวัตถุหรือพฤติกรรมที่แสดงออก

2. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) คือ การนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการจัดระบบระเบียบ เข้าไปข้ามงานได้รูปแบบที่สามารถสะท้อนถึงบรรทัดฐานหรือค่านิยม หรือแก่นของความหมายภายใต้สัญลักษณ์ หรือที่เรียกว่า The Data Speak ทั้งนี้การทบทวนข้อมูล และจัดระเบียบข้อมูลไปมา การแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเชื่อมโยงนั้น จะช่วยลดการใช้ข้อคิดของผู้ศึกษาที่มีต่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้ลดน้อยลง



3. การวิเคราะห์ และการพรรณนา (Analysis And Description) เป็นการพรรณนาเปรียบเทียบของข้อมูลที่ได้ และถ้าปรากฏความยากลำบากในการพรรณนาเปรียบเทียบความเชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้ ก็อาจจำเป็นต้องย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนก่อนหน้า ทั้งนี้ระดับความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้ นั้น อาจจะมีการลดน้อยลงได้ ในการที่จะระบุความเชื่อ ฐานคติ หรือ โครงข่ายของความหมาย จากบรรทัดฐานค่านิยมหรือสัญลักษณ์ที่รวบรวมไว้

ทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์กรในแบบของ Postmodern (Hatch, M.J. and Cunliffed 2006: 98-243)

วัฒนธรรมองค์กรแบบลักษณะที่แตกต่าง และกระจัดกระจาย(Differentiation and Fragmentation) มิได้มีลักษณะที่เหมือนหรือร่วมกัน (Integration) เพียงอย่างเดียว และมีปัจจัยที่หลากหลายในการสร้างความหมายของวัฒนธรรมย่อยขึ้น การทำความเข้าใจวัฒนธรรมย่อย (Subculture) อันหมายถึงความถึง วัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่ปรากฏอยู่ในองค์กรเดียวกัน ที่สะท้อนถึงความคาบเกี่ยว ความซับซ้อน ความแตกต่าง ทั้งนี้ การทำความเข้าใจว่า วัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันเหล่านี้ มีปฏิสัมพันธ์ และอยู่ร่วมกันจนพัฒนาเป็นองค์การขนาดใหญ่ได้อย่างไร

เปรียบเทียบลักษณะนี้ว่าคล้ายกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม และแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่คงที่ หากแต่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในขณะที่แนวคิดแบบ Modernity จะมองการตีความวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมก็เป็นตัวแปรที่จะต้องมีการจัดการและควบคุมเพื่อก่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และในการศึกษาก็มักจะเป็นการอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และสถิติในการอธิบาย รวมทั้งสามารถนำผลที่ได้ไปอธิบายข้ามบริบทได้ ตรงกันข้ามแนวทางการศึกษาแบบการตีความนั้น ไม่เชื่อว่าจะมีการศึกษาวัฒนธรรมที่ปราศจากอคติได้ และการทำความเข้าใจวัฒนธรรมได้นั้น จะต้องเป็นการเรียนรู้ และอธิบายจากภายในบริบททางวัฒนธรรมนั้นๆ จึงจะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ลึกซึ้งและถ่องแท้มากกว่า

ทฤษฎีแนวคิด Cognitive Perspective

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเรียนรู้ขององค์กร ว่าการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรแต่เดิมนั้น จะอาศัยแนวทางการศึกษาที่เรียกว่า Cognitive Perspective กล่าวคือ มองการเรียนรู้ขององค์กรว่าเป็นเหมือนการเรียนรู้ของมนุษย์ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทาง คือ (Scott และ Dvora 2006) (อ้างถึงใน Hatch, M.J. and Cunliffe 2009: 98-243)

1. การเรียนรู้ขององค์กร เป็นการเรียนรู้ของบุคคล แต่ต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลทั่วไปตรงที่เป็นการเรียนรู้ภายในบริบทขององค์กร

2. การเรียนรู้ขององค์กรว่าเหมือนกับการเรียนรู้ของมนุษย์ และมักจะอธิบายว่าการเรียนรู้ขององค์กรคือการเรียนรู้ของบุคลากรคนสำคัญในองค์กร

สรุปคือภายในองค์กรเดียวกัน อาจจะมีวัฒนธรรมย่อยที่หลากหลาย และวัฒนธรรมนั้นก็ไม่ได้มาจากผู้บริหารหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเพียงฝ่ายเดียว และการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ยังมีอีกหลายประเด็นที่ศึกษาเพิ่มเติมต่อไป เช่น กรณีที่มีสมาชิกใหม่เข้ามาในองค์กร องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อให้รักษามาตรฐานเดิมไว้พร้อมๆ กับเรียนรู้จากสมาชิกใหม่ เช่นเดียวกับ เรื่องของอำนาจกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยนำไปใช้ประโยชน์โดยจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความเข้มแข็งและปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงได้

## 2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์กร

### 1 ทฤษฎีองค์กรตามทฤษฎีสถิตนิยม (Classical Theory)

แนวความคิดของนักทฤษฎีในยุคนี้ มักเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความชำนาญในการทำงาน เป็นส่วนใหญ่ซึ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการบริหารงานเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใส่เข้าไปและผลผลิตที่ได้ออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Maximization of input into Output) โดยจะใช้ Scientific Method นำมาวิเคราะห์ถึงปัญหา และแก้ปัญหาในการบริหารงาน แนวคิดในยุคนี้สามารถแบ่งการศึกษาได้เป็น 3 ทฤษฎี ด้วยกันดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) การบริหารที่มีหลักเกณฑ์เป็นการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาศึกษาและวิเคราะห์ถึงหลักการ และวิธีการทำงานของคน โดยพยายามที่จะค้นหารูปแบบหรือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้ทำงานอย่างมุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (วิเชียร วิทญูตม 2548: 17) ได้สร้างหลักการต่าง ๆ (Principles) ใช้ในการปฏิบัติงานขึ้นมาเรียกว่า การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการทำงานขึ้นมา โดยอาศัยการนำวิธีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์ ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Father Of Scientific Management) ในการกำหนดวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ Taylor ได้ใช้วิธีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยตั้งสมมุติฐานว่า “การทำงานจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดนั้นอยู่วิธีเดียวที่ดีที่สุด (The One Best Way) หลักการจ้ดกา.ตามแนวความคิดของ Taylor เป็นการจัดการเพื่อผลผลิต โดยเชื่อว่าองค์กรขาดขาดประสิทธิภาพนั้นมีสาเหตุมาจากวิธีการจัดการ ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ 1. การเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection) 2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี (Training) 3. การหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

แนวคิดใหม่ควรให้มีการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษในรูปแบบของโบนัส (Bonus System) สำหรับคนงานที่สามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายในแต่ละวันและสำหรับหัวหน้าของคนงานนั้นๆ ด้วย ถือได้ว่าเป็นการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษแก่คนงานเพื่อจูงใจให้คนงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเขาได้นำเอาวิธีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของคนงานในรูปแบบของแผนภูมิมาใช้เพื่อการประเมินผลงานของคนงาน ซึ่งแผนภูมิการทำงานที่ Gantt นำมาใช้เรียกว่า “Gantt Chart” เป็นแผนภูมิในการจัดทำตารางเวลา ใช้ควบคุมการผลิตเพื่อบันทึกงานของคนงาน ให้ทราบถึงกาพัฒนาในการทำงานของคนงาน และยังเป็น การเพิ่มกำลังใจในการทำงานมากขึ้นด้วย นอกจากนั้นแล้ว Gantt ยังเป็นบุคคลแรกที่ริเริ่มให้ความสำคัญแก่นุษสัมพันธ์ ในวงการอุตสาหกรรม และยังได้เน้นในเรื่องประชาธิปไตยในวงการอุตสาหกรรม ให้แต่ละคนมีอิสระในการทำงาน จึงทำให้เขาเสนอข้อคิดเห็นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารมีดังต่อไปนี้ (Hatch, M.J. and Cunliffe 2006: 98-243)(อ้างถึงในวิเชียร วิทย์อุดม 2548: 22-23) คนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร การฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ การกำหนดภาระหน้าที่การทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำเพื่อจะได้วางแผนงานให้ถูกต้อง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องจัดให้ได้สัดส่วนกัน แผนงานและการควบคุมจะต้องจัดให้เหมาะสมกับวิธีการและผลงานที่จะได้รับโดยพิจารณาจากความจริงและเหตุผล

## 2. ทฤษฎีองค์การพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)

เป็นแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ มุ่งทำความเข้าใจในเรื่องของคนเป็นหลักสำคัญ (People Centered) เน้นในเรื่องคุณภาพของคนมากกว่าในเรื่องงานทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แบ่งศึกษาได้เป็น 2 แนวทางดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม 2548: 28-31)

1. กลุ่มมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นกลุ่มที่มองปัญหาประสิทธิภาพขององค์การแนวใหม่ โดยยอมรับว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ เน้นความสำคัญที่ขวัญ ระดับความมุ่งมาดปรารถนา ความเป็นเจ้าของร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน นักทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ Elton Mayo สาระสำคัญตามแนวความคิดของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ สรุปได้ว่า เงินมิใช่เป็นสิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียวในอันที่จะจูงใจให้คนงานทำงานอย่างเต็มที่ คนงานมักจะรวมกันกำหนดเงื่อนไขปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกัน และกำหนดมาตรฐานในการทำงานแทนที่จะคอยรับคำสั่งจากเบื้องบนอย่างเดียว ตลอดจนอิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ

2. กลุ่มพฤติกรรมองค์การนวมัย (Contemporary Organization Theory) เป็นกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งเน้นส่งเสริมความเข้าใจในบุคคล พฤติกรรมของกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคลภายในสถานที่ทำงาน การจูงใจและการให้ความสำคัญกับคนงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความพึงพอใจในการทำงาน ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและสิ่งที่กระทบต่อพฤติกรรม แนวคิดนี้เชื่อว่า งานทุกอย่างจะสำเร็จลงได้อยู่ที่มนุษย์ทั้งสิ้น นักทฤษฎีที่สำคัญ เช่น Chester I. Barnard, Abraham H. Maslow

### 3 ทฤษฎีองค์การตามวิธีการสมัยใหม่ (Modern Theory)

แนวคิดและทฤษฎีที่พัฒนามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 โดยรวมแนวความคิดสมัยดั้งเดิมและสมัยพฤติกรรมไว้ด้วยกัน ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่จะมีคุณลักษณะที่รวมปรัชญาและทฤษฎีสาขาอื่น ๆ หรือกล่าวคือ มีลักษณะแบบสหวิทยาการ สำหรับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่แบ่งพิจารณาได้เป็น 3 แนวทาง (วิเชียร วิทญูตม 2548: 39-77) คือ

1. การบริหารสมัยใหม่ในเชิงวิทยาการจัดการ หรือการศึกษาเชิงปริมาณ (Management Science Approach) เน้นการศึกษาดรรชนีวิทยาและการมีเหตุผลในการตัดสินใจโดยศึกษาถึงทฤษฎีการตัดสินใจซึ่งใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ และเทคนิคเชิงปริมาณเข้าช่วยผู้บริหารในการสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาทางเทคนิค โดยการหาทางเลือกต่าง ๆ แล้วตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด แต่การศึกษาแบบนี้มีข้อจำกัดคือ ปัญหาทางการบริหารจำนวนมาก โดยเฉพาะในส่วนของกิจกรรมมนุษย์ไม่สามารถนำมาจัดโครงสร้างโดยใช้วิธีทางคณิตศาสตร์ได้

2. การบริหารสมัยใหม่ในเชิงระบบ (General System Approach) แนวคิดการศึกษารองค์การในเชิงระบบได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความเชื่อว่าองค์การเปลี่ยนแปลงได้ เป็นระบบที่มีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน มีหลายระดับ และมีความเป็นไปได้อันหลากหลาย โดยทฤษฎีระบบแบ่งการดำเนินงานขององค์การออกเป็นระบบต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการผลิต ระบบการจัดการ ระบบการบำรุงรักษา ระบบการสนับสนุน และระบบการปรับตัว

3. การบริหารสมัยใหม่ในเชิงสถานการณ์หรือตามสถานการณ์ (Contingency Approach) สมมติฐานของแนวคิดนี้คือ องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ดังนั้น การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในแต่ละแห่งให้เหมาะสมจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ เป็นแนวคิดที่มุ่งค้นคว้ารูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (Flexibility) และมีความปรับตัวได้สูง (Adaptable) ของแต่ละองค์การ

### 4 ทฤษฎีองค์การยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern Theory)

แนวคิดของ William Bergquist ซึ่งมองว่าทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหว (Movement) มีองค์ความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และองค์ความรู้เป็นที่ยอมรับของ

ทุกคน ในยุคนี้มีการนำสารสนเทศ (Information) มาใช้มาก คือเปลี่ยนจากระบบเทคโนโลยี (Technical Systems) ที่มีฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) ที่เป็นรูปธรรมไปเป็นเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) ที่เป็นนามธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศนี้ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ในการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของวิธีปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานง่ายขึ้น มีการใช้แรงงานคนน้อยเพราะสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนการทำงานได้ และเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานการบริหาร โดยเฉพาะบทบาทในการเป็นเครื่องช่วยกระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยข้อมูลในการบริหารงานและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น มีผลทำให้องค์การยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern) จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำงานและการบริหารงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การจัดให้ทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาการใช้งานจะทำให้เกิดควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งในยุคหลังสมัยใหม่นี้มีการนำระบบการบริหารต่าง ๆ เช่น TQM, BALANCED SCORECARD, BENCHMARKING, ISO, REENGINEERING, REINVENTING และ SIX SIGMA มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

จากทฤษฎีองค์กรทั้ง 4 ทฤษฎี จะเห็นได้ว่านอกจากผู้บริหารแล้ว บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานก็มีความสำคัญเช่นกัน ผลของการปฏิบัติงานจะสำเร็จมากน้อยเพียงใด นอกจากขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้ว ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามได้ ดังนั้นนอกจากวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมากขึ้น และมีระบบการบริหารเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดแล้ว ที่สำคัญคือวิธีการที่จะทำให้นุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ(วิเชียร วิทยอุดม 2548: 79-81)

#### 5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) มีดังนี้

1. คุณสมบัติทางชีวภาพ ได้แก่ อายุตัว อายุงาน การศึกษา ตำแหน่งงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคล ในฐานะหัวหน้างาน
2. การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ความต้องการ การประสบความสำเร็จในชีวิต ความสมดุลระหว่างการทำงาน กับการใช้ชีวิตส่วนตัว ต้องอาศัยหัวหน้างาน และหน่วยงานช่วยกัน
3. โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ มีนโยบายวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ

ให้กับพนักงาน การได้รับโอกาสในการเติบโตในอาชีพในสายงานของตน การได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

4. การมีส่วนร่วมในงาน ได้แก่ การได้รับการสนับสนุน ในการทำงาน หรือการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้า หรือเพื่อร่วมงาน การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

5. ลักษณะของงาน ได้แก่ ลักษณะการบริหารงานโดยภาพรวมของบริษัท วิธีการบังคับบัญชา การที่ทำงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ สภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน

สรุปผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์โดย นำไปจัดการองค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การต้องมีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

### 3.แนวความคิดหลักการบริหารจัดการ

#### 1 ความหมายของการบริหารจัดการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ

1. ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และหรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ

3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการบริหารจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (Policy Plan Program Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

## 2 รูปแบบการบริหารงานสมัยใหม่

รูปแบบการบริหารงานสมัยใหม่ (จุฑา เทียนไทย 2550: 5)

1. มุ่งเน้นในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่นักบริหารควรทำอยู่ตลอดเวลา เพื่อผลประโยชน์ในการแข่งขันกับคู่แข่งรอบด้าน เพื่อผลประโยชน์ในการสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ อีกทั้งในด้านการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และการบริการ เพราะในสมัยนี้วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. ผู้ประเมินคือลูกค้ามิใช่ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งในองค์กร แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ ยังคงให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนเดิม และดูเหมือนจะให้ความสำคัญมากขึ้น ถึงกับยินดีให้ลูกค้าเข้ามามีบทบาทในการประเมินผลพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งมากกว่าขอบเขตลูกค้าในอดีตที่มีบทบาทเฉพาะการประเมินคุณภาพของสินค้า และการบริการที่เขาหาซื้อไป ส่วนฝ่ายบริหารคือคนที่ประเมินพนักงานของตนเอง แนวความคิดสมัยใหม่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าคนที่ทำหน้าที่ประเมินพนักงาน คือ ลูกค้า

3. เน้นในเรื่องของการให้บริการมากขึ้นมากกว่าการผลิตสินค้า เป็นเรื่องที่น่าหนักใจในเรื่องการให้บริการ(Service) มากกว่าการเน้นเรื่องการผลิต (Production) ทั้งนี้เพราะแนวความคิดการบริหารสมัยใหม่นั้นกล่าวว่า การบริหารได้ผ่านยุคที่เน้นหนักทางด้านการผลิต (Production Era) มาแล้ว และการผลิตได้มีการพัฒนาปรับปรุงมาโดยตลอด แต่ในเรื่องการให้บริการนั้นยังไม่ได้รับการเอาใจใส่และให้ความสำคัญ ยุคนี้จึงเรียกว่าเป็น Service Era อย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงต้องปลูกฝังจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีในการจัดการให้บุคลากรในองค์กรมี Service Mind ให้ได้

4. เน้นความร่วมมือของทุกฝ่ายมากขึ้น ทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย จะเน้นหนักเรื่องการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของหลายๆคน หลายๆฝ่าย การตัดสินใจไม่รวมอำนาจอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง หรือผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างช่วยกันคนละไม้คนละมือ พยายามเสริมสร้างสปิริตและจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมเดียวกันมากขึ้น

5. การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นพร้อมๆกับการเพิ่มประสิทธิผล ฝ่ายบริหารจะต้องมีการจัดการเรื่องของการปรับกระบวนการทำงาน(Business Process) ใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าหรือบริการก็ตาม บางแนวทางเช่นการรีอระบบปรับระบบจะเห็นได้ว่ามุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการมากกว่าที่จะไปมองในเรื่องของบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียกได้ว่างานและกระบวนการนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดกันไม่ได้

6. ปรับขนาดองค์กรให้เล็กลงแต่กระทัดรัด ใช้คนน้อยนำเครื่องมือ เครื่องใช้อื่น ๆ มาทดแทนตัวคน เหตุผลสำคัญคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้น้อยลงเช่นเดียวกัน

7. พยายามทำให้พนักงานมีความสามารถทุกๆด้าน (Generalist) มีแนวคิดโน้มมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในทุกๆด้าน ทุกๆเรื่อง แทนที่จะเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างแบ่งงานกันทำตามความถนัด ดังเช่นในอดีต พนักงานสมัยใหม่ต้องทำได้หลายๆอย่าง และสามารถที่จะถ่ายโอนอยู่แผนกอื่นได้ง่าย ทั้งนี้เพราะแนวทางการบริหารงานสมัยใหม่มีการปรับโครงสร้างให้เล็กกระทัดรัด

8. มีการกระจายอำนาจมอบอำนาจให้พนักงานมากกว่าเดิม การที่ฝ่ายบริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจ การทำงาน การคิดเอง การปล่อยให้ทำงานเอง ตลอดจนให้ทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และบุคลากรให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ ได้อย่างเต็มที่ รับผิดชอบตนเอง ดูแลตนเองโดยที่ไม่ต้องย้อนกลับมาขออนุญาตให้ดำเนินการ

9. สำรวจคนอื่นๆเขาทำกันอย่างไร เปิดตาเปิดใจมากขึ้น ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆอยู่เสมอ ติดตามข่าวสารจากสื่อต่างๆ แม้แต่การหาโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนา

10. ผู้นำจำเป็นต้องลงมาเกี่ยวข้องกับโดยตรงในบางเรื่อง บทบาทของผู้บริหารที่จะต้องลงมาเกี่ยวข้องกับในบางเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องการริเริ่มดำเนินการในเรื่องใหญ่

สรุปคือการบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหาร ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นหากผู้บริหารสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนการบริหารงานในองค์กรได้ จะทำให้การบริหารงานสร้างประสิทธิภาพได้สูงสุด



#### 4. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (จุฬา เทียนไทย 2550: 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประเด็น

1. การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Change)
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological Change)
3. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (Structural Change)
4. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Educational Change)

ปรัชญาและความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ในยุคสารสนเทศที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงแค้นแท้ันเป็นหัวใจของงานที่นักบริหารต้องทำคือ(จุฬา เทียนไทย 2550: 5)

1. การต้องรู้จักใช้อำนาจสั่งการอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม (Legitimate)
2. การต้องรู้จักกำกับ สร้างและชี้้นำให้ผู้นั้นให้บังคับบัญชาทำงาน โดยมีสำนึกผูกพันกับ

เป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal)

3. การต้องสามารถสร้างทีมงาน(Team) ที่มีทักษะกับความรู้ความสามารถที่จะทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นกำไร ดังนั้นการมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่ง เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and Motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้นักงงานมีความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) ซึ่งในหลายๆองค์กรยังไม่สามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์, Ulrich D และ จีระ หงส์ ตคารมภ์ 2550: 36)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถ ในการทำงาน โดยวิธีการ 3 ประการคือ (Nadler 1967) (อ้างถึงใน นิสิตการต์ เวชยานนท์ 2548: 131)

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะ

นั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วนั้นสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2.การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3.การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งหวังด้งาน มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น (Gilley & Eggland) (อ้างถึงใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์ 2548: 131-314)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่าง การเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมาพร้อมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน และระดับระบบโดยรวม (Woolner) (อ้างถึงใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์ 2548:131-314)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลง ไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา ในปัจจุบันนี้แนวคิดของ การพัฒนา

1.การเปลี่ยนงานเสียใหม่ที่จะช่วยให้มีโอกาสได้ไปทำงานในจุดอื่นที่ได้ประโยชน์กว่า หรือลดข้อจำกัดของงานให้มันน้อยลงจากเดิม

2.การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โดยอาศัยแผนการจัดการจัดการเป็นเครื่องช่วย

3.ให้ปลดเกษียณหรือให้ออกจากงานก่อนเกษียณอายุ ซึ่งวิธีนี้ควรพยายามหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นสิ่งที่คอยช่วยผู้บริหารในการติดตาม วิเคราะห์และช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตที่กว้างที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการช่วยงานตามภาระกิจและหน้าที่งานบริหาร (Managerial Tasks) ที่นักบริหารยุคใหม่ต่างต้องเผชิญและต้องฝ่าฟันทำให้สำเร็จ (ธงชัย สันติวงษ์ 2546:154)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก มีนิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักจะมีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กรโดยการเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) มากขึ้น ด้วยสอง แนวทางคือการพัฒนาฝึกอบรม (Training and Development) และโดยการพัฒนาระดับองค์การ (Organizational Development) (Swanson & Holton 2001)

## 2 แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency

Competency คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547:87)<sup>1</sup> เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2 เกิดจาก ประสบการณ์การทำงาน 3 เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ประเภทของความสามารถ (Competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (อากรณ์ ภู่วิทยา พันธุ์ 2547:5)

1. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ชีตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร จะต้อง ปลูกฝังให้เกิดในองค์กร

2. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่

3. ชีคความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job - Based) เช่น นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกชีคความสามารถชนิดนี้ สามารถเรียก Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าชีคความสามารถชนิดเป็นชีคความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

#### 4.3 ปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) กล่าวว่า การที่องค์กรไม่สามารถผูกใจพนักงานให้มีความรักต่อองค์กรได้นั้น มีปัจจัยหลัก (Key factors) ที่องค์กรควรพิจารณาอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Development) การจะผูกใจพนักงานให้รักและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในงาน จะทำให้เขาเกิดความรักและมีใจให้กับองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. การสื่อสารในองค์กรที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กรคือการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

3. การสนองตอบความต้องการ (Serve Need) เช่นการจัดสวัสดิการต่างๆที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลพนักงานให้อยู่ดีมีสุข มีสุขภาพกายสุขภาพใจที่ดี ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรต่อไป

#### 4.4 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) กล่าวว่าความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการประกันการจัดหา จัดใช้ รักษาและจัดบรรยากาศให้มนุษย์สามารถทำประโยชน์ได้สูงสุดแก่องค์กร สังคม และประเทศชาติในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ตามที่องค์กรต้องการเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ง่ายนัก แม้ว่าองค์กรจะมีฐานะทางการเงินมั่นคงเพียงใดก็ตามเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลางบประมาณและเงื่อนไขอื่นอีกมากมาย จึงจะได้คนที่ดีมีคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมี

ระบบจึงมีความจำเป็นในการสร้างความเชื่อมั่นว่า เมื่อถึงเวลาอันควรจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถใช้งานตามท้องถื่นที่ต้องการ เมื่อได้บุคลากรมาแล้วก็ต้องรู้จักใช้บุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถความถนัดและความพึงพอใจ ตามหลักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การจัดคนใช้คนให้เหมาะสมกับงานจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อได้มีแผนการพัฒนาทรัพยากรคนที่เด่นชัดตามความต้องการที่ได้มีการสำรวจวิจัยมาแล้ว ในหลายองค์กรเราจะพบว่า อัตราการเปลี่ยนงานค่อนข้างสูง บุคลากรที่เข้ามาใหม่อยู่ได้ไม่นานก็ย้ายงาน ลาออกหรือโอนหน่วยงานอื่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีแผน สวัสดิการ และขั้นตอนความก้าวหน้าด้วยระบบคุณธรรมมีความจำเป็นในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงาน การจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ได้เต็มตามศักยภาพเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรที่ดีจะคำนึงถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้บุคลากรทำหน้าที่ได้อย่างดีสมศักดิ์ศรีเป็นสิ่งที่จำเป็น เช่น พัฒนาบุคลากรคอมพิวเตอร์ที่มีฝีมือเยี่ยม แต่หน่วยงานก็ไม่ได้จัดเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ให้ใช้ หรือมอบหมายไปทำงานมิได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้พัฒนามาก็เรียกว่าได้ หน่วยงานมิได้จัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่จะสนับสนุนให้สามารถทำประโยชน์ได้สูงสุดแก่องค์กร ในปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ประชาชนได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั้งชายและหญิงเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากการสื่อสารได้มากที่สุดด้วย เพราะปัจจุบันโลกของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วจนกระทั่งประชากรจำนวนมากไม่สามารถจะติดตามได้ทันกับความก้าวหน้าเหล่านี้ จึงก่อให้เกิดปัญหาในการพัฒนาองค์กรและประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการสร้างพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของคนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะความชำนาญ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและประกอบกิจการงานได้อย่าง

#### 4.5 ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มีความสำคัญมากเพราะผลลัพธ์ขององค์กรนั้นมีผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์อยู่ด้วย จึงจำเป็นต้องรวมเอาการวิเคราะห์ การปฏิบัติ และการวัดผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์โดยตรงเข้าไปรวมอยู่ในงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าองค์กรจะต้องหารายได้เพิ่มขึ้นให้มากกว่าค่าใช้จ่ายเพื่อให้สามารถอยู่รอดและคงอยู่ได้ นอกเสียจากค่าใช้จ่ายในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้เกิดกำไรและช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้เท่านั้น ค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้จึงจะสามารถคงอยู่ได้โดยไม่ถูกลดหรือถูกตัดไป ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์มีสามทฤษฎี คือ ทฤษฎีการขาดแคลนทรัพยากร ทฤษฎีทรัพยากรที่ยั่งยืน และทฤษฎีทุนมนุษย์ (จำเนียร จวงตระกูล 2547: 145)

1 ทฤษฎีการขาดแคลนทรัพยากร ทฤษฎีการขาดแคลนทรัพยากรทำให้เราทราบว่า มีขอบเขตจำกัดสำหรับทุกสิ่งทุกอย่าง ข้อจำกัดในด้านการเงิน วัตถุดิบ เวลา และอื่นๆ ทำให้เราต้องเลือกว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ ตามการคาดการณ์ผลตอบแทนการลงทุนที่ได้ประมาณการเอาไว้ ทฤษฎีนี้มีความง่ายและมีพลังสูงมากที่บีบบังคับให้ผู้ตัดสินใจแยกแยะความคิดริเริ่มต่างๆ ที่มีคุณค่าและมีผลดีมากที่สุดออกจากสิ่งที่ยากจะกระทำถ้าหากว่ามีทรัพยากรอย่างเพียงพอ (จำเนียร จวงตระกูล 2547: 145)

2 ทฤษฎีทรัพยากรที่ยั่งยืน ทฤษฎีทรัพยากรที่ยั่งยืนนี้มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีการขาดแคลนของทรัพยากรเกือบทั้งหมด ยกเว้นมีประเด็นสำคัญเพียงอย่างเดียวคือ ความหวังโยในระยะยาวเทียบกับระยะสั้น ทูโรว์ได้อธิบายให้เราทราบว่าในอนาคตความได้เปรียบที่ยั่งยืนจะขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ทางด้านกระบวนการมากกว่าเทคโนโลยีใหม่ทางด้านผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมใหม่ในอนาคตจะขึ้นอยู่กับพลังสมอง ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มนุษย์สร้างขึ้น จะแทนที่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นธรรมชาติ การลงทุนในทรัพยากรธรรมชาติ หรือประวัติศาสตร์ การลงทุนในทุน (จำเนียร จวงตระกูล 2547: 145)

3 ทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีทุนมนุษย์ถือว่าเป็นสาขาหนึ่งของเศรษฐศาสตร์ที่นำมาใช้ได้มากที่สุดในงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาว่าแรงงานเป็นสินค้าชนิดหนึ่งที่สามารถซื้อหามาและขายไปได้ และเนื่องจากความเห็นที่เป็นลบต่อคำอธิบายว่าแรงงานเป็นทุน จึงทำให้ยังมีความคลางแคลงใจเกี่ยวกับทฤษฎีทุนมนุษย์อยู่เช่นกันในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามทฤษฎีทุนมนุษย์มีความหมายไม่เหมือนกับความหมายของคำว่าแรงงานที่ผูกติดอยู่กับความหมายดั้งเดิมกล่าวคือ ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะ ที่คนๆ หนึ่งสั่งสมมาโดยผ่านการศึกษาและการฝึกอบรม (จำเนียร จวงตระกูล 2547: 145)

สรุปคือการพัฒนาบุคลากรถือได้ว่าเป็นแผนงานที่สำคัญที่องค์กรหลาย ๆ แห่งได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ธุรกิจขึ้นมา ประเด็นอยู่ที่ว่าการมุ่งเน้นในแต่ละองค์ประกอบของแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน ผู้วิจัยนำไปใช้ประโยชน์โดยการ การวิเคราะห์ปัญหาว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อที่ว่าองค์กรจะได้มุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรให้ถูกจุดและถูกที่

## 6. แนวคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุกิติ มณฑิรทอง (2539) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดเชียงใหม่โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงผลกระทบของ โลกาภิวัตน์ ต่อระบบราชการไทยพบว่าข้าราชการมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของ

“โลกาภิวัตน์”อย่างดี และเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย วัฒนธรรมค่าน

นางนุช วิชณะเดชา (2550) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีผลต่อ พฤติกรรมองค์กร ได้แก่กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์การ การทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็น เอกภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีมั่นใจในองค์การ ความหมายของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ผล ของวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาองค์การ การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

อมาตยาธิปไตย มีแนวโน้มที่อ่อนตัวลง ทศศคคิของประชาชนเป็นไปในเชิงบวกและ สร้างสรรค์มากขึ้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นแนวราบ เพิ่มขึ้น ในการประเมินผลงานและให้คุณให้โทษ ยึดหลักคุณธรรมมากขึ้น และระบบราชการแบบ รวมศูนย์อำนาจไม่เหมาะสมกับปัจจุบัน ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจสู่ภูมิภาคและ ท้องถิ่นมากขึ้น

นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามรายลักษณะคือลักษณะสร้างสรรค์ ตั้งรับ-เฉื่อยชา และตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปาน กลาง จำแนกตามขนาดของคณะ พบว่า คณะขนาดเล็ก มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มิติ เน้น ไมตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา คณะขนาดเล็ก มิติเน้นการเห็นพ้องและมิติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นกฎระเบียบและการพึ่งพาไม่แตกต่างกัน ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว คณะขนาดเล็ก มี มิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่ และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะ ขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นอำนาจและการแข่งขันไม่มีความแตกต่างกัน จำแนกตามรายสาขาวิชา พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และตั้งรับ – เฉื่อยชาไม่ แตกต่างกันในทุกมิติ สำหรับลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว สาขาทั้ง 3 มีความแตกต่างเฉพาะรายมิติเน้น ความสมบูรณ์แบบ โดยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีมิติเน้นความสมบูรณ์แบบมากกว่าสาขาวิชา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาสังคมศาสตร์

ภาณินุช ศุสดีโสภณ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะ วัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหาร กลางในโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา: ศาสนาคริสต์ ศาสนาพุทธ พบว่า 1) ลักษณะวัฒนธรรมสังคมเน้นลักษณะการใช้อำนาจ ไม่เน้นลักษณะความเป็นปัจเจกชน และความ แตกต่างทางวัฒนธรรมสังคมนระหว่างโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลทางศาสนาคริสต์กับ

ศาสนาพุทธ 5 ปัจจัย คือ ลักษณะความเป็นปัจเจกชน ลักษณะการใช้อำนาจ (พุทธ มากกว่า คริสต์) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ และลักษณะเน้นอนาคต (คริสต์ มากกว่า พุทธ) นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคมระหว่างโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศล 3 ปัจจัย โดยเป็นความแตกต่างระหว่างศาสนามากกว่าความแตกต่างระหว่างนิกาย) ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ไม่เน้นลักษณะความเป็นปัจเจกชน และพบความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การระหว่างโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลทางศาสนาคริสต์ศาสนาพุทธ 6 ปัจจัย คือ ลักษณะความเป็นปัจเจกชน ลักษณะการใช้อำนาจ (พุทธ มากกว่า คริสต์) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะเน้นความสำเร็จ และลักษณะเน้นอนาคต (คริสต์ มากกว่า พุทธ) นอกจากนี้ยังพบความ

ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด พบว่า

1. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น ยกเว้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะความเป็นเพศชาย
2. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยกเว้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
3. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ

นอกจากนั้นการศึกษานี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจัยลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้นำ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีการรับรู้ และความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต้องการให้มีลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เข้มข้นอย่างในปัจจุบัน และผลการศึกษานี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงาน เป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางที่ควรจะเป็น อาทิเช่น การออกแบบระบบการจ่ายผลตอบแทน ควรเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน มากกว่าปัจจัยเรื่องอายุ หรืออายุงานในองค์กร หากต้องการให้องค์กรเกิดมีลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น หรือเมื่อต้องการเสริมสร้างให้ผู้นำมีลักษณะของความเป็นเพศชาย ก็อาจจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น



เจลิยว บุรีภักดี (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ผลการศึกษา พบว่า

1. คนไทยต้องการทำงานที่มีอิสระ การมีค่านิยมกับการทำงานในลักษณะนี้เป็นความต้องการของคนในสังคมอุตสาหกรรม การมีค่านิยมเช่นนี้ควรได้รับการสนับสนุนบนพื้นฐานของเหตุผลและมีขอบเขต เนื่องจากความต้องการมีอิสระในการทำงานของคนไทยมีระดับค่อนข้างสูง จนบางครั้งทำให้ขาดระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกันเพราะต่างก็ทำตามความพอใจของตน

2. คนไทยต้องการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบมาก ค่านิยมเช่นนี้ส่งผลให้บุคคลมุ่งทำงานเพียงเพื่อให้เสร็จและพ้นภาระของคนไปไม่ต้องการผลงานที่สมบูรณ์แบบ การขาดความรับผิดชอบต่อผลต่อความต่ำช้าของงาน

3. คนไทยไม่ค่อยมีวินัยในการทำงาน ความมีวินัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานคนเดียวหรือกลุ่มมีประสิทธิภาพ

4. คนไทยชอบทำงานคนเดียวจึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2534) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยที่มีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมอันผสมผสานกับความรู้สึกรักชาติที่ผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมและยึดถือกันมาช้านาน โดยที่มีมาจากระบบราชการไทยหรือระบบเจ้าขุนมูลนายซึ่งไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง โดยตรงข้ามกับภาวะธุรกิจที่ต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตลอด (Dynamism of Business) ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมการทำงานของคนไทยมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างจากชาวญี่ปุ่น ดังนี้

1. จากพื้นฐานสังคมไทยยึดถือทัศนคติทางปัจเจกนิยม (Individualism) คือ การยึดมั่นในตนเองหรือคนใดคนหนึ่งเป็นหลัก การทำงานรวมกลุ่มจึงมีปัญหาค่อนข้างมาก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า คนไทยซื่อสัตย์ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ไม่มีแนวคิดเบื้องต้นของการทำงานเป็นทีม คือขาดความเข้าใจว่าการทำงานของตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนใจแต่งานที่ตนเองทำอยู่ ไม่ค่อยปรึกษาหารือกัน เน้นเรื่องความสามารถเฉพาะตัว ชอบรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ไม่ชอบการรับคำสั่งอย่างกว้างแล้วให้ไปคิดต่อเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารคนไทยมักตัดสินใจอะไรคนเดียวโดยไม่สนใจว่าพนักงานระดับล่างจะมีความคิดเห็นสอดคล้องกับตนหรือไม่

2. จากสภาพสังคมไทยในอดีตมักไม่ค่อยมีความเร่งรีบหรือกระตือรือร้น และอีกอย่างหนึ่งคนไทยเป็นคนรักครอบครัวการที่จะอุทิศตนเพื่องานนั้นเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการพบกันครั้งทางคือ คนไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอุทิศตนในการทำงานมากขึ้นบ้าง แต่ก็ยังไม่เท่ากับคนญี่ปุ่น พร้อมกันนี้ องค์การก็ต้องมีการปรับระบบบริหารค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจเพิ่มขึ้นบ้าง

3. คนไทยไม่เคยตกอยู่ภายใต้การเป็นเมืองขึ้นของใครและไม่เคยอยู่ภายใต้ภาวะกดดันมาก่อน จึงทำให้คนไทยทำงานแบบสบายๆ ไม่กระตือรือร้น จุคมุ่งหมายไม่แน่นอน ส่วนใหญ่ทำงานเพื่อตนเอง ไม่ค่อยคำนึงถึงส่วนรวม ซึ่งตรงข้ามกับคนญี่ปุ่นหลังจากการแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 มีส่วนเพิ่มความกระตือรือร้นของคนญี่ปุ่น เลิกพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ผ่านไปวันๆ โดยตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ปลุกสร้างจิตสำนึกว่าทุกคนเป็นเจ้าขององค์การ ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานให้ได้

4. พนักงานไทยมักมองงานในระยะสั้นๆ และมักเชื่อว่าของเก่าก็คืออยู่แล้ว มิฉะนั้นคงไม่รอดมาถึงทุกวันนี้ ดังนั้นพนักงานไทยจึงถูกมองว่าเป็นนักอนุรักษ์นิยม การเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงทำได้ยาก คือ พยายามรักษาสภาพเดิมเอาไว้ เน้นปริมาณงานมากกว่าคุณภาพ ขาดการวางแผน และการเตรียมงานล่วงหน้า ไม่มีการติดตามผลงาน

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์การประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่า พนักงานในองค์การประกันภัยไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้ในทุกมิติได้แก่ มิติงาน มิติกลุ่ม และมิติบุคคล ในขณะที่พนักงานประกันภัยขององค์การอเมริกันและองค์การญี่ปุ่นมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การน้อยกว่า พร้อมกันนี้ยังพบว่าพนักงานประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานมากกว่าพนักงานประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่น และพนักงานประกันภัยขององค์การญี่ปุ่นมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่มากที่สุด

Molle (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและองค์การในเกษตรกรรมกรมชลประทาน: กรณีศึกษาสามเหลี่ยมปากน้ำเจ้าพระยา และสรุปลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนไทย ไว้ดังนี้

1. ค่านิยมหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า คนไทยไม่ชอบมีข้อขัดแย้งกับคนอื่น เนื่องจากความกลัวว่าจะนำมาซึ่งอันตรายต่อตนเอง มีความเกรงใจและรู้สึกกระอักกระอ่วนใจที่จะร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นไว้ด้วยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

2. การประนีประนอม คนไทยไม่ชอบแก้ไขปัญหาก็จะทำให้เกิดความแตกแยก จึงชอบที่จะยินยอมตามข้อเสนอของคู่กรณีในการเจรจาต่อรอง

3. ความสุภาพอ่อนน้อม คนไทยนิยมที่จะแสดงออกถึงมารยาทอันดีมีความสุภาพอ่อนน้อมมากกว่าการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้เหนือกว่าการเอาชนะผู้อื่น

4. ความเกรงใจหรือไม่สมัครใจที่จะเรียกร้องใดๆ จากผู้อื่น คนไทยไม่ชอบที่จะตั้งข้อเรียกร้องใดๆ จากผู้อื่นทั้งที่อยู่ในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่าเทียมกัน

5. ความสนใจและรักสงบ คนไทยไม่ค่อยชอบการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเรียกร้องสิทธิอันพึงมี

6. ใช้ซึ่งระเบียบวินัยและไม่เคารพกฎกติกา

7. มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง

ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการจัดการความรู้หรือไม่ ใน รพ. ศิริราช และอีก 2 หน่วยงาน โดยนิยาม “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าหมายถึง “แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยมและเป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากผู้ปฏิบัติการในองค์การนั้นๆ” ศึกษามิติทางวัฒนธรรม 4 มิติ คือ (1) ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (3) ปัจเจกชนนิยม-กลุ่มนิยม (4) หยิน-หยาง ศึกษาว่ากระบวนการ KM 6 ขั้นตอนตาม Xerox Model (การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม, การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ, การฝึกอบรมและการเรียนรู้, การวัดผล, และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล) กับมิติทางวัฒนธรรมแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ผลลัพธ์ในภาพรวม วัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการ KM มีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 35 ในขณะที่ผลการศึกษาในอเมริกา คือ ร้อยละ 80 มิติทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกระบวนการ KM ทั้ง 6 กระบวนการคือ หยาง (ความกระตือรือร้น สนใจความก้าวหน้า มีความก้าวร้าว) ในทางตรงกันข้าม หยิน (ความอ่อนน้อมถ่อมตนการคำนึงถึงจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเรื่องงาน) เป็นอุปสรรคมิติทางวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นอุปสรรคต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง/เปลี่ยนพฤติกรรม และต่อการเรียนรู้ความเป็นปัจเจกนิยมช่วยส่งเสริมกระบวนการ KM ด้านกระบวนการและเครื่องมือ และด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล และเป็นอุปสรรคต่อการวัดผล เช่นเดียวกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ช่วยส่งเสริมการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ได้ศึกษาถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกาในประเทศไทย มีปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา 8 ปัจจัยที่แบ่งวัฒนธรรมออกตาม ลักษณะพื้นฐานทางสังคม ได้แก่ ลักษณะความเป็นเพศ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และ ลักษณะความเป็นส่วนรวม โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ชาวต่างชาติระดับผู้บริหารและพนักงานชาวไทยของบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า บริษัทอเมริกาและบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันใน ลักษณะความเป็นเพศ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ

ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะความเป็นส่วนร่วม แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อลงเข้าไปในรายละเอียดของการใช้อำนาจพบว่า มีความแตกต่าง

การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่า บริษัทญี่ปุ่น และบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความเป็นส่วนรวมอยู่มาก เช่น การเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า การปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

วัชรพล ศุภจักรวัฒนา (2549) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ดังนั้นกระบวนการศึกษา บริบทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการประยุกต์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวทางทางการศึกษาแนวทางหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เคลื่อนเข้าสู่ ซึ่งบทความนี้นำเสนอผลของการศึกษาสภาพองค์กรในปัจจุบันที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาตั้งแต่กระบวนการทัศน์ของการก่อกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กรและเชื่อมโยงสู่กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การวางแผนทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม” ครั้งนี้ มีวิธีการการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ขอบเขตในการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัย จึงได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเป็นสามขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาถึงผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร จากเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัย รวมทั้งศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และความเชื่อมั่นแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุม เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่ออนุมัติ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีเครื่องมือดังนี้

1. ผู้วิจัย นักวิจัยถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เตรียมตัวศึกษา ทำความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา กำหนดวิธีการและประเด็นที่สำคัญ ที่เป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในฐานะของบุคคลากรในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขานครปฐมจึงถือว่าผู้วิจัยเป็นคนในจึงสามารถเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มประชากรที่ศึกษาได้ ซึ่งจะทำให้ได้รายละเอียดในกิจกรรมต่างๆในการปฏิบัติงานประจำวันได้ และตามระเบียบวิธี การสังเกตแบบมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การสังเกต การซักถาม และการจดบันทึก

3. การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เป็นความต่อเนื่องของการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม จะมีขั้นตอนของการสัมภาษณ์ซึ่งคือ การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยจะเตรียมแนวคำถามแบบกว้างๆมาล่วงหน้า ซึ่งจะมีทั้ง การสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจเฉพาะ การตะล่อมกล่อมเกลา และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. อุปกรณ์ภาคสนาม อุปกรณ์ต่างๆ ที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม ซึ่งเตรียมประเด็นต่างๆไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล เทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหารจำนวน และพนักงานธนาคาร

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษานี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลจากภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ทำการวิจัยจะทำการศึกษาและทำความเข้าใจในแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์โดยทำความเข้าใจให้ถูกต้องก่อนจะทำการเก็บข้อมูล ซึ่งในการดำเนินการการเก็บข้อมูลผู้ศึกษาจะดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งหมดโดยเข้าไปอยู่ในพื้นที่ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพนี้ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่อยู่ในลักษณะของข้อความที่เขียนบรรยายเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ หรือความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นข้อความที่ได้จากแบบสอบถาม การบันทึกผล การสัมภาษณ์ หรือจากการสังเกต โดยการนำเอาข้อมูลมาดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ต้องการคำตอบได้อย่างชัดเจน จาก พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา นโยบาย ปรัชญาและการทำงาน วิสัยทัศน์ขององค์กร แผนการปฏิบัติงาน เป้าหมาย กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร

ข้อมูลการการบริหารจัดการองค์กรทั่วไป รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมเอกสารจากทางวิชาการ บทความ วารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และระบบออนไลน์ (Internet)

3. การจดบันทึกผู้ทำการศึกษาจะทำการจดบันทึกในขณะที่ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทุกครั้งโดยละเอียด

### การตรวจสอบข้อมูล

เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาถูกต้องและน่าเชื่อถือได้นั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกภาคสนาม โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ด้วยวิธีการดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ สทนากลุ่มว่ามีความถูกต้อง หรือวิธีการตรวจสอบแหล่งข้อมูลในด้านเวลา สถานที่และบุคคล พิจารณาว่าถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่แล้ว ข้อมูลยังเหมือนเดิมหรือไม่

2. การตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพขอข้อมูล

2.1 ตรวจสอบความสอดคล้องกันของข้อมูลจากการบอกเล่ากับการกระทำ โดยข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลได้ทำการประเมินตนเองแล้วว่ารู้สึกอย่างไรต่อหัวข้อที่กำลังพูดถึง ข้อมูลชนิดนี้ได้แก่สภาวะทางอารมณ์ ค่านิยม ทัศนคติ และความเห็นของผู้พูดต่อหัวข้อที่กำลังพูดถึง ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลทำโดยการเชื่อมโยงระหว่างการกระทำหรือพฤติกรรมและความคิดเห็น ของผู้พูดที่ปรากฏว่าสอดคล้องกันหรือไม่ และตรวจสอบว่าการแสดงออกของข้อมูลด้านนี้มีความต้องการอย่างอื่นแอบแฝงอยู่หรือไม่ เช่น ความอยากเอาใจผู้วิจัย ความกลัวการมีผลกระทบที่ไม่ดีต่อตนเอง ความต้องการในข้อมูลบิดเบือน เป็นต้น

2.2 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่เป็นการให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของผู้ให้ข้อมูล ค้นหาความโน้มเอียงส่วนตัวหรือ อคติของผู้ให้ข้อมูล ว่ามีการรับรู้ต่อเหตุการณ์ที่กำลังให้รายละเอียดอย่างไร บุคลิกภาพเป็นอย่างไร และเรื่องที่เล่าสอดคล้องหรือแตกต่างจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ อย่างไร ด้วยวิธีการเปรียบเทียบเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลายๆคน และหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การตรวจสอบอคติ ความลำเอียงของผู้วิจัย

การตรวจสอบอคติและความลำเอียงของผู้วิจัยเป็นวิธีการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่สำคัญ เนื่องจากผู้วิจัยใช้ตัวเองเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบอคติ ความลำเอียงของตนเอง เช่น ความชอบ ความเกลียด ที่เกี่ยวกับกลุ่มที่ศึกษา ตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษา ระหว่างที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในช่วงต่างๆและเมื่อสิ้นสุดการศึกษา

เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการตรวจสอบความรู้สึกไม่เอียงและความคิดเห็น ของตนเองที่มีต่อสถานการณ์ที่ศึกษาและที่ได้บันทึกไว้ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิธีการเก็บหลายวิธีและเครื่องมือหลายประเภท โดยเน้นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะอยู่ในรูปแบบเอกสารจากรายงานการประชุมประจำปี วารสารธนาคาร ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับ บันทึกงานภาคสนาม เทปบันทึกเสียง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่แยกประเภทเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์เนื้อหาและตีความหมาย

การวิเคราะห์ขั้นต้นนั้นจะกระทำไปตลอดการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางและประเภทของข้อมูล ในครั้งต่อไป เพื่อรวบรวมข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ เป็นการตีความหมายในระดับกว้าง แล้วนำมาอธิบายปรากฏการณ์ สรุปวิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย

### ขอบเขตของการศึกษา

ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลวิจัย ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม ในช่วงเดือนมีนาคม 2553 – กุมภาพันธ์ 2554

### ระยะเวลาของการศึกษา

บทที่	เดือน												
	มี.ค. 53	เม.ย. 53	พ.ค. 53	มิ.ย. 53	ส.ค. 53	ก.ย. 53	ต.ค. 53	พ.ย. 53	ธ.ค. 53	ม.ค. 54	ก.พ. 54	มี.ค. 54	เม.ย. 54
กำหนด หัวข้อ	→												
บทที่ 1		→											
บทที่ 2			→										
บทที่ 3			→	→									
บทที่ 4				→	→	→							
เก็บข้อมูล				→	→	→							
บทที่ 5						→	→	→					
วิเคราะห์ผล									→				
สรุปผล										→	→		



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำวิจัยเรื่อง “แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ทำการแบ่งได้ดังนี้ ส่วนดังนี้

- 1.สภาพการดำเนินงานทั่วไปของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม
- 2.รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 3.ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม
- 4.ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร
- 5.แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน

#### 1.สภาพการดำเนินงานทั่วไปของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม

ธนาคารกรุงเทพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของวงการธนาคารไทย มีเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ 900 แห่ง ไว้คอยให้บริการลูกค้าที่มีบัญชีอยู่กับธนาคารเกือบ 16 ล้านรายธนาคารเชื่อว่าเราสามารถมอบบริการที่ดีเลิศให้แก่ลูกค้าได้ ด้วยการปรับปรุงการทำงานในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยธนาคารได้จัดตั้งหน่วยธุรกิจขึ้นใหม่ 4 หน่วย มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายปลีก กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายกลาง และกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายใหญ่และเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงระบบงานดังกล่าว ธนาคารได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้สร้างสรรค์บริการใหม่ๆ พร้อมทั้งปรับแต่งให้ตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า

ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม มีทั้งหมด 18 สาขา ได้แก่ สาขานครปฐม สาขาบึงกิ้งอ้อมใหญ่ สาขานครชัยศรี สาขาสามพราน สาขาอ้อมใหญ่ สาขาพุทธมณฑล สาขากำแพงแสน สาขาดงเดิม สาขาบางเลน สาขาถนนทรงพล สาขาสยามเม็คโคร นครปฐม สาขาเทสโก้โลตัส นครปฐม สาขาบึงกิ้ง นครปฐม สาขาเทสโก้โลตัส กำแพงแสน สาขาพุทธมณฑลสาย4 สาขาเทสโก้โลตัส สามพราน สาขาเทสโก้โลตัส ศาลาา ที่มา:[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbank.com> เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2553

### **วิสัยทัศน์ของธนาคารกรุงเทพ**

วิสัยทัศน์ของธนาคารกรุงเทพ คือการดำรงความเป็นผู้นำด้านบริการทางการเงินในประเทศไทย และเป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ธนาคารจึงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่เปี่ยมด้วยคุณภาพระดับ โลกแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม

### **นโยบายและการกำกับดูแลกิจการ**

ธนาคารกรุงเทพตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ว่าเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพธนาคารจึงมุ่งส่งเสริมให้การดำเนินกิจการของธนาคารเป็นไปตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะเป็นพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ดี ฐานะการเงินที่แข็งแกร่งและมั่นคง และการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน นโยบายการกำกับดูแลกิจการนี้จึงถูกจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงทิศทาง และกรอบการดำเนินการในการกำกับดูแลกิจการของธนาคารตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความมุ่งหมายของธนาคารกรุงเทพ คือ การเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย มีความพร้อมด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและระบบงานที่ทันสมัย คงไว้ซึ่งความเป็นสากล ตลอดจนการเป็นธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย ดังนั้น เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายดังกล่าว ธนาคารจึงกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและภูมิภาค ธนาคารกรุงเทพกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อแสดงถึงทิศทาง และกรอบการดำเนินการในการกำกับดูแลกิจการตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### **จรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจของธนาคารกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม**

ธนาคารกรุงเทพเชื่อมั่นว่า หลักปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเสริมสร้างและยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นรากฐานสำคัญของความมั่นคงและการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน ตลอดจนเป็นสิ่งที่จะสนับสนุนให้ธนาคารสามารถบรรลุ

ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ดังนั้น ธนาคารจึงส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องของธนาคาร อันได้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ที่ปรึกษา ตลอดจนผู้กระทำการแทนหรือผู้ได้รับมอบหมายให้กระทำหน้าที่ในนามธนาคารหรือแทนบุคคลที่กล่าวถึงข้างต้น เป็นไปตามหลักปฏิบัติเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณนี้ หลักการพื้นฐาน

#### หลักการพื้นฐานของจรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และความรับผิดชอบ
2. เก็บรักษาความลับและไม่ใช้ข้อมูลภายในหรือข้อมูลอันเป็นความลับเพื่อแสวง

หาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางที่มีชอบ

3. ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งทางผลประโยชน์
4. ปฏิบัติตนเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพที่มีความรู้ ความชำนาญ และความระมัดระวัง

รอบคอบ

การดำเนินงานของธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม จากการศึกษาสภาพทั่วไปในการดำเนินงานสามารถสรุปได้ดังนี้

#### สายงานบริการลูกค้า

ปรัชญาของธนาคารกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม คือ พนักงานไม่เป็นเพียง คนทำงานธนาคาร แต่คือผู้ร่วมงานและเพื่อนคู่คิดของลูกค้า พนักงานของธนาคารที่ติดต่อและบริการลูกค้าโดยตรง ช่วยให้ธนาคารบรรลุเป้าประสงค์นี้ได้ เพราะแต่ละวันพนักงานเหล่านี้ได้สัมผัสกับชีวิตผู้คนหลากหลายทั่วทั้งจังหวัดนครปฐม ทั้งที่สาขา สำนักงานธุรกิจและศูนย์ธนาคารทางโทรศัพท์ของธนาคารกรุงเทพฯ พนักงานธนาคารล้วนช่วยกันสร้างสานความสัมพันธ์กับลูกค้า คอยให้คำแนะนำทางการเงินและส่งเสริมให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดจากโอกาสทางธุรกิจและทรัพยากรทางการเงิน ธนาคารกรุงเทพยินดีเสนออาชีพที่น่าสนใจและคุ้มค่าแก่ผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่นและอยากสรรค์สร้างสิ่งดี

#### สายงานเทคโนโลยี

สายงานเทคโนโลยีสายงานเทคโนโลยีเป็นหัวใจของการธนาคารสมัยใหม่ ธนาคารกรุงเทพมุ่งมั่นพัฒนาและติดตามควบคุมดูแลระบบธนาคารออนไลน์ที่ทันสมัย เครื่องเอทีเอ็ม และเครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติในจังหวัดนครปฐมกว่า 41 เครื่อง เชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์เมนเฟรม ผ่านทางเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่ดีเยี่ยมทันสมัยใหม่ล่าสุด ศูนย์ธนาคารทางโทรศัพท์ของธนาคารกรุงเทพก้าวล้ำด้วยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์โทรเลข โอนทิเกรชั่น หรือซีทีไอ (Computer Telephony Integration - CTI) ศูนย์ปฏิบัติการเซิร์ฟเวอร์ที่มีมาตรฐาน อาชีพในสายงาน

เทคโนโลยีที่ธนาคารกรุงเทพ คือโอกาสที่น่าตื่นเต้นในการช่วยพัฒนาและดูแลบริการการเงินออนไลน์ การจัดเก็บรักษาและจัดการคลังข้อมูล (Data Warehousing) และการประมวลผลระบบ (Systems Processing)

### สาขางานบริหารการเงิน

อาชีพในสาขางานบริหารการเงินที่ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม เป็นโอกาสให้ท่านได้สัมผัสชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเร่งรีบของลูกค้าในจังหวัดนครปฐมและโอกาสได้รับความพึงพอใจในทันทีจากผลงานดีๆ ทุกๆ วัน ธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐมทำการซื้อขายเงินตราและพันธบัตรตามคำสั่งของลูกค้าเป็นมูลค่าหลายล้านบาท ท่ามกลางบรรยากาศอันคึกคักในห้องค้า พนักงานหนุ่มสาวของธนาคารจะคอยเฝ้าจับกระแสความเคลื่อนไหวของตลาดเพื่อรักษาประโยชน์ของลูกค้า คอยบริการข้อมูลให้ลูกค้าได้รับรู้ความเคลื่อนไหวที่สำคัญๆ ในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตลาดที่ผันแปรไม่หยุดนิ่ง ตลอดจนแนวโน้มต่างๆ ทางเศรษฐกิจ

### สาขางานบัญชี

พนักงานที่ธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐมได้ทำงานอยู่ในระบบการเงินอันทันสมัยและ ได้ร่วมกันสร้างระบบโครงสร้างทางการบัญชีที่มั่นคงให้แก่ธนาคารกรุงเทพฯ พนักงานทุกคนได้สัมผัสกับเอกสารทางการเงินและธุรกรรมที่ทันสมัยซับซ้อน และหลากหลายอย่างกว้างขวาง ซึ่งรวมทั้งการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนกระบวนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน พนักงานของธนาคารล้วนเป็นมือหนึ่งในสาขางานอาชีพนี้และมีโอกาสได้พบสิ่งท้าทายที่หลากหลาย

### สภาพทางสังคม

สภาพทางสังคมในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนความผูกพันเสมือนคนในครอบครัว แต่ภายใต้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะมีการแข่งขันในด้านการทำงานในแต่ละสาขา ซึ่งเป็นการแข่งขันในทิศทางบวก เป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงานในแต่ละสาขา พนักงานงานมีความหลากหลายภายในสาขา กล่าวคือ มีความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ ทัศนคติ ตามลำดับของตำแหน่งหน้าที่ในธนาคาร มีประเพณีในการทำงานที่สืบทอดกันต่อรุ่น คือ การประชุมเพื่อวางทิศทางการทำงานทุกเช้า มีการร้องเพลงเพื่อทำให้เกิดการตื่นตัวก่อนการประชุม การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เพื่อการสานสัมพันธ์ของพนักงานในแต่ละสาขา รวมทั้งจังหวัด

## 2. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัด นครปฐม

วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารจะมีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) สิ่ง que แสดงออกชัดเจนที่สุดคือ เครื่องแบบของพนักงานที่จะมีลักษณะเดียวกันไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงาน ทั้งองค์กร รวมทั้งสัญลักษณ์ที่แสดงถึงธนาคารกรุงเทพคือคอกบัว สีน้ำเงิน สีประจำธนาคาร คือสีน้ำเงิน ส้ม และส่วนที่อยู่ลึกลงไปเป็นส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) (สุพานี สฤญญ์วานิช 2552:52) ส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานในธนาคาร เข้าใจและทำร่วมกัน ซึ่งค่านิยมและทัศนคติ ความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานสะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การยึดมั่นในคุณภาพ การวางแผนการทำงานและตัวชี้วัด การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การบริการเป็นเลิศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน สำหรับธนาคารกรุงเทพในการดำเนินงานแต่ละด้าน เมื่อได้รับมอบหมายงานจะมีการแบ่งงานออกเป็นกลุ่ม เพื่อกระจายหน้าที่ในการทำงานโดยจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและมีการแบ่งหน้าที่กัน การทำงานเป็นทีม (Team Work) แต่ละคนจะมีหน้าที่ มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานในธนาคาร มีผู้นำ ก็คือ ผู้จัดการของแต่ละสาขา จะทำให้ทีมก้าวสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วยความมั่นใจ ผู้ตามคือ พนักงานในสาขา ภายในสาขาจะแบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 หน่วยงานย่อย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายสำนักงานธุรกิจ (งานด้านสินเชื่อกจะมีเป็นบางสาขา) ภายในองค์กรจะประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา (ผู้บริหารระดับสูง) เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายการตลาด/ฝ่ายอำนวยการ และพนักงานธนาคาร

เมื่อได้รับมอบหมายงานหรือเป้าหมายเงินฝาก ประกันชีวิต หรือ ผลิตภัณฑ์อื่นของธนาคารจากผู้จัดการ จะมีการแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มเพื่อกระจายเป้าหมายและหน้าที่ให้แต่ละกลุ่มรับผิดชอบติดต่อหาลูกค้าเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย (คุณอิ นามสมมุติ)

เราจะทำงานกันเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันในการทำงานมีการแจกจ่ายหน้าที่ตามตำแหน่งงาน โดยได้รับการฝึกอบรมอย่างดีทำให้เราเข้าใจในหน้าที่มากขึ้น อย่างเช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดต้องออกหาลูกค้า เจ้าหน้าที่อำนวยการต้องคอยบริการลูกค้า (คุณวิไล นามสมมุติ)

พวกเราทำงานกันเป็นทีม ช่วยเหลือกัน ไม่ว่าเป็นหน่วยงานไหนก็ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายงานใดช่วยกันได้ ก็จะทำ เพื่อนพนักงานคนใดลา พนักงานคนอื่นจะช่วยแทนงานให้ (คุณตุ้ย นามสมมุติ)

ธนาคารกรุงเทพฯ ไม่ว่าสาขาใดก็ตามที่ว่าจะส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม อย่างสาขาที่ พี่ที่ส่งเสริมให้เพื่อนพนักงานทำงานเป็นทีมเป็นหลัก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รับเป้าหมาย นโยบายมา ก็ร่วมมือกันทำงานทั้งสาขาเพื่อให้บรรลุผล (คุณรัง นามสมมุติ)

การดำเนินงานของบุคคลในองค์กรจะเป็นไป ตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ จะมีข้อกำหนดไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน ซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการในธนาคารจึงเป็นไปในทิศทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาคือ ข้อขัดข้องของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ

ตอนนี้สาขาที่ทำงานอยู่มีลักษณะการดำเนินงานจากบนลงล่างพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ ตามนโยบายของสายงานหรือตามผู้บังคับบัญชา โดยรับนโยบายมาจากสำนักงานใหญ่ ส่งต่อ มาถึงผู้จัดการภาค และผู้จัดการสาขาของเรา จากนั้นผู้จัดการจะเรียกประชุมพนักงานในสาขาถึง แผนการทำงานที่เราต้องทำ ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จเป้าหมาย (คุณปัท นามสมมุติ)

ลักษณะการทำงานของสาขาที่เป็นไปจากบนลงล่าง ผู้จัดการต้องเข้าไปรับนโยบาย ประจำปีในทุกๆปีและมาแจกแจงให้พนักงานสาขาฟังว่าทิศทางการทำงานในปีนี้จะเป็นอย่าง ไรเราจะวางแผน แบ่งงานกันอย่างไร เป็นต้น (คุณอิ นามสมมุติ)

การดำเนินงานจะได้รับคำสั่งมาจากหัวหน้างาน คือ ผู้จัดการจะรับนโยบายมาจาก ผู้บริหารใน สำนักงานใหญ่ แล้วมาถ่ายทอดทิศทางการทำงานให้กับพนักงาน แบ่ง เป้าหมายการทำงานเพื่อให้สาขาของตัวเองเป็นที่หนึ่งในสายงาน (คุณฟ้า นามสมมุติ)

ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะ เพียงแต่ในระดับเดียวกันเท่านั้น หรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่งก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วม ของการจัดการหรือบริหารภายในธนาคารมีรูปแบบต่างๆ ตามสถานการณ์ ในการบริหารที่ เป็นส่วนของบุคคลในแต่ละระดับ การปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การ ตั้งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วนๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการ ปฏิบัติด้านเดียว หรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่าง หนึ่ง

2.2 การยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้องตามมาตรฐานการทำงานและจรรยาบรรณความ ซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากเป็นองค์กรที่เป็นสถาบันทางการเงิน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความซื่อสัตย์สุจริต และต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และมีความตั้งใจในการทำงาน ฝึกฝน ท่องจำ ใฝ่รู้ เพื่อให้ทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และน่าเชื่อถือ

ที่คิดว่าการทำงานในสถาบันการเงิน สิ่งสำคัญต้องยึดมั่นความถูกต้อง และมีมาตรฐาน เรามีระบบควบคุมภายใน (การสอบทาน) ที่ดีมีคุณภาพ และสิ่งที่สำคัญไป ไม่น้อยกว่ากัน

คือจรรยาบรรณของพนักงาน สาขาของที่ทุกคนต้องทำงานแบบมีจรรยาบรรณ ตามกฎระเบียบ  
ธนาคาร (คุณนก นามสมมุติ)

ผมยึดการทำงานตามกฎระเบียบธนาคารเป็นที่ตั้ง และในขณะที่เดียวกันการทำงานของผม  
ก็ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด(คุณกร นามสมมุติ)

การยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้อง จรรยาบรรณ เป็นสิ่งที่ผมต้องการในตัวพนักงานใน  
สาขาของผม ซึ่งพนักงานในสาขาของผมก็เป็นเช่นนั้น การบริการต้องถูกต้อง จริงใจ  
รอบครอบ แม่นยำ (คุณรัง นามสมมุติ)

ตอนเข้ามาฝึกงานที่ธนาคารสาขานี้แรกๆ รุ่นที่จะคอยสอนว่าการทำงานทุกครั้งต้องยึด  
หลักจรรยาบรรณในการทำงาน ต้องมีความซื่อสัตย์ คำนึงเลขซีมซีบ ว่าในการทำงานต้อง  
ทำงานอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสิ่งที่สำคัญต้องรักษาความลับของลูกค้า (คุณนัด นามสมมุติ)

เหตุเพราะเป็นสถาบันการเงิน เป็นธนาคาร พนักงานจึงต้องยึดมั่นต่อความซื่อสัตย์ และ  
มีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ได้งานอย่างถูกต้องแม่นยำ (คุณอิน นามสมมุติ)

การยึดมั่นในความถูกต้องและมีมาตรฐาน ธนาคารมีระบบควบคุมภายใน(สอบทาน)  
ที่ดีและมีคุณภาพที่จะสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ว่ามีความถูกต้องและสุจริต ในทุกๆปี  
รวมถึงระเบียบคำสั่งของธนาคารในการปฏิบัติงานที่เข้มงวด

2.3 การวางแผนการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดอย่างชัดเจน การ  
ดำเนินงานแต่ละปีจะต้องมีการจัดทำแผนงานประจำปีของแต่ละสาขา เพื่อเป็นแนวทาง และกำหนด  
เป้าหมายในการทำงานในแต่ละปี รวมทั้งตัวชี้วัดการทำงานในแต่ละปีจะมีความชัดเจน โดยจะวัด  
จาก KPI (Key Performance Indicator) ของแต่ละสาขาโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน  
หรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้

ทุกสาขาของธนาคารกรุงเทพผู้จัดการสาขาต้องมีการจัดทำแผนงานประจำปีไว้  
ล่วงหน้า เพื่อเป็นทิศทางในการทำงานของปีต่อไป ส่วนเรื่องการจัดเป้าหมายการทำงาน เรามี  
การวัดผลการทำงานอย่างชัดเจน เป็นตัวเลขสามารถวัดผลได้ (คุณนก นามสมมุติ)

สาขาที่มีการวางแผนงานประจำ เพราะว่าการวางแผนที่ดี จะสามารถทำให้งานมีโอกาส  
ประสบความสำเร็จมากกว่างานที่ไม่ได้มีการวางแผน (คุณปัท นามสมมุติ)

ในการทำงานมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าอยู่เสมอ เนื่องจากเราต้องศึกษาลูกค้าและ  
วางแผน โยบายและแนวทางการทำเป้าหมายให้สำเร็จ นอกจากนี้ยังมีการวัดผลการทำงาน  
ด้วยตัวชี้วัด(KPI) ที่เป็นตัวเลขเปรียบเทียบ (คุณวิไล นามสมมุติ)

มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ เช่นการกำหนดลูกค้าเป้าหมายและมีการติดต่อ  
อยู่เรื่อยๆจนลูกค้าตัดสินใจใช้บริการ ส่วนตัวชี้วัดในการทำงานของธนาคารจะมีความชัดเจนมี

การกำหนดเป้าหมายของสาขาในแต่ละปี ซึ่งรวมถึงตัวชี้วัดผลงานแต่ละชิ้นว่าแต่ละสาขาทำผลงานได้ดีขนาดไหน เป็นร้อยละเท่าไรของเป้าหมาย พร้อมทั้งมีการแจ้งผลอย่างละเอียดของแต่ละสาขาเพื่อให้เปรียบเทียบผลงาน (คุณวิภา นามสมมุติ)

ธนาคารสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

2.4 การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดใหม่ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ๆ ความคิดริเริ่มของพนักงานส่วนใหญ่ จะได้แรงกระตุ้นจากผู้บริหาร คือ ผู้จัดการภาค หรือ ผู้จัดการสาขา เปิดโอกาสให้พนักงานทุกสาขา ทุกระดับแสดงความคิดเห็น ในการทำงาน ข้อเสนอแนะและวิธีการสร้างผลงาน อย่างเต็มที่

สาขาของพี่จัดให้มีการประชุมตอนเช้า การประชุม Morning Brief ทุกเช้า เพื่อนำเอาผลการปฏิบัติงานของสาขาเมื่อวันก่อนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนเทคนิคการทำงานกัน พัฒนาความคิด และเทคนิคการทำงาน พร้อมทั้งพนักงานคนไหนมีความคิดในการทำงานใหม่ๆ การ ไน้ม้าใจ ลูกค้าแบบใหม่ หรือปัญหาในการทำงานจะนำมาคุยในตอนเช้า (คุณรัง นามสมมุติ)

พนักงานในสาขามีความสำคัญทุกคน ผู้จัดการจะให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และหาความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นการสร้างความสามัคคีของทีมงานที่ดี (คุณปัท นามสมมุติ)

ความคิดริเริ่มของพนักงานส่วนใหญ่ได้รับแรงกระตุ้นจากผู้จัดการภาค ผู้จัดการสาขา รวมทั้งผู้จัดการสาขายังเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทั้งในการประชุมประจำเดือน การประชุม Morning Brief (คุณวิภา นามสมมุติ)

ในสาขาทุกคนต้องยอมรับความเห็นของกันและกัน เน้นการระดมสมอง มีการทัดทานกันได้หากมีความเห็นที่แตกต่าง แต่ต้องอยู่บนเหตุผล (คุณอิ นามสมมุติ)

ทุกเวลาต้องกล้ารับฟังและต้องตั้งใจอยากฟังทุกครั้งที่ถูกน้องพูด แสดงความคิดเห็น จะทำให้ลูกน้องมั่นใจกล้าที่จะพูดให้ฟัง ส่วนในด้านความคิดริเริ่มมีดีแต่ขาดการสานงานต่อ ได้แต่คิดแต่ทำไม่ได้ เนื่องจากกรอบระเบียบบางอย่างของธนาคาร (คุณนก นามสมมุติ)

มีการจัดกิจกรรมตอนเช้า “กิจกรรม Morning Brief” ในทุกเช้า เป็นการประชุมทิศทางการทำงาน ในแต่ละวันในตอนเช้าก่อนที่จะเริ่มทำงาน ซึ่งกิจกรรมนี้สามารถเปิดโอกาสนำเอาความคิดของพนักงานแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน พูดคุย เสนอแนะแผนการดำเนินงานใหม่ๆ เป็นการพัฒนาความคิด และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานในธนาคาร ให้แต่ละวันทำงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีบางส่วนเมื่อมีการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ จะขาดการประสานงานต่อให้ความคิดนั้นสมบูรณ์หรือนำไปต่อ



2.5 การบริการเป็นเลิศ จิตวิญญาณในการให้บริการ (Service Mind) ปลุกฝังความเต็มใจในการให้บริการกับพนักงานทุกคน การทำงานในสถาบันการเงิน ธนาคารนั้นถือว่าเป็นงานบริการ ธนาคารจะมีการปลุกฝังจิตวิญญาณในการให้บริการตั้งแต่วันแรกที่เป็นพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ เมื่อพนักงานมีใจบริการผลสำเร็จต่างๆจะตามมาเอง

การเข้ามาทำงานในธนาคารตั้งแต่ตอนเป็นพนักงานฝึก ช่วง 4 เดือนแรก รุ่นพี่พนักงานจะคอยบอกเสมอว่าการบริการลูกค้าต้อง ถูกต้อง รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน จนตอนนี้ความรู้สึกนั้นได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน คือ ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบถ้วน ด้วยใจที่อยากบริการจริงๆ (คุณกร นามสมมุติ)

ยินดีบริการ เป็นแนวความคิดที่ตอนนี้สาขามีการเน้นย้ำมากที่สุด ด้วยคุณภาพในการบริการที่ดี จะนำพาลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่สาขา และสามารถต่อยอดผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้ (คุณต๋อย นามสมมุติ)

ให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ มี Service Mind ผู้จัดการจะคอยกระตุ้นทุกเช้าตอนประชุม Morning Brief ให้การบริการออกมาจากใจ เข้าไปบริการลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าก้าวเข้าประตูมา ทั้งนี้ในการประเมินการทำงานของสาขามีการประเมินด้านคุณภาพการบริการเพิ่มเข้ามาด้วยเพื่อเป็นแรงกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานอย่างจริงจัง โดยจะมีกรรมการบุคคลภายนอกคอยคุมตรวจตลอดเวลา (คุณนัค นามสมมุติ)

การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุดเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

2.6 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์ของธนาคารกรุงเทพ คือการดำรงความเป็นผู้นำด้านบริการทางการเงินในประเทศไทย และเป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ธนาคารจึงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่เปี่ยมด้วยคุณภาพระดับโลกแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กิจกรรมโครงการคิดบวก เป็นกิจกรรมที่ทำให้พนักงานในธนาคารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเป็นธนาคารชั้นนำของประเทศ ทำงานไปในแบบเดียวกัน ทิศทางเดียวกัน (คุณฟ้า นามสมมุติ)

ในการทำงานมีการส่งเสริม เสริมสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานในทิศทางบวก ให้พนักงานทำงานเป็นทีมไปพร้อมๆกัน ชี้แนะให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน (คุณรัง นามสมมุติ)

มีการจัดการประชุมประจำปี การจัดการอบรม ที่มีการนำเสนอวิสัยทัศน์ของธนาคาร รวมถึงการที่ผู้จัดการภาค มาพูดคุยให้แนวทางในการทำงานเป็นการปลุกใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนทำได้ (คุณวิภา นามสมมุติ)

2.7 การถ่ายทอด แบ่งปันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ภายในองค์กร มีการถ่ายทอดความรู้ การทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง “โครงการพี่เลี้ยง” เป็นการสอนงานในธนาคารจากรุ่นพี่ให้กับน้องใหม่ที่เริ่มเข้ามาทำงาน เพื่อถ่ายทอดวิธีการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร

รุ่นพี่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับรุ่นน้องอย่างเต็มที่ ไม่มีการหวงวิชา ในโครงการพี่เลี้ยง เพื่อที่จะให้รุ่นน้อง และพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานเป็นในทุกหน้าที่(คุณวิภา นามสมมุติ)

การถ่ายทอดแลกเปลี่ยน แบ่งปันประสบการณ์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ที่เป็นอยู่ในสาขาเป็นลักษณะนี้ตลอด ซึ่งจะมีทั้งการถ่ายทอดที่ผิด และ ถูก (คุณอิ นามสมมุติ)

การถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานมี เช่น พนักงานคนไหนในสาขาที่ถนัด งานด้านสินเชื่อจะนำพนักงานที่ไม่ถนัดมาฝึกงานถ่ายทอดการทำงานให้รู้งาน เป็นงาน น้องพนักงานคนไหนเก่งเรื่องงานทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะให้น้องพนักงานแสดงฝีมือให้เราสอนงานให้เรา เป็นงาน ใครเก่งเรื่องอะไรนำมาเล่าสู่กันฟัง ใครมีเรื่องการทำงานที่มีปัญหา ยังไงมาถ่ายทอดให้ฟังเพื่อเป็นข้อควรระวังไม่ให้เพื่อนพนักงานคนอื่นเกิดปัญหา (คุณนก นามสมมุติ)

โดยรุ่นพี่จะเล่าประสบการณ์ประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเรื่องเล่าต่อ ๆ กันมาถึง โครงการพัฒนาธนาคาร

### 3.ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร

3.1 การทำงานเป็นทีม (Team Work) จากการศึกษาเนื่องจากธนาคารกรุงเทพฯเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก แต่ละหน่วยงานแต่ละบุคคลจะมีความคิดและทัศนคติที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดปัญหาทางการสื่อสารในการทำงาน ทัศนคติ แนวความคิดในการทำงานแตกต่างกันไปจึงอาจทำให้การรับรู้แตกต่างและไม่เท่ากัน การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง รวมถึงการมีทัศนคติต่างกันจำนวนมากอาจทำให้เกิดการขัดแย้งในองค์กรได้

บางครั้งอาจไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน มีการขัดแย้งทางด้านความคิด ความอาวุโส ระดับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน (คุณวิไล นามสมมุติ)

ความไม่เข้าใจในเนื้องานอย่างแท้จริง อาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่กระชับ ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน คนที่เข้าใจต้องกลายเป็นคนทำงานนั้นคนเดียว (คุณอิ นามสมมุติ)

รวมทั้งการแข่งขันกันภายในแต่ละสาขา เพื่อให้ตัวเองเป็นที่หนึ่งในสาขาและสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับจากผู้จัดการภาคหรือสาขา จึงทำให้ภายในธนาคารแต่ละสาขาเกิดการแข่งขันกันเอง อีกทั้งยังต้องแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นที่เป็นคู่แข่ง ด้วยนโยบายของธนาคารที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำ จึงทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน และเกิดการแตกแยกภายในสาขา

ธนาคารมุ่งเน้นงานด้านการตลาดมากเกินไปทำให้เราต้องแข่งกับตัวเอง แข่งทั้งกับธนาคารอื่น และสิ่งรอบข้างทำให้เกิดความเครียดและเบื่อหน่าย(คุณนก นามสมมุติ)

3.2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) เนื่องจากธนาคารกรุงเทพฯเป็นสถาบันทางการเงินจึงต้องมีกฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงานมาก สิ่งนี้จึงเป็นกรอบในการทำให้พนักงานภายในองค์กรขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทำงานอยู่ในระเบียบการทำงาน หากไม่ได้แรงกระตุ้นจากทางผู้จัดการภาคหรือสาขาก็มักจะไม่ได้เกิดแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทำแต่งานที่เป็นงานประจำของตัวเอง ยังคงยึดมั่นกับระบบการทำงานที่เป็นแบบดั้งเดิมตามที่เคยทำมา จึงทำให้การที่จะเปิดรับและการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เป็นไปได้อย่างเชื่องช้าและยาก

การทำงาน .นในธนาคารซึ่งเป็นสถาบันการเงินสิ่งสำคัญต้องยึดมั่นความถูกต้องกฎระเบียบธนาคาร เรามีระบบควบคุมภายใน(สอบทาน) ที่มีคุณภาพ (คุณกร นามสมมุติ)

พนักงานมีความคิดริเริ่มดี แต่ขาดการประสานต่อหรืออย่างไร บางครั้งได้แต่คิดโครงการแต่ไม่สามารถทำได้ จึงไม่ยอมคิดงานต่อ เนื่องจากกฎระเบียบที่ครอบคลุม การที่เป็นองค์กรใหญ่ อีกทั้งในการทำงานแต่ละครั้งต้องมีแรงผลักดันจากผู้จัดการในการเริ่มสร้างงานใหม่ จึงจะมีผลงานออกมา(คุณนก นามสมมุติ)

บางครั้งการทำงานประจำที่เหมือนกันทุกวัน มากเข้าจะเกิดความจำเจ จนทำให้คนในสาขาเกิดความรู้สึกที่ไม่อยากที่สร้างผลงานใหม่ๆมาให้ธนาคาร ผู้จัดการสาขาต้องคอยกระตุ้นเตือนให้พนักงานรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน และสรรสร้างผลงานใหม่ๆอยู่เสมอ (คุณนัด นามสมมุติ)

3.3 ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus) การทำงานของธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับการบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีพัฒนาการไม่หยุดยั้ง การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบ

ทำงานตามกฎระเบียบของธนาคารต้องทำอย่างเข้มงวดในขณะที่เดียวกันต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด บางครั้งก็ไม่สามารถทำได้ เพราะธนาคารมีกฎระเบียบที่

เป็นกรอบการทำงานตลอดเวลาเช่น ลูกค้าต้องการดอกเบี้ยเพิ่ม เราต้องการบริการลูกค้าอย่างเต็มที่ แต่เนื่องด้วยดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารอื่นไม่ได้ลูกค้าต้องเลือกธนาคารอื่นมากกว่า อยู่แล้ว (คุณกร นามสมมุติ)

ลูกค้าบางท่านต้องการความรวดเร็วในการให้บริการ พนักงานอย่างเราก็พยายามทำให้เต็มที่แล้วแต่ในการฝากเงินมีขั้นตอนในการทำงานอยู่ ต้องตรวจดูธนบัตรปลอม ตรวจสอบเลขที่บัญชี ตรวจสอบจำนวนเงิน บางครั้งจึงใช้เวลาในการทำงานจึงอาจตอบสนองความต้องการลูกค้าไม่เต็มที่ แต่ลูกค้าบางส่วนก็เข้าใจในการทำงานของเรว่ามีขั้นตอน (คุณปัท นามสมมุติ)

เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องจะทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ มีสภาพเป็นระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง (Bureaucracy) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เต็มที่ ผู้จัดการภาคหรือสาขาจัดการทำงานตามระเบียบขั้นตอนของธนาคาร และยึดติดกับวัฒนธรรมเก่าๆที่ค้ำึงถึงองค์กรเป็นใหญ่ โดยละเลยความสำคัญของลูกค้า แตกต่างจากสมัยก่อนที่ยึดองค์กรเป็นหลัก

#### 4.แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน

ปัจจัยที่สำคัญได้คือ ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ พนักงานที่มีศักยภาพภายในองค์กร การบริหารงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร และการเสริมแรงพฤติกรรม

4.1 ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ ผู้จัดการภาคหรือผู้จัดการสาขา เป็นผู้นำองค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต้องเนื่องมาจากการนำโดยผู้นำที่มีศักยภาพ เป็นผู้ฝึกสอน เป็นผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์และค่านิยมที่แข็งแกร่งเพื่อเป็นเครื่องมือควบคุม มุ่งให้เกิดความร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หันไปแข่งขันกับคู่แข่งภายนอก

ส่วนใหญ่ในการทำงานแต่ละครั้งที่ประสบความสำเร็จได้ จะมีเบื้องหลังมาจากการกระตุ้นของผู้จัดการภาคและผู้จัดการสาขา โดยที่จะหาหนทางในการทำงานใหม่อยู่เสมอ และผลออกมาสำเร็จทุกครั้ง แต่ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนในสาขาด้วยนะ ถ้าร่วมมือกันผลออกมาเป็นบวกตลอด (วิภา นามสมมุติ)

ผู้จัดการจะคอยจัดกิจกรรมและการอบรมในสาขาอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งจะเป็นการนำเสนอประสบการณ์ ทำให้คนในสาขาเปิดแนวคิดการทำงานใหม่ โลกทัศน์ใหม่ ทำให้เกิดวิธีการทำงานใหม่ๆขึ้นมา (คุณอิ นามสมมุติ)

ผู้จัดการภาคมักออกมาพบพนักงานในสาขาบ่อยๆ พยายามเสนอแนวความคิดแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน (คุณกร นามสมมุติ)

เปิดกว้างการสื่อสารและสารสนเทศ ส่งเสริมให้พนักงานธนาคารทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องกันเห็นกงวาในทิศทางที่ถือว่าพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อไปสู่ความเป็นผู้นำจะต้องทำแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง Top-down การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่างลงมา จากผู้จัดการภาคไปยังผู้จัดการสาขา เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายอำนวยบริการ และพนักงานธนาคาร โดยผู้จัดการภาค/สาขาจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (role model) โดยการประพฤติปฏิบัติ (practice) คนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติตาม

การดำเนินงานที่เป็นลักษณะแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง Top-down ทำให้วิธีการทำงานในสาขาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งยังยึดตัวแบบการทำงานของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จเป็นแนวทางในการทำงาน หากหัวหน้าทีมมีความกระตือรือร้น พนักงานจะคอยตื่นตัวตามตลอดเวลา (คุณนง นามสมมุติ)

หากธนาคารมีผู้จัดการภาคหรือสาขาที่ยึดถือปฏิบัติตามระเบียบตามขั้นตอนสายบังคับบัญชา ไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อลูกค้า ขาดหัวใจของการให้บริการแล้ว จะไม่สามารถเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งได้ ผู้จัดการภาคหรือสาขาจำเป็นจะต้องรู้จักตัวเอง และเข้าใจว่าลักษณะของตัวเองเหมือนหรือแตกต่างจากวัฒนธรรมที่ต้องการจะสร้างอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไร ธนาคารที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยจะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการ ผู้จัดการภาคหรือสาขาจะต้องมีหัวใจเป็นนักบริการ (service minded) และให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก เพราะผู้บริหารจะได้กำหนดวิธีปฏิบัติให้กับพนักงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

4.2 พนักงานที่มีศักยภาพในองค์กร จากการศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของธนาคาร ซึ่งอยู่ในธุรกิจบริการ ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางธนาคารและบริการอยู่ที่การประพฤติปฏิบัติตัวของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

มีการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงาน หรือการจุดประกายความคิดในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับ ทั้งพนักงานรุ่นใหม่ หรือพนักงานรุ่นเก่า จึงเป็นแนวทางในการนำไปสู่ความสำเร็จ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติได้และนำไปสู่การมุ่งมั่นในการให้งานและก้าวหน้าในอาชีพการงาน(คุณรัง นามสมมุติ)

ธนาคารต้องมีหลักสูตรที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานตลอดเวลา ตั้งแต่เริ่มเป็นพนักงานฝึก เพื่อเสริมสร้างความรู้และความมุ่งมั่นในการสร้างงานคุณภาพต่อธนาคาร(คุณค้อย นามสมมุติ)

มีการจัดกิจกรรมและอบรมก่อนการทำงานโดยผู้จัดการ หรือรุ่นพี่พนักงานสอนวิธีการ ปฏิบัติงานและแนวทาง พร้อมทั้งความรู้ต่างๆ ก่อนเริ่มงานเสมอ (คุณวิไล นามสมมุติ)

อีกทั้งรวมถึงการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงานภายในธนาคารนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งเปิดกว้างทางความคิด สามารถให้แสดงผลงานต่างๆเพื่อเป็นการพิสูจน์การทำงานของตัวเองพนักงาน ในบางครั้งพนักงานไม่ได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หรือเพียงแสดงความคิดเห็นแต่ผู้จัดการภาค หรือสาขาไม่ได้นำไปปฏิบัตินั้นจะส่งผลให้พนักงานไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นริเริ่มเพื่อนำมาพัฒนาธนาคาร

เพราะพนักงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากันทุกคน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นการสร้างทีมงานที่ดีที่สุด (คุณปัท นามสมมุติ)

การทำงานต้องอาศัยคนปฏิบัติงาน คนที่ปฏิบัติงานมานานย่อมผ่านประสบการณ์มามาก พนักงานรุ่นใหม่ อาจมีวิธีการในการทำงานใหม่ๆเช่นกัน ดังนั้นการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและประสบการณ์จึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานที่ทุกคนยอมรับ (คุณวิภา นามสมมุติ)

การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเป็นการสร้างที่ทำงานให้น่าอยู่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ายากมาทำงานทุกวัน ทำให้ธนาคารเป็นเหมือนบ้าน ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ห่วงเหน้องอึ้งกร และผลักดันให้เกิดสิ่งดีๆภายในธนาคารได้ (คุณฟ้า นามสมมุติ)

ผู้จัดการภาคหรือสาขาจำเป็นต้องสร้างความต้องการในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนเพื่อควมมีประสิทธิภาพของธนาคาร กลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการทำงาน อีกทั้งการพัฒนาความรู้มีการเปิดโอกาส

4.3 การบริหารงานภายในองค์กร จากการศึกษาธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม เป็นองค์กรขนาดใหญ่ พนักงานในธนาคารที่มีอยู่จำนวนมาก มีปัญหาในการสื่อสาร จึงมีกฎระเบียบมาก และกฎระเบียบก็จะสะสมเพิ่มพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนพนักงานมักจะชอบทำงานตามกฎระเบียบ มุ่งแต่ส่วนที่ตนรับผิดชอบ ขาดการมองภาพรวม เมื่อทำตามกฎระเบียบไปเรื่อยๆ ก็กลายเป็นงานประจำ (routine) จึงขาดความคิดใหม่ๆ

พนักงานในสาขาต้องทำงานตามกฎระเบียบของทำงานต้องทำงานอย่างเคร่งครัดและเข้มงวดเพราะงานธนาคารยึดความมาตรฐานและต้องมีจรรยาบรรณ ในขณะที่เดียวกันยังคงต้องตอบสนองความต้องการของของลูกค้าอย่างเต็มที่(คุณกร นามสมมุติ)

เหตุเพราะเป็นสถาบันทางการเงิน พนักงานต้องยึดมั่นต่อความซื่อสัตย์เป็นสิ่งแรก และมีความตั้งใจในการทำงาน ผักผ่อน เพื่อความถูกต้องในการทำงานและนำเชื่อถือ (คุณอิ นามสมมุติ)

พนักงานในสาขาต้องทำงานตามระเบียบคำสั่งของธนาคารอย่างเคร่งครัด และมีจรรยาบรรณในการให้บริการ เพื่อให้มีคุณภาพที่ดีในการบริการ และความถูกต้องในการบริการ ยึดความซื่อสัตย์สุจริต ทำตามระบบบังคับบัญชาจาก ผู้จัดการลงไป (คุณตุ้ย นามสมมุติ)

ดังนั้น ธนาคารกรุงเทพฯต้องมีการปรับตัวโดยใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ ทุกกรณีในธุรกิจบริการอย่างธนาคารกรุงเทพฯ ผลิตภัณฑ์ของธนาคารหรือบริการใหม่ จะเกิดขึ้นจากการกำหนดขั้นตอนวิธีการให้บริการลูกค้า เพื่อให้เกิดความประทับใจ ผู้จัดการภาคและสาขาจึงต้องคิดถึงรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการใหม่ในการให้บริการ (new process) อยู่เสมอ เพราะรูปแบบเหล่านั้นคือบริการใหม่ที่จะเสนอให้กับลูกค้านั่นเอง วัฒนธรรมในองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯจึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาได้ โดยที่ผู้จัดการภาคหรือสาขาต้องคอยสำรวจสาขาของตนเองว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อให้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน

#### 4.4 การเรียนรู้และการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่าธนาคารกรุงเทพฯ

ในจังหวัดนครปฐม มีพนักงานทั้งเก่าและใหม่ผสมผสานอยู่ภายในสาขาเดียวกันซึ่ง ความแตกต่างทางด้านทัศนคติ แนวทางการทำงานยังคงมีอยู่ให้เห็นในทุกสาขา พนักงานรุ่นเก่ายังคงยึดถือการทำงาน ธรรมเนียมปฏิบัติแบบเก่าๆ ทำงานเพียงแค่นั้นที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ไม่กล้าที่จะลองปรับเปลี่ยนแนววิธีการทำงานใหม่ๆ หรือเกิดความต่อต้านเมื่อต้องมาเปลี่ยนการทำงานแบบใหม่เพราะไม่เคยทำ ส่วนพนักงานใหม่ส่วนมากจะเป็นพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่างๆและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ แต่ประสบการณ์ในการทำงานยังน้อย จึงทำให้ในการเสนอความคิด หรือการปฏิบัติงานยังคงไม่สมบูรณ์แบบ

การทำงานส่วนใหญ่จะทำงานตามแบบรุ่นพี่ พนักงานรุ่นพี่ปฏิบัติมาอย่างไร ก็ทำตามแบบที่เคยทำมาบางครั้งพนักงานไม่เข้าใจต้องเห็นการทำงาน ไม่รู้จะทำอย่างไรจึงจะได้ดี (คุณนก นามสมมุติ)

การถ่ายทอดการทำงานที่เป็นอยู่ในสาขาเป็นลักษณะที่ต้องตรงตามกฎระเบียบธนาคาร ลักษณะนี้ตลอดซึ่งรุ่นพี่เป็นผู้ถ่ายทอดจะมีทั้งคิดและถูก (คุณอิ นามสมมุติ)

ปัจจุบันเป็นยุคการแข่งขันมีเป้าหมายหลายอย่าง คู่แข่งขันมากขึ้น เทคโนโลยีต่างๆ มากขึ้น ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปทำให้พนักงานบางคน รู้สึกอึดอัด เครียด และบางคนทำงานไปแบบจำใจ ไม่ได้ทำงานตามที่ตนเองถนัด จึงทำให้เกิดการรักในธนาคารน้อยลง (คุณปัท นามสมมุติ)

ดังนั้นผู้จัดการภาค/สาขาจำเป็นต้องนำพนักงานทั้ง 2 แบบมาเรียนรู้และเปิดรับซึ่งกันและกันเพื่อ หลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานนั้นรู้จักกับธนาคารและงานในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ในการทำงานควรได้รับการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่เพื่อจะได้รู้จักวิธีการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของธนาคาร พนักงานรุ่นเก่ามีการสอนงาน การดูงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการประชุมเพื่อเปิดแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จัดการฝึกอบรมการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติ ของบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ไม่ได้ให้ความสำคัญแค่ห้องฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว

การถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานมี เช่น พนักงานคนไหนในสาขาที่ถนัด งานด้านสินเชื่อจะนำพนักงานที่ไม่ถนัดมาฝึกงานถ่ายทอดการทำงานให้รู้งาน เป็นงาน นื่องพนักงานคนไหนเก่งเรื่องงานทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะให้น้องพนักงานแสดงฝีมือให้เราสอนงานให้เราเป็นงาน ใครเก่งเรื่องอะไรนำมาเล่าสู่กันฟัง ใครมีเรื่องการทำงานที่มีปัญหา ยังไม่มาถ่ายทอดให้ฟังเพื่อเป็นข้อควรระวังไม่ให้เพื่อนพนักงานคนอื่นเกิดปัญหา (คุณนก นามสมมุติ)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่แวดล้อมองค์กรนั้นอยู่ ผู้จัดการภาคหรือสาขาควรให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเอง เรียนรู้ตลอดเวลา จนกลายเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ (Learning Organization) และวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง ที่เป็นคุณค่าหลักให้กับธนาคาร กำกับจิตใจของพนักงานให้เป็นผู้สร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์กรเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับธนาคาร ซึ่งจะมีผลดีต่อทั้งสองฝ่ายคือทั้งธนาคารและพนักงาน

4.5 การเสริมแรงพฤติกรรม ธนาคารจะต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางและทั่วถึง กล่าวคือ ผู้จัดการภาคหรือสาขา มีการมอบรางวัลสำหรับพนักงานสาขาที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารที่ได้ตั้งไว้อย่างโดดเด่น ต่อเนื่องเป็นที่ยอมรับของพนักงานสาขาอื่นๆ โดยทั่วไป แต่ผู้จัดการภาคและสาขาควรพึงระวังว่าการมอบรางวัลไม่ควรใช้กรอบความคิดวัฒนธรรมองค์กรเดิมๆ ของธนาคาร กล่าวคือวัฒนธรรมที่รางวัลที่พนักงานจะได้รับกำหนดโดยผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่อาวุโสเพียงแค่ว่าบางคนเท่านั้น และต้องไม่กระทำในพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับการเสริมแรงด้วย

เป้าหมายรายบุคคลเป็นคำชี้วัดผลงานของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นตัวประเมินผลงานของพนักงานในการพิจารณาเงินเดือน ซึ่งมีทิศทางในการทำงานโดยกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ



ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร คือพนักงานคนไหนหาผลงานมาได้มาก จะมีผลต่อการพิจารณาเงินเดือน  
นั่นเอง (คุณต๋อย นามสมมุติ)

ธนาคารมุ่งเน้นงานด้านการตลาดทำให้ต้องแข่งกับเพื่อนพนักงานในสาขาเพื่อออกหา  
ลูกค้ามาให้ได้มากที่สุด บางครั้งพนักงานรู้สึกเครียด เพราะต้องแข่งขันทั้งภายในธนาคารและ  
ภายนอกธนาคาร จึงต้องมีแรงเสริมช่วยในการทำงาน คือรางวัลสำหรับคนเก่ง เช่นตัวเครื่องบิน  
ไปเมืองนอกหาก หาลูกค้าได้ตามเป้า เพื่อจูงใจในการสร้างผลงานของพนักงาน (คุณกร นาม  
สมมุติ)

มีการจัดประกวดแข่งขันผลงานของแต่ละสาขา เพื่อเป็นเกียรติประวัติประจำสาขา และ  
รางวัลผลตอบแทน (คุณวิไล นามสมมุติ)

มีการจัดการแข่งขันการหาผลงานเพื่อกระตุ้นยอดขาย สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน  
โดยมีรางวัลสำหรับผู้มีความสามารถ เช่นเงินรางวัล การขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นเป็นต้น (คุณรัง  
นามสมมุติ)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐมจำเป็นต้องใช้  
เวลา รวมถึงนโยบายของธนาคารต้องมีความต่อเนื่อง มีการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ และการ  
ให้ผู้จัดการภาคหรือสาขาเวียนย้ายให้ พนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ การประพฤติปฏิบัติไปใน  
แนวทางเดียวกัน ธนาคารจะมีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะช่วยให้การสร้างสรรคพัฒนาองค์กรได้รวดเร็ว  
ยิ่งขึ้น และสามารถเป็นผู้นำในการแข่งขันได้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำวิจัยเรื่อง “แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

1.สภาพทั่วไปของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐมมีทั้งหมด 18 สาขา ได้แก่ สาขานครปฐม สาขาบึงกุ่มใหญ่ สาขานครชัยศรี สาขาสามพราน สาขาอ้อมใหญ่ สาขาพุทธมณฑล สาขากำแพงแสน สาขาดอนคูม สาขาบางเลน สาขาถนนทรงพล สาขาสยามแม่โคโร นครปฐม สาขาเทสโก้โลตัส นครปฐม สาขาบึงกุ่ม นครปฐม สาขาเทสโก้โลตัส กำแพงแสน สาขาพุทธมณฑลสาย4 สาขาเทสโก้โลตัส สามพราน สาขาเทสโก้โลตัส ศาลายา มุ่งส่งเสริมให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ ร ความมุ่งหมายของธนาคารกรุงเทพ คือ การเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย มีความพร้อมด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและระบบงานที่ทันสมัย คงไว้ซึ่งความเป็นสากล ธนาคารกรุงเทพฯกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อแสดงถึงทิศทาง และกรอบการดำเนินการ

2.ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม

วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) สิ่งที่แสดงออกชัดเจนที่สุดคือ เครื่องแบบของพนักงานที่มีลักษณะเดียวกันไม่ว่าเป็นผู้บริหารหรือพนักงานทั้งองค์กร รวมทั้งสัญลักษณ์ที่แสดงถึงธนาคารกรุงเทพฯคือดอกบัว สีน้ำเงิน สีประจำธนาคาร คือสีน้ำเงิน สัม

ส่วนที่อยู่ลึกลงไปเป็นส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552:52) ส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานในธนาคารเข้าใจและทำร่วมกัน ซึ่งค่านิยมและทัศนคติ ความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การยึดมั่นในคุณภาพ การวางแผนการทำงาน และตัวชี้วัด การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การบริการเป็นเลิศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานมีสภาพเป็นระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง (Bureaucracy) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เต็มที่

### 3. ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร

3.1 การทำงานเป็นทีม (Team Work) จากการศึกษาเนื่องจากธนาคารกรุงเทพฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก แต่ละหน่วยงานแต่ละบุคคลมีความคิดและทัศนคติที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดปัญหาทางด้านการสื่อสารในการทำงาน ทัศนคติ แนวความคิดในการทำงานแตกต่างกันไปจึงอาจทำให้การรับรู้แตกต่างและไม่เท่ากัน ทำให้เกิดการขัดแย้งในองค์กรได้ รวมทั้งการแข่งขันกันภายในแต่ละสาขา

3.2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) เนื่องจากธนาคารกรุงเทพฯ เป็นสถาบันทางการเงิน จึงต้องมีกฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงานมาก สิ่งนี้จึงเป็นกรอบในการทำให้พนักงานภายในองค์กรขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทำงานอยู่ในระเบียบการทำงาน

3.3 ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับการบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีพัฒนาการไม่หยุดยั้ง การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องจะทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน มีสภาพเป็นระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง (Bureaucracy) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เต็มที่

4. แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ พนักงานที่มีศักยภาพภายในองค์กร การบริหารงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร และการเสริมแรงพฤติกรรม

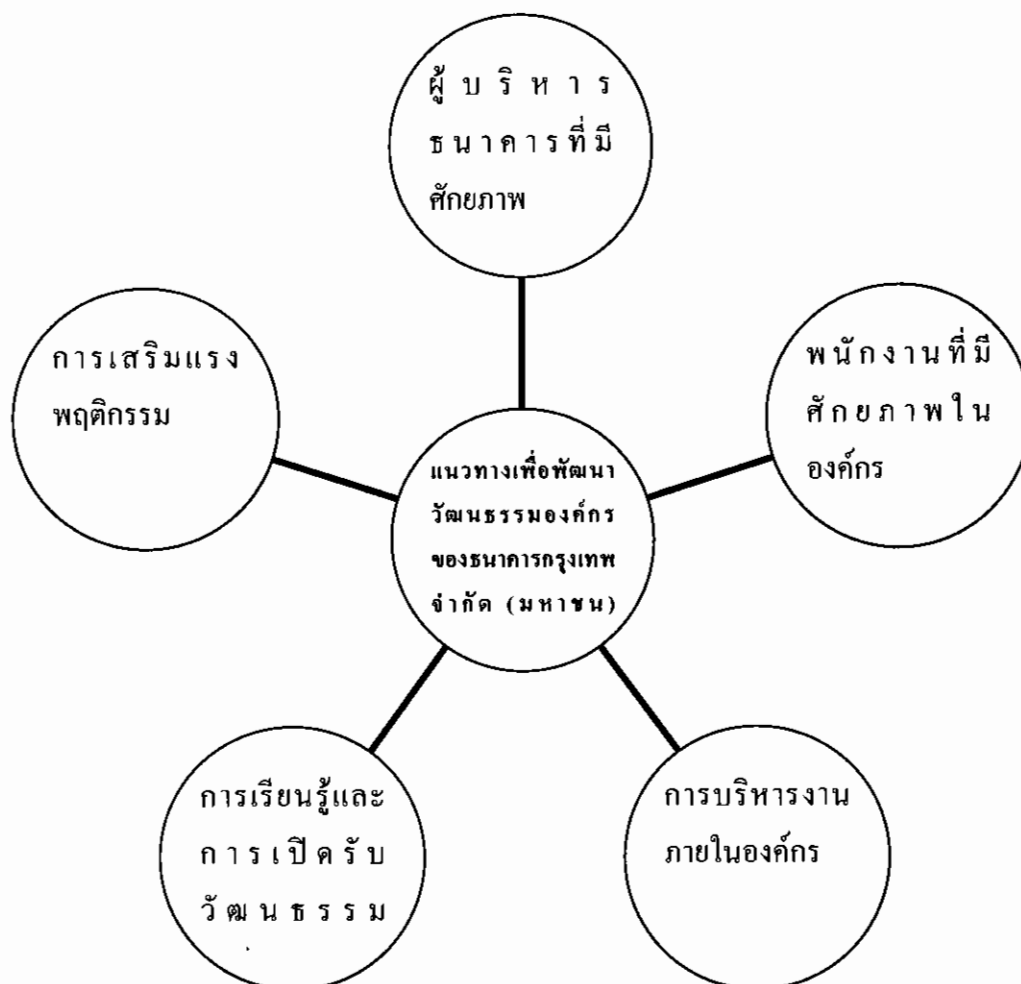
4.1 ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ ผู้จัดการภาคหรือผู้จัดการสาขา เป็นผู้นำองค์กรจากการนำโดยผู้นำที่มีศักยภาพเป็นผู้ฝึกสอนเป็นผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์และค่านิยมที่แข็งแกร่งเพื่อเป็นเครื่องมือควบคุม มุ่งให้เกิดความร่วมมือกันเองภายใน เปิดกว้างการสื่อสารและสารสนเทศ ส่งเสริมให้พนักงานธนาคารทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน

4.2 พนักงานที่มีศักยภาพในองค์กร จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของธนาคาร ซึ่งอยู่ในธุรกิจบริการ ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางธนาคารและบริการอยู่ที่การประพฤติปฏิบัติตัวของพนักงานที่กรให้บริการ ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันมีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ อีกทั้งรวมถึงการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานภายในธนาคารนั้น ต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก

4.3 การบริหารงานภายในองค์กร จากการศึกษาธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐมเป็นองค์กรขนาดใหญ่ พนักงานในธนาคารที่มีอยู่จำนวนมาก มีปัญหาในการสื่อสาร จึงมีกฎระเบียบมาก และกฎระเบียบได้สะสมเพิ่มพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนพนักงานมักชอบทำงานตามกฎระเบียบ มุ่งแต่ส่วนที่ตนรับผิดชอบ ขาดการมองภาพรวม เมื่อทำตามกฎระเบียบไปเรื่อยๆ และกลายเป็นงานประจำ (routine) จึงขาดความคิดใหม่ๆ ดังนั้น พนักงานธนาคารกรุงเทพฯ ต้องมีการปรับตัวโดยใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่ใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณีในธุรกิจบริการอย่างธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม

4.4 การเรียนรู้และการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่าธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม มีพนักงานทั้งเก่าและใหม่ผสมผสานอยู่ในสาขาเดียวกัน ความแตกต่างทางด้านทัศนคติ แนวทางการทำงานยังคงมีอยู่ให้เห็นในทุกสาขาดังนั้นผู้จัดการภาค/สาขาจำเป็นต้องนำพนักงานทั้ง 2 แบบมาเรียนรู้และเปิดรับซึ่งกันและกันเพื่อหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารให้เป็นไปในทางเดียวกัน

4.5 การเสริมแรงพฤติกรรม ธนาคารต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางและทั่วถึง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐมจำเป็นต้องใช้เวลา รวมถึงนโยบายของธนาคารต้องมีความต่อเนื่อง มีการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ และการให้ผู้จัดการภาคหรือสาขาเวียนย้ายให้ พนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ การประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ธนาคารจะมีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะช่วยในการสร้างสรรค์พัฒนาองค์กรได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และสามารถเป็นผู้นำในการแข่งขันได้



แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

#### อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ ที่ปฏิบัติกันอยู่ก่อนแล้ว คือการมีส่วนร่วมในการทำงาน การยึดมั่นในคุณภาพ การวางแผนการทำงานและตัวชี้วัด การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การบริการเป็นเลิศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความสำคัญกับลูกค้า แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐมจะ เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในธนาคารเอง ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ พนักงานที่มีศักยภาพภายในองค์กร การบริหารงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการ

เปิดรับวัฒนธรรมองค์กร และการเสริมแรงพฤติกรรม เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ ผู้จัดการภาคหรือสาขาต้องมีศักยภาพ เป็นผู้นำ เป็นผู้ฝึกสอน ร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์และค่านิยมเพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมให้เกิดความร่วมมือกันเองภายในธนาคาร ผู้จัดการภาคหรือสาขาจะต้องมีหัวใจเป็นนักบริการ (service minded) และให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก เพราะผู้บริหารจะได้กำหนดวิธีปฏิบัติให้กับพนักงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ ด้านการบริหารงานภายในองค์กรเนื่องจากธนาคารกรุงเทพเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานในธนาคารเป็นจำนวนมาก มีปัญหาในการสื่อสาร จึงมีกฎระเบียบมาก ดังนั้นจึงต้องปรับตัวโดยใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี ผลลัพธ์ของธนาคารหรือบริการใหม่ จะเกิดขึ้นจากการกำหนดขั้นตอนวิธีการให้บริการลูกค้า เพื่อให้เกิดความประทับใจ ผู้จัดการภาค/สาขาจึงต้องคิดถึงรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการใหม่ในการให้บริการ (New process) อยู่เสมอ สิ่งนี้จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในธนาคาร ควรให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเองเรียนรู้ตลอดเวลาจนกลายเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ (Learning Organization) และวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง ที่เป็นคุณค่าหลักให้กับธนาคาร กำกับจิตใจของพนักงานให้เป็นผู้สร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์กร พร้อมทั้งให้ความสนใจกับการเสริมแรงพฤติกรรมที่เป็นไปอย่างยุติธรรมไม่ตัดสินเพียงแต่ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเป็นรางวัลสำหรับหน่วยที่โปร่งใส เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับธนาคาร ซึ่งจะมีผลดีต่อทั้งสองฝ่ายคือทั้งธนาคารและพนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ผลการศึกษามีความคล้อยของบางส่วนกับงานวิจัยของ นางนุช วิษุเดช (2550) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร ได้แก่กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กร การทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีมั่นใจในองค์กร ความหมายของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ผลของวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาองค์กร การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติของบุคคลากรเป็นไปในเชิงบวกและสร้างสรรค์มากขึ้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีมากขึ้นในการประเมินผลงานและให้ทุนให้โทษ ยึดหลักคุณธรรมมากขึ้น และระบบราชการแบบรวมศูนย์ อำนาจไม่เหมาะสมกับปัจจุบัน อีกทั้งงานวิจัยของธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษา บริษัท ไทยออยล์ จำกัด พบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าควรจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจัยลักษณะเน้นอนาคต และ

ลักษณะเน้นความสำเร็จ ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้นำ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีการรับรู้ และความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต้องการให้มีลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เข้มข้นอย่างในปัจจุบัน และผลการศึกษานี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงาน เป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางที่ควรจะเป็น อาทิเช่น การออกแบบระบบการจ่ายผลตอบแทน ควรเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน มากกว่าปัจจัยเรื่องอายุ หรืออายุงานในองค์กร หากต้องการให้องค์กรเกิดมีลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น

ที่กล่าวมานี้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม เกิดการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งสามารถที่จะเป็นผู้นำในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

#### **ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ**

จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลาย คือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การยึดมั่นในคุณภาพ การวางแผนการทำงานและตัวชี้วัด การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การบริการเป็นเลิศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นในการปรับเปลี่ยนหรือการเพิ่มแนวทางในการพัฒนาองค์กรของธนาคารควรเป็นในแบบค่อยเป็นค่อยไป อาจเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม เป็นการสร้างวัฒนธรรมแบบเก็บเล็กผสมน้อยไปเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะส่งผลกระทบต่อคนในองค์กรน้อย แต่ต้องใช้ระยะเวลาาน โดยเฉพาอย่างยิ่งองค์กรที่มีอายุยาวนาน และมีวัฒนธรรมดั้งเดิมแข็งแกร่ง

#### **ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ**

1. ควรจะมีการศึกษาวัฒนธรรมเดิมที่เป็นอยู่ว่ามีอะไรบ้าง อะไรคืออยู่แล้ว อะไรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ ทั้งนี้โดยการศึกษาและรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานอย่างกว้างขวาง ทั้งพนักงานปัจจุบัน และพนักงานที่เกษียณอายุแล้ว

2. ควรให้ความสนใจกับการเสริมแรงพฤติกรรมอย่างยุติธรรม

3. ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี การที่วัฒนธรรมใหม่จะประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์กรที่มีความแข็งแกร่งทางด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้วในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อศึกษาถึงสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้้องค์กรดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กริช สืบสนธิ. วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การสร้างความยั่งยืนขององค์กร[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2552 เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/kriengsak/2007/12/24/entry>
- จิระพร เรื่องจิระชูพร. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. รัฐประศาสนศาสตร์ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น , 2546:51-70.
- จุฑา เทียนไทย. การจัดการมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2550.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น , 2551.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: แชนพไฟร์ พรินติ้ง , 2547.
- \_\_\_\_\_. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ Modern Organization Theory. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ รัตนาไทร.(2549) : 9.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. “ การถ่ายโอนความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐให้กับหัวหน้าส่วนราชการ”. วารสารประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ ระดับประเทศ ครั้งที่1, 2550.
- ธีระชัย เชนนะสิริ. เรื่องนำคิดชีวิตคนทำงาน. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พรินติ้ง. (2549).
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535
- นงนุช วิชณะเดชา. บริบทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการประยุกต์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. พัฒนาชุมชน. 46(9), 2550:26-30.
- “บริบทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการประยุกต์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”. วารสารพัฒนาชุมชนปีที่ 46 . ฉบับที่ 10-12 (ตุลาคม- เดือนธันวาคม 2550):26-30
- นิสดารค์ เวชยานนท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอน. (2548)
- วิชาการ.620 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการองค์ความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ Knowledge management in action. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.
- บุศรา กาญ. “วัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- พีรธร บุญรัตน์. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: รัตนาไคร. 2549.
- พสุ เศษรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ :ผู้จัดการ. 2551.
- \_\_\_\_\_. “การทำ Benchmarking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ.” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. (2540) : 16-31.
- พุดสุข หิงคานนท์. พฤติกรรมการณ์เทศของผู้นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานระดับส่วนกลาง กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2530
- พวงเพชร สุรัตน์กวีกุลและเฉอมมาลย์ ราชภัณฑารักษ์. มนุษย์กับสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2547.
- ยุวราณี สุขวิญญาน์ (2549). โมเดลประสิทธิภาพองค์การในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.grad.chula.ac.th/gradresearch6/pdf/212.pdf>
- วัชรพล สุกจักรวัฒนา. วัฒนธรรมองค์การ : ข้อสังเกตในการบริหารงานโครงการ. รัฐประศาสนศาสตร์. 4(1), 2549: 125-158.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- \_\_\_\_\_. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2551.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิติธรรม, (2548): 5.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตาตา พับลิเคชั่น, 2548.
- \_\_\_\_\_. การจัดการความรู้ในยุคสังคมเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้. กรุงเทพฯ: 2545
- \_\_\_\_\_. การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร.

..... องค์การอัจฉริยะสารสนเทศสูง. [ออนไลน์].เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2552, เข้าถึงได้

จาก <http://www.e-apic.com/article/Seven.htm>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมสาร จำกัด, (2545) :689.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร , 2540.

สุมลมาลัย กัลยาศิริ. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร&นโยบายการบริหารจัดการบุคลากร,

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น,กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.

สุกิติ มณฑิรทอง. วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย: กรณีศึกษาข้าราชการกรม

การปกครองจังหวัดเชียงใหม่”. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การเมืองการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ .ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คส์ลิงค์,2545.

สุพานี สฤณภูวนิช .การบริหารเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น , 2553.

.....พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น , 2552.

แอนด์ พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน).

วิเชียร วิทญ์อุดม.ศศ. ทฤษฎีองค์กร.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น , 2548.

อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. การบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์, กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์ บริษัท เอช

อาร์ เซ็นเตอร์.2550

### ภาษาอังกฤษ

Betty B. Poppens, Perceived and Preferred Organizational Culture Types and

Organizational Commitment Private, Nonprofit Colleges. [Online] , accessed 19

October 2009. Available from

<http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/9991659:3919-A>.

Cook, R, and L.J Laifferty. Organization Culture Inventory. Plymouth, MI : Human

Syner-Gistics, 1991.

Daft, R. L. (2002). The leadership experience. 2<sup>nd</sup> ed. Orlando, Fl : Hartcourt College Publishers.

Denision, Daniel R. 1990. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York:

John Wiley @ Sons

Edgar H. Schein, Organizational Culture & Leadership. 2<sup>nd</sup> ed. (San Francisco : Jossey-

Bass Publisher, 1992), 98-243.

Hatch, M. J. with Cunliffe, A. L. (2006) Organization Theory: Modern, Symbolic, and

- Postmodern Perspectives, Oxford: Oxford University Press. Second Edition.[Online] ,accessed 10 March2009 .Available <http://www.oup.com/uk/catalogue/?ci=9780199260218>
- HATCH, mj; CUNLIFF, M. (2006). Organization Theory. Oxford: Oxford University Press, HELFAT, ce; PETERAF, ma (2003). "The Dynamic
- Luthans, Fred. "Organizational Behavior." 7<sup>th</sup> Edition, New York, NY: McGraw-Hill, Inc 1995.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). Organizational behavior : Managing people and organizations. Boston : Houghton Mifflin Co.
- Nadler, L. 1959. "Development Human Resources. Houston : Gulf Publishing.
- Petrick, J.A. and Furr, D.S.(1995). Total quality in managing human resources. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press.
- Peter M.Senge. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) .
- Roman, M. "What count: Education knowledge management practices (The Claremont Graduate University)", [Online] , accessed 10 March 2009. Available from <http://www.proquest.umi.com>,2005.
- Robbins,Stephen P. Organizational Behavior, Concept, Controversies and Application. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-hall, 1986.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J., & Osborn, N. R. Organizational Behavior (6<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc: New York Chichester Brisbane Toronto Singapore
- Spears, Harold. 1967. Improving the Supervision of instruction. New Jersey :Prentice-Hall Inc.
- Robins, S. P., and M. Coulter. Management. 7 edit. New Jersey: Prentice-Hall, 2002. pp. 10-13.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบนำสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารธนาคารกรุงเทพด้านการดำเนินงานและการวาง  
แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ในจังหวัดนครปฐม

## แบบนำสัมภาษณ์

### สำหรับผู้บริหารธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง 1.แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน ขอความร่วมมือทุกท่านร่วมแสดงความคิดเห็นให้ครบทุกส่วน และให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ต่อไป

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-สกุล .....อายุ.....
2. เพศ .....ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรนี้.....
3. สถานที่ทำงาน.....ตำแหน่งงาน.....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

1. ท่านทำงานธนาคารกรุงเทพฯ มานานหรือยัง/ตั้งแต่เมื่อไร
2. ท่านเข้ามาทำงานธนาคารกรุงเทพฯเพราะเหตุใด
3. การทำงานร่วมกันในธนาคารมีลักษณะอย่างไร
4. การยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้อง ตามมาตรฐานการทำงาน และ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพมีลักษณะอย่างไร ตำแหน่งจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน เป็นต้น
5. อุปสรรค ปัญหาหลักที่พบในการทำงานร่วมกันในธนาคารคือ แนวทางแก้ไข
6. แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการสื่อสารเจรจาอย่างเปิดเผย จริงใจ เพื่อแสวงหาทางออกที่ดีที่สุดใหม่ อย่างไร
7. องค์กรในอุดมคติของคุณเป็นอย่างไร
8. มีการจัดการวางแผนการปฏิบัติงานหรือ การจัดกิจกรรมล่วงหน้าหรือไม่
9. ในการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดและทิศทางการทำงานอย่างไร ชัดเจน

ใหม่

10. ความคิดริเริ่มของพนักงานเป็นอย่างไร เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นใหม่
11. มีการจัดกิจกรรมหรือการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานหรือจุดประกายความคิดในการทำงานให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานใหม่ อย่างไร
12. มีการจัดกิจกรรมช่วยเสริมสร้างความสามัคคีใหม่ อย่างไร
13. มีการจัดการประกวดหรือการแข่งขันผลงานในองค์กรใหม่ อย่างไร
14. ในด้านการวางระบบการทำงานปฏิบัติงานในระดับ พนักงาน สาขา ภาคสังกัด สามารถเชื่อมโยง บรรลุกับเป้าหมายของธนาคารใหม่ อย่างไร กำหนดอย่างไร
15. มีการส่งเสริมอย่างไรให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน เป็นเอกภาพอันหนึ่งอันเดียวกัน
16. มีกิจกรรมภายในธนาคารร่วมกันใหม่ เช่น กีฬาสี
17. มีเทคโนโลยีใดที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้เข้าใจในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
18. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรเป็นแบบไหน มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร
19. มีการตรวจสอบผลงานกับแผนการทำงานที่ได้ตั้งไว้ใหม่ อย่างไร
20. ระยะเวลาในการวัดผลการทำงาน
21. วิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวในการทำงานอย่างไร
22. การศึกษาคูงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เป็น Best Practice มีใหม่ อย่างไร
23. การจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในองค์กรมีใหม่
24. การส่งเสริมทางการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในธนาคาร อย่างไร
25. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาธนาคารอย่างไร (แผนในอนาคต)
26. จิตวิญญาณในการให้บริการ (Service Mind) โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง
27. การถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์/ความรู้ภายในองค์กร
28. มีวินัย ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตามกฎหมายกติกา มารยาทขององค์กร



**ส่วนที่ 3 ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร/ค่านิยมร่วมในการทำงานของบุคลากร  
ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม**

1. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในองค์กรมีลักษณะอย่างไร เป็นไปในทิศทางเดียวกันไหม
2. การเป็นเอกภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในธนาคารเป็นอย่างไร เกิดความรักในองค์กรไหม
3. การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการแจกจ่ายหน้าที่อย่างไร และบุคลากรเข้าใจในหน้าที่ตัวเองไหม
4. ในการดำเนินงานบุคลากรให้ความสำคัญตามตำแหน่งหรือประสิทธิภาพความสามารถมากกว่ากัน
5. การแต่งตั้งการดำรงตำแหน่ง คำนึงถึงด้านใดเป็นสำคัญ เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ คุณค่าของงาน ผลงาน คำนึงถึงพวกพ้อง
6. การแบ่งชั้นวรรณะมีการแบ่งชั้นวรรณะในการทำงานหรือไม่ กล่าวคือ มีการแบ่งแยกกันระหว่างการทำงานในด้าน ระดับการศึกษา อายุ เพศ หรือไม่
7. การเปิดโอกาส ในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรมากน้อยอย่างไร
8. การพัฒนาความรู้ มีการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมในหน้าที่การทำงานหรือไม่
9. การวางแผนทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร (ในอนาคต)

ภาคผนวก ข

แบบนำสัมภาษณ์สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพฯด้านการดำเนินงานและการวางแผนทางพัฒนา  
วัฒนธรรมองค์กร ในจังหวัดนครปฐม

## แบบนำสัมภาษณ์

### สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง 1.แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน ขอความร่วมมือทุกท่านร่วมแสดงความคิดเห็นให้ครบทุกส่วน และให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การต่อไป

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-สกุล .....อายุ.....
2. เพศ .....ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรนี้.....
3. สถานที่ทำงาน.....ตำแหน่งงาน.....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

1. ท่านทำงานธนาคารกรุงเทพฯ มานานหรือยัง/ตั้งแต่เมื่อไร
2. ท่านเข้ามาทำงานธนาคารกรุงเทพฯเพราะเหตุใด
3. การทำงานร่วมกันในธนาคารมีลักษณะอย่างไร
4. การยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้อง ตามมาตรฐานการทำงาน และ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพมีลักษณะอย่างไร ดำเนินงานจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน เป็นต้น
5. อุปสรรค ปัญหาหลักที่พบในการทำงานร่วมกันในธนาคารคือ แนวทางแก้ไข
6. แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการสื่อสารเจรจาอย่างเปิดเผย จริงใจ เพื่อแสวงหา ทางออกที่ดีที่สุดใหม่ อย่างไร
7. องค์กรในอุดมคติของคุณเป็นอย่างไร
8. มีการจัดการวางแผนการปฏิบัติงานหรือ การจัดกิจกรรมล่วงหน้าหรือไม่
9. ในการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดและทิศทางการทำงานอย่างไร ชัดเจนไหม

10. ความคิดริเริ่มของพนักงานเป็นอย่างไร เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นใหม่
11. มีการจัดกิจกรรมหรือการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานหรือจุดประกายความคิดในการทำงานให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานใหม่ อย่างไร
12. มีการจัดกิจกรรมช่วยเสริมสร้างความสามัคคีใหม่ อย่างไร
13. มีการจัดการประกวดหรือการแข่งขันผลงานในองค์กรใหม่ อย่างไร
14. ในด้านการวางระบบการทำแผนปฏิบัติงานในระดับ พนักงาน สาขา ภาคสังกัด สามารถเชื่อมโยง บรรลุกับเป้าหมายของธนาคารใหม่ อย่างไร กำหนดอย่างไร
15. มีการส่งเสริมอย่างไรให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน เป็นเอกภาพอันหนึ่งอันเดียวกัน
16. มีกิจกรรมภายในธนาคารร่วมกันใหม่ เช่น กีฬาสี
17. มีเทคโนโลยีใดที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้เข้าใจในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
18. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรเป็นแบบไหน มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร
19. มีการตรวจสอบผลงานกับแผนการทำงานที่ได้ตั้งไว้ใหม่ อย่างไร
20. ระยะเวลาในการวัดผลการทำงาน
21. วิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวในการทำงานอย่างไร
22. การศึกษาคูงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เป็น Best Practice มีใหม่ อย่างไร
23. การจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในองค์กรมีใหม่
24. การส่งเสริมทางการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในธนาคาร อย่างไร
25. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาธนาคารอย่างไร (แผนในอนาคต)
26. จิตวิญญาณในการให้บริการ (Service Mind) โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง
27. การถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์/ความรู้ภายในองค์กร
28. มีวินัย ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตามกฎกติกา มารยาทขององค์กร

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร/ค่านิยมร่วมในการทำงานของบุคลากร  
ธนาคารกรุงเทพฯ ในจังหวัดนครปฐม**

1. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในองค์กรมีลักษณะอย่างไร เป็นไปในทิศทางเดียวกันไหม
2. การเป็นเอกภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในธนาคารเป็นอย่างไร เกิดความรักในองค์กรไหม
3. การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการแจกจ่ายหน้าที่อย่างไร และบุคลากรเข้าใจในหน้าที่ตัวเองไหม
4. ในการดำเนินงานบุคลากรให้ความสำคัญตามตำแหน่งหรือประสบการณ์ความสามารถมากกว่ากัน
5. การแต่งตั้งการดำรงตำแหน่ง คำนึงถึงด้านใดเป็นสำคัญ เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ คุณค่าของงาน ผลงาน คำนึงถึงพวกพ้อง
6. การแบ่งชั้นวรรณะมีการแบ่งชั้นวรรณะในการทำงานหรือไม่ กล่าวคือ มีการแบ่งแยกกันระหว่างการทำงานในด้าน ระดับการศึกษา อายุ เพศ หรือไม่
7. การเปิดโอกาส ในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรมากน้อยอย่างไร
8. การพัฒนาความรู้ มีการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมในหน้าที่การงานหรือไม่
9. การวางแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร (ในอนาคต)

ภาคผนวก ค

ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลัก

### รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ผู้จัดการสาขา เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกอาวุโส เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกและเจ้าหน้าที่การตลาด ของธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม จำนวน 10 คน เพื่อสอบถามถึงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร ข้อมูลและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม

### รายที่หนึ่ง คุณตุ้ย

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณตุ้ย เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดอาวุโส ธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม เพศชาย อายุ 42 ปี มีภูมิลำเนาอยู่ที่จังหวัดนครปฐม ระยะเวลาที่ทำงานในธนาคารกรุงเทพฯ เป็นเวลา 16 ปี เริ่มทำงานที่ธนาคารกรุงเทพฯตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537

#### ข้อมูลด้านการดำเนินงานภายในธนาคาร

คุณตุ้ยให้เหตุผลที่เข้ามาทำงานที่ธนาคารเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีชื่อเสียง อีกทั้งรายได้จากการจ้างงานดีเป็นที่พอใจ จึงตัดสินใจเข้ามาทำงานที่ธนาคารแห่งนี้ คุณตุ้ยกล่าวถึงการดำเนินงานภายในธนาคารว่าการทำงานร่วมกันภายในธนาคารมีการทำงานกันเป็นทีม ช่วยเหลือกันไม่ว่าเป็นหน่วยใดก็ตาม (ฝ่ายอำนวยความสะดวก ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การยึดมั่นในคุณภาพ คุณตุ้ยถูกฝึกให้มีการทำงานตามระเบียบคำสั่งของธนาคารอย่างเคร่งครัดตามมาตรฐานการทำงานของธนาคาร และมีจรรยาบรรณในการให้บริการเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีในการบริการ และความถูกต้องในการให้บริการยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ทำตามระบบบังคับบัญชาจากผู้จัดการสาขาลงไปสู่พนักงานระดับล่างรองลงมา อุปสรรคและปัญหาที่คุณตุ้ยพบในการทำงาน คือ ความเห็นแก่ตัวและผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก จึงเกิดการแข่งขันกันเองของพนักงานในสาขา อีกทั้งยังมีจำนวนพนักงานมากจึงทำให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านความเห็น และการทำงาน ในการทำงานแต่ละปีของ

ธนาคารจะมีการวางแผนทางแผนการปฏิบัติงานโดยการทำแผนการทำงานประจำปีตามระเบียบการทำงาน เพื่อวางแผนในปีต่อไป ส่วนกิจกรรมต่างๆจะมีเฉพาะเทศกาล เช่น ปีใหม่ การเลี้ยงสิ้นงวดบัญชี เป็นต้น ในด้านการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนกำหนดเป็นเป้าหมายของสาขา และเป้าหมายรายบุคคลซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงานของคุณตู่ เพื่อเป็นตัวประเมินผลงานของคุณตู่ในการพิจารณาเงินเดือน ซึ่งมีทิศทางในการทำงานโดยกำหนดหน้าให้แต่ละบุคคล ด้านการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการแสดงความคิดสร้างสรรค์ ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนแสดงฝีมือในการทำงานอยู่แล้ว แต่ส่วนใหญ่จะต้องได้รับแรงกระตุ้นจากผู้จัดการ จึงจะเกิดการงานขึ้น ด้านการฝึกอบรมพนักงาน และกิจกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ธนาคารจะมีหลักสูตรที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานตลอดเวลา ตั้งแต่เริ่มเป็นพนักงานฝึก เพื่อเสริมสร้างความรู้และความมุ่งมั่นในการทำงานที่ดีต่อธนาคาร มีการส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน คุณตู่มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน ซึ่งคอยควบคุมงานที่รับผิดชอบ ส่งเสริมการให้บริการกับลูกค้าอย่างเต็มที่ ให้มีจิตวิญญาณในการให้บริการ ด้านการถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการทำงานภายในธนาคารมีการให้พนักงานรุ่นใหม่เรียนรู้งาน และประสบการณ์จากพนักงานรุ่นพี่เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการทำงาน

#### **ข้อมูลและแนวทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน**

การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมมีการช่วยเหลือกัน แต่เนื่องจากธนาคารเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ พนักงานจำนวนมาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งบ้าง มีความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ความคิด บางครั้ง การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ธนาคารมีแผนการทำงานให้พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับตัวของพนักงานว่าจะสามารถทำหน้าที่ได้ใหม่ เพื่อผลงานของตนเองและสาขา ด้านการดำเนินงานคุณตู่ให้ความสำคัญทั้งตามตำแหน่ง และประสบการณ์ความสามารถ ส่วนใหญ่พนักงานมีความสามารถมีประสบการณ์สูงจะได้ตำแหน่งที่ดี เมื่อตำแหน่งที่ดีแล้วจึงวัดด้วยความสามารถผลงาน เพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น การแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งธนาคารจะมีมาตรฐานในการแต่งตั้งตำแหน่งคำนึงถึง คุณวุฒิ วิทยุฒิ ความสามารถ คุณค่าของผลงาน



เป็นหลัก การแบ่งชนชั้นวรรณะในการทำงานกล่าวคือ การแบ่งแยกกันระหว่างการทำงานในด้านระดับการศึกษา อายุ เพศ ไม่ค่อยมี จะอยู่กันอย่างพี่น้อง การเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในธนาคารเปิดโอกาสค่อนข้างสูงแต่ต้องได้รับแรงกระตุ้นจากผู้จัดการก่อนเสมอ แต่ในบางครั้งหากคุณคู่มีความคิดแปลกใหม่จะริบนำเสนอผู้จัดการทันทีเพื่อที่จะดำเนินการปฏิบัติในขั้นต่อไป คุณคู่ได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้มาทุกปีในโปรแกรมการฝึกอบรมต่างๆของธนาคารเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การวางแผนทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตคุณคู่ได้เสนอแนะว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานใหม่ให้ทันสมัยกับยุคปัจจุบัน และการปรับเปลี่ยนต้องค่อยเป็นค่อยไปส่วนใหญ่พนักงานอายุมากจะตามไม่ค่อยทัน

## รายที่สอง คุณนก

### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณนก ผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ เพศหญิง อายุ 40 ปี ได้ทำงานที่ธนาคารกรุงเทพเป็นระยะเวลา 17 ปี เริ่มทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 มีอุปนิสัยมุ่งมั่น มั่นใจในตัวเอง รักในงานบริการ กล้าแสดงออก อาศัยอยู่ในจังหวัดนครปฐม

### ข้อมูลด้านการดำเนินงานภายในธนาคาร

คุณนกได้ให้เหตุผลที่ตัดสินใจเข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพว่า ใกล้บ้าน ครอบครัวสนับสนุนให้ทำงานในธนาคารนี้เนื่องจากเป็นธนาคารที่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง รายได้ดีมาก คุณนกได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานร่วมกันภายในธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมว่า การทำงานทุกอย่างทำเพื่อเป้าหมายที่ผู้จัดการภาคต้นสังกัดกำหนดให้ มีการแข่งขันกันในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ การแข่งขันทั้งภายในสาขาของตนเองและภายนอกสาขาคือธนาคารคู่แข่งสูงมาก ในการทำงานในสถาบันการเงินคุณนกได้คำนึงถึงเรื่องการยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้องตามมาตรฐานการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ต้องยึดมั่นในความถูกต้องและมาตรฐาน เนื่องจากธนาคารจะมีการตรวจสอบและระบบควบคุมภายใน(ระบบการสอบทาน) ที่ดีมีคุณภาพ และสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่คุณ

นกยึดถือคือ จรรยาบรรณของพนักงาน ทุกคนต้องทำงานแบบมีจรรยาบรรณ ตามกฎระเบียบของธนาคารให้ถูกต้อง ซึ่งลักษณะการทำงานของธนาคาร ในจังหวัดนครปฐมจะมีลักษณะการทำงานแบบบนลงล่าง ได้รับคำสั่งจากผู้จัดการภาคต้นสังกัด ลงมาสู่ผู้จัดการ และพนักงาน ปัญหาและอุปสรรคที่คุณนกพบในการทำงานร่วมกันในธนาคารคือ ธนาคารจะมุ่งเน้นงานด้านการตลาดมากไปทำให้คุณนกต้องแข่งขันกับทั้งตนเอง เพื่อนร่วมสาขา และธนาคารคู่แข่ง ก่อให้เกิดความเครียดและเบื่อหน่ายทุกครั้งที่คุณนกทำไม่ได้ อีกทั้งเงื่อนไขของการทำงานธนาคารมีกฎระเบียบเป็นกรอบจึงไม่สามารถที่จะเสนอผลิตภัณฑ์บางอย่างที่ลูกค้าต้องการเมื่อเทียบกับคู่แข่งธนาคารอื่นที่เสนอได้ เช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก คุณนกได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหานี้โดยควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ โคร่งด้านไหนเหมาะสมด้านใด ให้ทำงานในด้านนั้น และอย่าทำงานหลายด้านและพยายามค้นคิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน ธนาคารในอุดมคติที่คุณนกอยากให้เป็น คือ มีความโอปอ้อมอารี จากเจ้านายสู่ลูกน้อง และลูกน้องสู่เจ้านาย มองผลประโยชน์ของธนาคารเป็นหลัก ดูแลพนักงานทุกระดับด้วยดี ควรมีสวัสดิการในเรื่องต่างๆ ให้สมกับความทุ่มเทของพนักงาน ควรมีความโปร่งใส ไม่มีเส้นสาย ความสามารถมาก่อนสิ่งอื่น คุณนกได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี รวมถึงการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ซึ่งการชี้วัดเป้าหมายในแต่ละปีมีความชัดเจน ในแต่ละสาขาและสายงาน แต่ในส่วนของการทบทวนการทำงานจะแล้วแต่ละสาขาและผู้จัดการว่าต้องการให้สาขาของตนเองปฏิบัติไปในทิศทางไหน แต่ผลสรุปสุดท้ายคือ การทำงานให้ได้ผลงานบรรลุเป้าหมายและแผนการทำงานที่ตั้งไว้ด้านการคิดริเริ่มของพนักงาน และการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นคุณนกได้มีโอกาสเสนอโครงการดีๆ ให้กับธนาคารมากมายเพื่อที่จะทำให้สาขาทำงานได้ตามเป้า พนักงานของธนาคารมีความคิดริเริ่มดีแต่ส่วนมากจะขาดการประสานงานต่อ ได้แต่คิด แต่ไม่ได้ทำ คุณนกได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพอยู่เสมอทุกปี อีกทั้งกิจกรรมที่จุดประกายความคิดในการทำงานแต่ละครั้งเมื่ออยู่ในบรรยากาศทุกคนยินดี แต่พอเวลาผ่านไปก็เหมือนเดิมไม่กระตือรือร้น จึงต้องคอยมีการกระตุ้นจากผู้จัดการส่วนใหญ่ ด้านจิตวิญญาณในการให้บริการคุณนกคิดว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดที่พนักงานจะต้องมี เพราะคุณนกคิดว่าการทำงานธนาคารคืองานบริการต้องมีจิตสำนึกตั้งแต่วันแรกที่ทำงาน ต้องมีใจบริการที่ดีจะมีความสุข เมื่อเรามีใจบริการเรานั้นเองจะเป็นผู้ได้ ด้านการถ่ายทอดการแบ่งปัน และ

การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ภายในองค์กร คุณนกได้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทำงาน โดยการที่คุณนกนัดงานทางด้านสินเชื่อ จึงเป็นผู้สอนงานพนักงานรุ่นใหม่ให้เข้าใจถึงเนื้องาน และถ่ายทอดเทคนิคการทำงาน หรือบางครั้งพนักงานรุ่นใหม่เก่งงานด้านคอมพิวเตอร์ จะให้พนักงานรุ่นใหม่แสดงฝีมือเล่าสู่กันฟัง หรือเล่าประสบการณ์ผ่านเสียงตามสายของสาขาตนเองมีคำสั่งการปฏิบัติงานอะไร ใหม่ๆ ก็เล่าผ่านเสียงตามสายในตอนเย็นทำให้เข้าใจเรื่องการทำงานไปพร้อม ๆ กัน หรือมีการประชุมตอนเช้าที่เรียกว่า Morning Brief ร้องเพลงเพื่อเสริมสร้างแรงกระตุ้นและ เพื่อวางทิศทางการทำงานในทุกๆเช้า

#### ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน

คุณนกได้ให้ความเห็นว่าการให้ความร่วมมือในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม ยังมีไม่ชัดเจนเท่าที่ควร กล่าวคือคุณนกสังเกตเห็นได้ว่าความร่วมมือเกิดขึ้นเมื่อมีการจัดกิจกรรมขึ้น เมื่อมีแรงกระตุ้น มีการแข่งขัน ทุกคนในสาขาจะร่วมมือกันทำงาน กิจกรรมกันเป็นทีมและทิศทางเดียวกัน การแต่งตั้งการดำรงตำแหน่ง คุณนกคำนึงถึงด้านคุณค่าของผลงาน ความใส่ใจ ความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น เป็นหลัก คุณวุฒิมาเป็นอันดับรองลงมา ส่วนวัยวุฒิไม่คำนึงถึง ด้านการเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ทุกเวลาคุณนกกล้าที่จะรับฟัง และต้องตั้งใจฟังทุกครั้งเมื่อพนักงานมาแสดงความคิดเห็นให้ฟัง คุณนกยังมีแผนการดำเนินงานด้านการอบรมประจำปี ทางสาขาจะส่งพนักงานทุกคนให้ได้รับการอบรมในหลักสูตรที่ควรได้รับรู้ทุกครั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารและพนักงาน คุณนกได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตว่าให้ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่อาวุโสทำตัวเป็นแบบอย่างและแนะนำคนรอบข้างดังนี้ ไม่นำเอาผลประโยชน์ ผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ไม่ใช้การเล่นพวกพ้อง นับถือซึ่งกันและกัน สนับสนุนรุ่นน้องเคารพรุ่นพี่ ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ทั้งระดับล่างและระดับบน ให้ทุกคนอยู่ในกรอบของตัวเอง ทำตามหน้าที่ของตัวเองไม่เบียดเบียนผู้อื่น

## รายที่สาม คุณอิ

### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณอิ เจ้าหน้าที่อำนวยการอาวุโส เพศหญิง อายุ 38 ปีทำงานที่ธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมมาเป็นระยะเวลา 15 ปี เริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 อุปนิสัยของคุณอิ เป็นคนช่างเจรจา ร่าเริงแจ่มใส มีความกระตือรือร้น

### ข้อมูลด้านการดำเนินงานภายในธนาคาร

คุณอิให้เหตุผลในการเข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมว่าต้องการทำงานใกล้บ้าน ไม่ต้องการทำงานในกรุงเทพฯ เพราะไม่ชอบเดินทางหรือเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องที่พัก และค่าครองชีพในจังหวัดนครปฐมต่ำกว่า อีกทั้งธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีชื่อเสียงและเป็นธนาคารที่มีความน่าเชื่อถืออีกด้วย คุณอิกล่าวว่ลักษณะการทำงานร่วมกันที่คุณอิทำคือ เมื่อได้รับมอบหมายงานหรือเป้าหมายการทำงานในแต่ละปีจะมีการแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่ม เพื่อกระจายเป้าหมายการทำงานให้แต่ละกลุ่มรับผิดชอบ ติดตามลูกค้เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากการทำงานในธนาคารเป็นสถาบันการเงิน คุณอิจึงต้องยึดมั่นในด้านคุณภาพ ความถูกต้องตามมาตรฐานงาน และต้องมีความซื่อสัตย์ อีกทั้งคุณอิมีความตั้งใจในการทำงาน ทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายในการทำงานจะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ มีการฝึกฝน ท่องจำ ใ้รู้ เพื่อให้ได้งานอย่างถูกต้องแม่นยำและน่าเชื่อถือ การดำเนินงานธนาคารเป็นการดำเนินงานจากบนลงล่าง คุณอิจะได้รับคำสั่งจากผู้จัดการแล้วจึงมาแจกจ่ายมาให้พนักงานร่วมสาขาปฏิบัติให้ประสบผล สำเร็จ ฝ่ายผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรม นโยบาย ด้านอุปสรรคและปัญหาที่คุณอิพบในการทำงานร่วมกันในธนาคารคือ ความไม่เข้าใจในเนื้องานอย่างแท้จริงและไม่ตั้งใจเรียนรู้งาน คนที่เข้าใจงานจะเป็นผู้ทำเพียงคนเดียว ในบางครั้งไม่ได้มีการถ่ายทอดการทำงานทำให้ไม่เกิดความสามัคคีในการทำงาน อีกทั้งงานธนาคารเป็นงานที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่ธนาคารตั้งไว้ จะไม่สามารถสนองความต้องการให้กับลูกค้ได้ทุกอย่างอย่างเช่นค่าธรรมเนียม การปฏิบัติงานเต็มไปด้้วยกฎระเบียบจึงไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น คุณอิเสนอแนวทางแก้ปัญหว่าพนักงานต้องใ้รู้ พยายามเรียนรู้ให้เข้าใจการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง การ ไม่สื่อสารด้ว้การเจรจาเป็นจุดที่ก่อให้เกิด

ปัญหาใหญ่มาก คุณจึงให้ความเห็นว่า พนักงานแต่ละคนถูกเลี้ยงดูกันมาแตกต่างกัน มาจากสภาพแวดล้อมทางครอบครัวที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพูดคุยถึงปัญหาหรือเรื่องการทำงานร่วมกัน จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้กันและกันซึ่งจะเป็นบ่อเกิดของการร่วมมือในการทำงาน ธนาคารในอุดมคติของคุณคือ การบริหารงานจากส่วนกลาง(สำนักงานใหญ่) จะต้องคำนึงถึงสภาพ สภาพของพื้นที่ที่แท้จริง อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ทันสมัยและเพียงพอ พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้ทุกด้าน One Stop Service สวัสดิการที่ดีพร้อมพอที่จะทำให้พนักงานทุกคนไม่ทุจริต ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งคุณจะมีการวางแผนการทำงาน แบ่งงานกันทำตามหน้าที่ล่วงหน้า ซึ่งจะมากจะน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ทำให้คุณอิทราบถึงแนวทางการทำงานว่าการวัดผลงานเน้นทางด้านผลิตภัณฑ์ตัวไหนของธนาคาร ความคิดริเริ่มของคุณจะมีอยู่เสมอ แต่ต้องได้รับแรงกระตุ้นจากผู้จัดการ เมื่อให้คิดสร้างสรรค์ ผลงานในการทำงานแต่ละช่วง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และบางครั้งก็ขอยอดความคิดนั้นๆ คุณอิได้เข้ากิจกรรมและการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดขึ้นอยู่บ่อยครั้งในแต่ละปี ซึ่งวิทยากรผู้นำเสนอนำประสบการณ์จากการอบรมจากพื้นที่อื่นมาประกอบให้ผู้เข้าอบรมได้เปิดแนวคิด โลกทัศน์ใหม่ ภายในสาขาของคุณอิจะมีการประกวดการแข่งขันผลงานของพนักงานภายในสาขามีทั้ง เงินฝาก ประกันชีวิต มีทั้งการแข่งขันที่เป็นทางการได้รับเงินรางวัล และการแข่งขันที่ไม่เป็นทางการที่เป็นกลยุทธ์ในการกระตุ้นพนักงานเพื่อให้สร้างผลงาน ผู้จัดการภาคต้นสังกัดของคุณอิพบพนักงานเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งผู้จัดการภาคคอยมาเสนอแนะแนวทาง แนวคิด แนวปฏิบัติงานให้พนักงาน มีการจัดกิจกรรมสัมมนา หรือประชุมในวันหยุดหรือหลังเลิกงาน คุณอิกล่าวว่าในการทำงานของสาขาคุณอิจะมีการชี้แจงนโยบายในการทำงานต่างๆให้พนักงานมีวิสัยทัศน์และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทุกเช้าจะมีการประชุมที่เรียกว่า การประชุม Morning Brief ซึ่งเป็นเวลาที่อ่านคำสั่งใหม่ๆ ข่าวสารต่างๆในธนาคาร ให้พนักงานทุกคนได้ทราบและถือปฏิบัติในทางเดียวกัน การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานของสาขาคุณอิ ใช้ระบบ KPI ในการวัดผลการทำงาน ทำให้คุณอิต้องมุ่งเน้นการขายเพื่อให้ได้ผลงานกลับมา ไม่ได้วัดเนื้องานประจำที่ทำ เมื่อปฏิบัติงานตามแผนการทำงานประจำปีจนจบจะมีการสรุปผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คุณอิเน้นความสำคัญทางด้านจิตวิญญาณในการให้บริการ การบริการต้องบริการด้วยใจ ให้ถูกใจลูกค้า

เพราะลูกค้าเป็นผู้ที่จะมาทำให้เกิดรายได้ เกิดการขยายฐานลูกค้าต่อไป และผลประโยชน์ต่างๆจะตามสาขาที่คุณถืออยู่เป็นสาขาขนาดใหญ่จะมีการถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน การปฏิบัติงาน ที่มีทั้งผิดและถูก

### **ข้อมูลและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน**

คุณอิมมีแนวทางในการทำงาน การรับนโยบายต่างๆจากผู้จัดการภาค และผู้จัดการสาขา มีการจัดสรรหน้าที่ และพนักงานทุกคนทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จนั่นคือการทำงานเป็นทีมในแบบของคุณอิที่ทำอยู่ทุกวัน คุณอิเป็นคนหนึ่งซึ่งเมื่อได้เริ่มเข้ามาทำงานในธนาคารเริ่มจากการแปลกแยก จึงทำการศึกษาเนื้องาน แต่เมื่อเริ่มเข้าเนื้องานและระบบงาน จึงทำให้สามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ถูกต้อง สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งสาขา การทำงานจึงเกิดความผูกพัน ลึกซึ้ง และจึงเกิดเป็นความรักในองค์กร คุณอิให้ความสำคัญกับประการที่ควบคู่ไปกับตำแหน่งหน้าที่ สาขาของคุณอิพนักงานทุกคนยอมรับความคิดเห็นของกันและกันเน้นการระดมสมองเมื่อต้องการสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ มีการทัดทานกันได้หากเกิดความเห็นที่แตกต่างกันแต่ต้องคำนึงถึงเหตุผลเป็นสำคัญ คุณอเสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรว่า ธนาคารแต่ละสาขารับนโยบายต่างๆจากส่วนกลาง จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของพนักงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานรุ่นเก่าหรือใหม่ เพื่อรองรับสิ่งใหม่ๆ

### **รายที่สี่ คุณรัง**

#### **ข้อมูลส่วนบุคคล**

คุณรัง ผู้จัดการธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐม อายุ 43 ปี เพศชาย ทำงานที่ธนาคารกรุงเทพฯเป็นระยะเวลา 19 ปีเริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี 2534 อุปนิสัย ใจดี ร่าเริง โอบอ้อมอารี มีความคิดทางบวก

### ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

คุณรัง ให้เหตุผลในการเข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงเทพฯ เพราะว่าตั้งใจที่จะทำงานที่ธนาคารนี้ตั้งแต่สมัยเริ่มเรียนที่มหาวิทยาลัย เพราะเป็นธนาคารที่มั่นคง และมีชื่อเสียงมาก จึงตัดสินใจตั้งแต่มหาวิทยาลัย เรียนด้านการบริหาร สาขาวิชาเอกการเงินการธนาคาร ลักษณะการทำงานของ คุณรัง จะทำงานเป็นทีม มีการรับทราบเป้าหมาย นโยบายจากสำนักงานใหญ่ และ ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในสาขาตามนโยบายและบรรลุปเป้าหมาย คุณรังเน้นการบริการในการทำงานต้องรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ยึดมั่นในคุณภาพตามมาตรฐานในการทำงานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ คุณรังกล่าวถึงระบบการทำงานที่สาขาที่ทำงานว่า มีการดำเนินงานเป็นไปในลักษณะจากบนลงล่างคือ รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ถ่ายทอดลงมาสู่ผู้จัดการภาค ผู้จัดการสาขา และลงมาสู่พนักงานในสาขา คุณรังกล่าวถึงด้านอุปสรรคและปัญหาในการทำงานร่วมกันในสาขา คือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนและรวดเร็ว รวมถึงจำนวนพนักงานที่มีอยู่มากในธนาคารทำให้ การสื่อสารไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง คุณรังเสนอแนวทางการแก้ไขว่า พนักงานทุกระดับควรมีการสื่อสารด้วยความชัดเจนและสื่อความไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและถูกต้องครบถ้วนรวมทั้งกล่าวถึงการแก้ปัญหาเรื่องความขัดแย้งในธนาคารด้วยการสื่อสารและเจรจากันอย่างเปิดเผยและจริงใจเป็นวิธีทางแก้ที่ดีที่สุด ต้องมีขั้นตอนและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง คุณรังกล่าวถึงธนาคารในอุดมคติว่า อยากให้สาขาที่ตนเองทำงานอยู่มีลักษณะมีความยุติธรรม เสมอภาค ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในการทำงานในสาขาของคุณรังมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนมาก มีการวัดผลด้วยตัว KPI ของสาขา รวมทั้ง Sale Sheet (ผลการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารประจำตัวพนักงาน) ของระดับพนักงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเนื่องจากการปฏิบัติงานในธนาคารจะมีกฎ ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงานเป็นกรอบ ทำให้ความคิดริเริ่มของพนักงานไม่สามารถนำไปต่อยอดได้ จึงทำให้เกิดข้อบงกชในการทำงานในบางครั้ง แต่ทั้งนี้สาขาของคุณรัง และสาขาอื่นๆ จะพยายามหาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานในสาขาของตนเองให้แสดงความคิดริเริ่มเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน โดยในตอนเช้า ก่อนการทำงานจะมีการ Morning Brief (การประชุมสรุปทิศทางการทำงานในแต่ละวัน) ทุกเช้า มีการร้องเพลงกระตุ้น ปลุกเร้าพนักงานให้เกิดการตื่นตัว นำเอาผล

การปฏิบัติงานของเมื่อวานมาพูดคุยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาความคิด แนวทางใหม่ และนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น ในการทำงานของคุณรัง ได้รับการเข้าฝึกอบรม และการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานทุกปี มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความมุ่งมั่นในงาน คุณรังกล่าวถึงการแข่งขันในธนาคารว่า มีการแข่งขันกันทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อกระตุ้นยอดขายทุกเดือน การวางระบบการทำแผนปฏิบัติงานคุณรังมีส่วนร่วมในการสร้างแผนการปฏิบัติงานประจำปี ในการวางแผนแต่ละครั้งคุณรังสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติงานและผลงานของสาขาได้ประสบความสำเร็จ คุณรังส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน ให้ทำงานเป็นทีมไปพร้อม ๆ กันทั้งสาขา ชี้แนะชี้นำให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน คุณรังถูกปลูกฝังเรื่องความเต็มใจให้บริการและถ่ายทอดต่อพนักงานรุ่นสู่รุ่น เรื่องจิตวิญญาณในการบริการ เต็มใจในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด บอกถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับซึ่งลูกค้าหากพึงพอใจในการให้บริการของเรา ทำให้นำพาผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนจากรุ่นพี่ รุ่นน้อง มีโครงการที่เสี่ยง(ที่พนักงานรุ่นเก่าสอนงานน้องพนักงานรุ่นใหม่) สอบถามแนวทางปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจากต่างสาขา

#### **ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน**

คุณรัง ส่งเสริมการทำงานที่เป็นทีมเป็นหลัก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คุณรัง

ยกตัวอย่างกิจกรรมที่เป็นการสร้างเอกภาพ และการทำงานเป็นทีมของธนาคาร คือการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกตั้งแต่แรกเข้าทำงาน การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน คุณรังกล่าวว่า มีการระบุแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนว่ามีเนื้องานอย่างไร อีกทั้งกล่าวในเรื่องของการให้ความสำคัญของตำแหน่งงานและประสิทธิภาพการทำงานควบคู่กันของพนักงานในธนาคาร การเปิดโอกาสในการรับฟังความคิด คุณรังกล่าวว่าสำหรับพนักงานของสาขาที่ทำงานอยู่คุณรังเปิดโอกาสมากซึ่งเป็นหลักในการทำงานของธนาคาร อีกทั้งยังมีองค์กรที่เป็นตัวกลางในการที่จะให้แสดงความคิดเห็นคือ สหภาพแรงงานนั่นเอง



## รายที่ห้า คุณปัท

### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณปัท ผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัดนครปฐม อายุ 42 ปี ระยะเวลาในการทำงานในธนาคาร เป็นเวลา 18 ปี อุทิศตัวยุ่งมั่น จริงจังกับการทำงาน

### ข้อมูลด้านการดำเนินงาน

คุณปัท ให้เหตุผลในการเข้าทำงานที่ธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัดนครปฐมว่าเนื่องจากธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปมานาน การทำงานของคุณปัท จะมีการสอนงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างพี่น้อง แต่ถ้าต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต้องอาศัยความสามารถของตัวเอง การใฝ่รู้ และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ในแต่ละสาขาจะมีการแข่งขันกันสูงทั้งภายนอกและภายในสาขา ด้านการยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้อง ตามมาตรฐานการทำงาน นั้นเป็นสิ่งที่คุณปัท ยึดถือและปฏิบัติมาโดยตลอดอีกทั้งการทำงานต้องมีใจในการบริการ และพร้อมที่จะเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน รวมทั้งเรื่องอื่นที่ลูกค้าต้องการให้ช่วยเหลือด้วยความจริงใจ โดยต้องยึดถึงความถูกต้องเป็นหลัก การดำเนินงานในธนาคารของสาขาคุณปัทมีการบริหารงานแบบบนลงล่าง พนักงานต้องปฏิบัติตามนโยบายจากสำนักงานใหญ่ หรือตามผู้จัดการภาคต้นสังกัดและผู้จัดการสาขา อุปสรรคที่เป็นปัญหาใหญ่ของคุณปัทในเรื่องของการดำเนินงานร่วมกันในธนาคารคือ การไม่มีความเป็นทีม ไม่มีความสามัคคีเห็นแก่ส่วนตัวเป็นหลัก ด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวบังคับต้องทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้เป็นที่หนึ่งของสาขา ธนาคารในอุดมคติของคุณปัท คือมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า ให้โอกาสเพื่อความก้าวหน้าและความสุขของพนักงานและครอบครัวของพนักงาน ในการทำงานแต่ละปีของคุณปัทจะมีการวางแผนการทำงานประจำปี เพราะการวางแผนที่ดีจะสามารถทำให้งานมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าการที่ไม่ได้มีการวางแผน ด้านความคิดริเริ่ม คุณปัทเล็งเห็นความสำคัญว่าในสาขามีการคิดริเริ่มของพนักงานเพราะทุกคนที่มีความสำคัญกันทุกคน แต่กฎระเบียบของธนาคารเป็นกรอบในการคิดริเริ่มในบางครั้งที่มีความคิดของพนักงานถูกปิดกั้นด้วยกฎระเบียบที่ครอบคลุมการทำงาน การส่งเสริมบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันของคุณปัท

คือ การเดินตลาด (การออกพบลูกค้าเพื่อทำการประชาสัมพันธ์และการต่อยอดผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในธนาคาร) ร่วมกันระหว่างสาขา การกำหนดชี้วัดผลงานของพนักงาน ธนาคาร คุณปัทใช้ KPI ในการวัดผลการทำงานของพนักงานในสาขาทุกระดับชั้นต้องทำงานให้มีผลงานสม่ำเสมอ ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดเวลา ด้านจิตวิญญาณในการให้บริการของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ที่คุณปัทจะคอยย้ำเตือนให้พนักงานและตนเองปฏิบัติสม่ำเสมอ ยิ้มแย้มแจ่มใส สวัสดิ์ ขอบคุณ ขอโทษ ลูกค้าทุกครั้งตามโอกาส และทุกครั้งที่คุณปัทเข้ามาใช้บริการ ด้านการถ่ายทอดการแบ่งปัน คุณปัทจะคัดเลือกพนักงานที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ มาถ่ายทอดเทคนิคการทำงานให้เพื่อนพนักงานได้ฟัง เพื่อให้สาขาของตนเป็นอันดับหนึ่งของจังหวัด

#### ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน

คุณปัทกล่าวถึงการร่วมมือการทำงานเป็นทีมว่ามีการทำงานไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบายของธนาคาร และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างสาขากับสาขา เมื่อธนาคารมีนโยบายใดออกมา คุณปัทและพนักงานในสาขาจะร่วมมือกันทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ พนักงานในสาขาและคุณปัทที่ทำงานร่วมกันจึงมีความสามัคคีและรักธนาคาร เนื่องจากธนาคารให้โอกาสและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพนักงานและครอบครัว การเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงานคุณปัทเข้าใจบทบาทและหน้าที่การทำงานของตัวเอง โดยทุกคนจะทำงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ และงานอื่นๆที่ต้องร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสาขา คุณปัทได้ให้แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพฯในจังหวัดนครปฐมว่า ควรปลูกฝังพนักงานใหม่ให้รักธนาคาร มีใจให้บริการ และเป็นนักขายมืออาชีพ

## รายที่หก คุณวิไล

### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณวิไล เจ้าหน้าที่อำนวยการธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐม อายุ 24 ปี เพศหญิง ระยะเวลาที่ทำงานในธนาคารเป็นเวลา 1 ปี อุบัติสัย ร่าเริง กล้าแสดงออก ชยัน

### ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

คุณวิไลเป็นพนักงานรุ่นใหม่เพิ่งเริ่มทำงานหลังจากจบการศึกษา ให้เหตุผลในการเข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐมว่า ชองในการทำงานของธนาคารนี้ อีกทั้งเป็นธนาคารที่มีชื่อเสียงคนส่วนใหญ่อยากเข้ามาทำงานที่นี่ ลักษณะการทำงานที่คุณวิไลทำในสาขาของตัวเอง มีการร่วมมือกันทำงาน ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานเป็นพนักงานฝึก คุณวิไลถูกรุ่นพี่ที่สาขาสอนว่า ต้องยึดมั่นในคุณภาพมาตรฐานการทำงาน ความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ การดำเนินงานของสาขาคุณวิไล มีลักษณะจากบนลงล่าง โดยมีการทำตามนโยบายจากสำนักงานใหญ่ผู้จัดการภาค ผู้จัดการสาขา พนักงาน สิ่งที่เป็นปัญหาในการทำงานร่วมกันที่คุณวิไลคิดว่าเป็นอุปสรรคในการทำงาน คือในบางครั้งของการทำงานเกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน อาจขัดแย้งทางด้านความคิด ความอาวุโสในระดับหน้าที่การงาน รวมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารบางครั้งทำให้เราเสนองานให้กับลูกค้าได้ไม่อย่างเต็มที่เพราะเนื่องจากเป็นธนาคารใหญ่ต้องรับคำสั่งนโยบายจากสำนักงานใหญ่อย่างเดียว ในการทำงานหากมีการช่วยเหลือกัน การเข้าใจกัน รับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน แก้ปัญหาร่วมกัน สิ่งนั้นทำให้ธนาคารเป็นธนาคารที่สมบูรณ์แบบ คุณวิไลอยากให้เป็นธนาคารสาขาของตัวเองเป็นแบบนั้น ในการทำงานของคุณวิไลฝ่ายเจ้าหน้าที่อาวุโสทั้งด้านการตลาดและอำนวยการ รวมทั้งผู้จัดการจะเป็นผู้วางแผนการทำงานประจำปีโดยผ่านการทำแผนงานประจำอยู่เสมอ เนื่องจากต้องศึกษาลูกค้าและวางแผนนโยบายของสาขา แนวทางการทำเป้าหมายให้บรรลุความสำเร็จ ในการทำงานของคุณวิไลมีตัวกำหนดชี้วัด และทิศทางการทำงานด้วย ตัวชี้วัด (KPI) ตั้งแต่เริ่มต้นปีการทำงาน มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันทั้งสาขา ความคิดริเริ่มของคุณวิไลและพนักงานทุกคนในสาขา ผู้จัดการเห็นเป็นสิ่งสำคัญเสมอ ซึ่งเป็นความคิดที่ดีเพราะการทำงานต้องมีการแก้ไขปัญหา

จำเป็นต้องมีการระดมสมอง ร่วมมือกันแก้ปัญหาแนวทางใหม่ๆ การอบรมและกิจกรรม ที่เสริมสร้างศักยภาพในการทำงานที่คุณวิไลได้เข้ารับการอบรมมีตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน การสอนวิธีการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ต่างๆของธนาคาร คุณวิไลประทับใจกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นการทำงานให้ตื่นตัวของธนาคารทุกเช้านั้นคือ กิจกรรม Morning Brief (การประชุมสรุปทิศทางการทำงานในแต่ละวัน) เป็นการประชุมตอนเช้าที่ไม่เครียด และสร้างทัศนคติการทำงานทางบวกในทุกเช้า ทำให้พนักงานในสาขาของคุณวิไลทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สิ่งที่ทำให้สาขาของคุณวิไลมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมาก เนื่องจาก การมีจิตวิญญาณในบริการที่พนักงานทุกสาขาถูกปลูกฝังว่า การบริการลูกค้าทุกครั้งต้องบริการลูกค้าด้วยใจ มีคุณภาพในการให้บริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส บริการด้วยความซื่อตรงและซื่อสัตย์ แนวคิดการทำงานต่างๆที่คุณวิไลปฏิบัติคือการถ่ายทอด แบ่งปัน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากพนักงานรุ่นพี่ในสาขาและนอกสาขา

#### **ข้อมูลและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในการทำงาน**

การร่วมมือและการทำงานของสาขาที่คุณวิไลปฏิบัติงานอยู่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แก้ปัญหาซึ่งกันและกัน ในการทำงานแบ่งปันกัน การแจกจ่ายหน้าที่การทำงานของสาขาคุณวิไล มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามตำแหน่ง โดยได้รับการฝึกสอนเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้เข้าใจหน้าที่และบทบาทของตัวเอง คุณวิไลมีความคิดว่าการดำเนินงานของพนักงานในสาขานั้นเรื่องประสบการณ์การทำงานเป็นอันดับแรก ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในสาขา มีแต่การแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ได้รับ และคิดว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว

## รายชื่อผู้จัดทำ

### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณกร เจ้าหน้าที่อำนวยการ อายุ 26 ปี เพศชาย ทำงานที่ธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมเป็นระยะเวลา 2 ปี เริ่มทำงานตั้งปี พ.ศ. 2551 อุปนิสัยช่างพูดคุย ร่าเริงแจ่มใส มุ่งมั่นในการทำงาน

### ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

คุณกรให้เหตุผลในการเข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมว่า มีผู้มาชักชวนให้เข้ามาทำงานที่ธนาคารนี้และโดยส่วนตัวแล้วสนใจงานธนาคารอยู่แล้วจึงตัดสินใจสมัครและได้ทำงาน รูปแบบการทำงานของคุณกร มีความชัดเจน ทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบการทำงานได้ทุกขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและถูกต้อง การยึดมั่นในคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่คุณกรคำนึงถึงเป็นลำดับแรก ทำงานตามกฎระเบียบของธนาคารอย่างเคร่งครัด ในขณะที่เดียวกันต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่ อุปสรรคในการทำงานร่วมกันในธนาคารที่คุณกรคิดว่าเป็นปัญหาคือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่มีความละเอียดและเป็นกรอบในการทำงานที่ทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์งานไปในทิศทางอื่นได้ รวมถึงขั้นตอนการทำงานที่มีหลายขั้นตอน การจัดเก็บเอกสารจำนวนมากแต่นั้นเป็นการทำเพื่อสามารถค้นหาและตรวจสอบได้ภายหลัง ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมล่วงหน้า สาขาคุณกรได้มีการจัดทำแผนการทำงานประจำปี รวมทั้งในการปฏิบัติงานประจำวัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดสาขาของคุณกรมีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลข ตัวชี้วัด(KPI) เพื่อง่ายต่อการเข้าใจและวัดผล คุณกรได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ เนื่องจากผู้จัดการสาขาของคุณกร เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการจัดกิจกรรมและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานอยู่เสมอ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน รวมถึงการกระตุ้นพนักงานทุกๆเข้าด้วยกิจกรรม Morning Brief (การประชุมสรุปทิศทางการทำงานในแต่ละวัน) และกระตุ้นจากการรายงานตัวเลขผลประกอบการของสาขาเปรียบเทียบกับสาขาข้างเคียง ในการทำงาน

ของสาขาคุณกรเน้นเรื่องจิตวิญญาณในการบริการ โดยยึดผู้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบถ้วน

### ข้อมูลและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน

สาขาของคุณกรมีการร่วมกันให้ความร่วมมือในการทำงาน ทำงานเป็นทีม อาจมีขัดแย้งบ้าง บางครั้งแต่บรรลุเป้าหมาย การเป็นเอกภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสาขาคุณกรเห็นผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ผู้จัดการสาขาจะแบ่งหน้าที่การทำงานให้คุณกรอย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันคุณกรและพนักงานคนอื่นถูกฝึกฝนการปฏิบัติงานให้สามารถแทนงานกันได้อีกด้วย คุณกรได้เสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพว่า หมั่นให้เกิดการฝึกฝนทักษะ และมีความตระหนักว่าทุกคนเป็นเจ้าของธนาคาร ทำให้พนักงานเกิดความรักและดูแลผลประโยชน์ให้กับธนาคาร อีกเรื่องที่สำคัญคือผลตอบแทนและสวัสดิการที่ต้องเหมาะสมกับการทำงาน ใครทำดีควรได้รับรางวัล ใครทำผิดวินัยต้องลงโทษตามความเหมาะสม ทุกอย่างตั้งอยู่บนเหตุและผลเป็นหลัก

### รายที่แปด คุณฟ้า

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณฟ้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด อายุ 27 ปี เพศหญิง ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐม 4 ปี เริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 อุปนิสัย ร่าเริงแจ่มใส ขยันทำงาน ชอบเข้าสังคม

#### ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

คุณฟ้าให้เหตุผลในการตัดสินใจเข้ามาทำงานที่ธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมว่า เพราะธนาคารนี้เป็นองค์กรที่มั่นคง สามารถให้ความเจริญก้าวหน้าในอนาคต ลักษณะการทำงานของคุณฟ้าเป็นระเบียบแบบแผน มีการจัดการที่ดี ทุกหน่วยงานในสาขามีการให้ความช่วยเหลือกัน สิ่งที่คุณฟ้า

ได้รับการปลูกฝังจากรุ่นพี่ที่ทำงานคือการยึดมั่นในคุณภาพความถูกต้องในการทำงาน ตามมาตรฐาน และกฎระเบียบของธนาคาร มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เป็นคนซื่อสัตย์ สาขาของคุณฟ้ามีการดำเนินงานจากบนลงล่างโดยการที่รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ลงมาสู่ผู้จัดการภาค ผู้จัดการสาขา และสู่พนักงาน อุปสรรคที่คุณฟ้าคิดว่าเป็นปัญหาในการทำงานร่วมกันในธนาคารคือ การประสานงานระหว่างหน่วยงานค่อนข้างติดต่อยาก รวมถึงการสื่อสารที่ไม่เข้าใจตรงกัน มีความคิดและทัศนคติที่แตกต่างกันในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานที่ต่างกัน คุณฟ้ากล่าวว่าเมื่อเกิดปัญหาการขัดแย้งด้วยความเห็นไม่ตรงกันของพนักงานในสาขา ผู้จัดการจะเรียกพนักงานมาร่วมคุยกัน เป็นการประชุมย่อย เพื่อแก้ไขปัญหาการขัดแย้งด้วยการสื่อสารเจรจาอย่างเปิดเผยจริงใจ ธนาคารในอุดมคติที่คุณฟ้าคิดไว้คือให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเรื่องต่างๆ รวมทั้งเรื่องรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ทำดี เพื่อเป็นกำลังใจ ทุกครั้งที่คุณฟ้าลงมือปฏิบัติงานในสาขาจะมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และตรงตามกฎระเบียบข้อบังคับ ของธนาคาร มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเมื่อคุณฟ้าได้รับเป้าหมายมาจะกำหนดทิศทางในการทำงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพและผ่านตัวชี้วัด(KPI) ที่สาขาตั้งไว้ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณฟ้าและพนักงานทุกคนในสาขามีโอกาสออกความคิดเห็นทุกเรื่องเทียบเท่ากัน ธนาคารมีการจัดกิจกรรมการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน และจุดประกายความคิดในการทำงานตลอดเวลา ภายในสาขาคุณฟ้ามีการเอาข้อมูลใหม่ๆมาถ่ายทอดให้กับพนักงานทุกคน ในตอนเช้าประชุม Morning Brief (การประชุมสรุปช่วยการส่งเสริมความสามัคคีภายในสาขา มีการวางระบบการทำแผนปฏิบัติงานในระดับพนักงาน สาขา ภาคต้นสังกัด งานทุกอย่างจะสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นอย่างดี ผู้จัดการของสาขาคุณฟ้ามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน เป็นเอกภาพ โดยมีการจัดกิจกรรมคิดบวก ให้พนักงานรู้สึกรักในการทำงานแบบเดียวกัน รวมทั้งกระตุ้นจิตวิญญาณในการให้บริการเป็นอันดับหนึ่ง ให้เหมือนกับสโลแกนของธนาคารว่า เพื่อลูกค้า มิตรคู่บ้าน ถูกคำคือผู้มีพระคุณ ในความคิดของคุณฟ้า

### ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน

การให้ความร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีมในธนาคารของคุณฟ้ามีมาโดยตลอด

ยกตัวอย่างเช่น หากมีสาขาใกล้เคียงเปิดสาขาใหม่คุณฟ้าและเพื่อนพนักงานเข้าไปช่วยเหลือในการประชาสัมพันธ์สาขาใหม่ การเปิดโอกาส ในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในสาขาเป็นสิ่งที่คุณฟ้าคิดว่าสมควรที่จะมีทุกสาขา นอกจากจะทำให้คนในสาขาเข้าใจกันแล้ว ยังจะทำให้สร้างแนวปฏิบัติงานแนวใหม่จากการร่วมกันคิดของคนในธนาคาร ควรเปิดโอกาสให้พนักงานในสาขามีการเรียนรู้เพิ่มเติมในหน้าที่การงาน คุณฟ้าพยายามทำให้ธนาคารน่าอยู่ มีความรู้สึกว่ายากมาทำงานทุกวัน ทำให้ธนาคารเหมือนบ้าน อยู่กันอย่างครอบครัว มองเพื่อร่วมงานและลูกค้าเป็นเสมือนคนในครอบครัว

### รายได้แก่ คุณวิภา

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

คุณวิภา เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด อายุ 23 ปี เพศหญิง ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพ จังหวัดนครปฐม เป็นเวลา 1 ปี อุทิศตน พนักงานรุ่นใหม่ไฟแรง กระตือรือร้น เริ่มเข้าสู่งานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552

#### ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

คุณวิภา เป็นพนักงานรุ่นใหม่ เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย เข้ามาทำงานในธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัดนครปฐมเนื่องจากเห็นประกาศรับสมัครพนักงานของธนาคารกรุงเทพที่มหาวิทยาลัย และเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีที่มีธนาคารชั้นนำใหญ่ระดับประเทศมารับสมัคร จึงสนใจเข้ามาสมัครทำงาน ลักษณะการทำงานร่วมกันของธนาคารสาขาที่คุณวิภาทำงานอยู่ มีความร่วมมือกันทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ คุณวิภาปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจมากที่สุด ตรงไปตรงมา เนื่องจากคุณวิภาทำงานอยู่ธนาคารสิ่งที่คำนึงถึงมากที่สุดคือมาตรฐานในการทำงาน และความถูกต้อง



ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว คุณวิภาบอกว่าเพราะทำงานกับเงินเป็นสิ่งที่ช่วยยวนใจ จึงต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด การดำเนินงานในสาขาของคุณวิภา ปฏิบัติงานจาก บนลงล่าง รับคำสั่งและนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ปลดอยงานมาสู่ผู้จัดการภาคต้นสังกัด ผู้จัดการสาขา และระดับพนักงาน ปัญหาที่คุณวิภาพบระหว่างการปฏิบัติงานในสาขาคือ บางครั้งความคิดเห็นของพนักงานในสาขาต่างกัน จึงทำให้เกิดความล่าช้า และติดขัดในการทำงาน คุณวิภาเสนอทางแก้ไขว่าควรเปิดใจคุยกันในเรื่องที่ไม่เข้าใจในการทำงาน ความความคิดเห็นของคนส่วนมาก ออกความคิดเห็นหลักเหตุและผล ธนาคารในอุดมคติของคุณวิภา ต้องเป็นธนาคารที่ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ ยุติธรรม ไม่แสวงหาผลประโยชน์ใดๆเพื่อตัวเอง บุคลากรภายในองค์กรต้องมีความสามารถ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ การทำหน้าที่ในสาขาของคุณวิภา จะมีการวางแผนงานล่วงหน้าเช่น การเข้าพบลูกค้าเป้าหมาย การเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เป็นต้น ด้านกิจกรรมมีการเข้าพบลูกค้าที่บ้านเพื่อประชาสัมพันธ์ แนะนำธนาคารและผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ลูกค้าทราบและเชิญชวนมาใช้บริการที่ธนาคาร ทั้งหมดเหล่านี้ก่อนดำเนินการคุณวิภาและเพื่อนพนักงานในสาขาต้องมีการจัดการแผนการดำเนินงานก่อนเพื่อให้พร้อมเมื่อเวลาต้องดำเนินงานจริง ในการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของแต่ละสาขา มีตัวชี้วัดคือ KPI ภายในหนึ่งปีอย่างชัดเจน ว่าสาขาทำผลงานได้ดีขนาดไหน เป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ห่างจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เท่าไร โดยจะแจ้งผลงานอย่างละเอียดเพื่อเปรียบเทียบกับสาขาข้างเคียง และมีการแนะนำทิศทางวิธีการทำงานให้กับสาขาที่ผลงานไม่ดี ความคิดริเริ่มของพนักงานในสาขาคูณวิภา ส่วนใหญ่จะได้แรงกระตุ้นจากผู้จัดการสาขา และพร้อมกับผู้จัดการสาขาเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ คุณวิภาได้รับการอบรมของธนาคารในเรื่องการพัฒนาเพิ่มศักยภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง การวางระบบแผนปฏิบัติงาน ผู้จัดการสาขาของคุณวิภาจะเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานประจำปี ให้เชื่อมโยงและทำให้บรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ การแบ่งหน้าที่กันทำงานในสาขา แบ่งเป้าหมายการทำงานให้ตัวพนักงานแต่ละคน รวมทั้งจะช่วยกันกำหนดกรอบในการทำงานให้ง่ายขึ้นทำให้รู้สึกว่าเป็นสิ่งไม่ยากเกินไป เมื่อทุกฝ่ายช่วยกันก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ด้านการส่งเสริมให้ธนาคารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน คุณวิภาได้รับการอบรมประชุมประจำปี ที่มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของธนาคารให้พนักงานได้ดู รวมถึงการที่ผู้จัดการภาคต้น

สังกัดได้มาเสนอแนวการทำงานเพื่อเป็นการปลุกใจในการปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนต้องทำได้ อีกทั้งมีวิธีการกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในการทำงาน การประชุม Morning Brief

(การประชุมสรุปทิศทางการทำงานในแต่ละวัน) ทุกเช้าเพื่อกำหนดทิศทางในการเสริมผลิตภัณฑ์ของธนาคารว่าวันนี้จะขายให้ได้เท่าไร เป็นต้น คุณวิภาสนับสนุนอย่างยิ่งกับการที่ธนาคารให้พนักงานมีจิตวิญญาณในการให้บริการ ให้บริการด้วยความเต็มใจ ต้อนรับด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม ใส่ใจลูกค้า รวมถึงการช่วยเหลือและบริการหลังการขาย

### **ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน**

คุณวิภาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน คือมีการประชุมและแนะนำแนวทางในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อที่จะให้ทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน การเป็นเอกภาพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในธนาคาร คุณวิภาจะคอยช่วยเหลือสาขา ไม่ว่าจะเป็นสาขาของตนเอง และสาขาใกล้เคียงในจังหวัดเพื่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กันในธนาคารและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของพนักงานมีการแจกจ่ายหน้าที่ในการดูแลผลิตภัณฑ์ของธนาคาร คุณวิภาเป็นส่วนหนึ่งในการที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบเช่นกัน คุณวิภามีความคิดเห็นว่าการทำงานต้องอาศัยการปฏิบัติงาน คนที่ปฏิบัติงานมานานย่อมผ่านประสบการณ์มากมายเช่นกัน พนักงานที่มาทำงานที่หลังแต่ตำแหน่งสูงกว่าอาจมีประสบการณ์มากไม่เท่า ดังนั้นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และถ่ายทอดประสบการณ์จึงมีมากในสาขาของคุณวิภา

### **รายที่สิบ คุณนัค**

#### **ข้อมูลส่วนบุคคล**

คุณนัคพนักงานรุ่นใหม่ อายุ 24 ปี เพศหญิง ระยะเวลาในการทำงานในธนาคารกรุงเทพในจังหวัดนครปฐมเป็นเวลา 1 ปี เริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 อุปนิสัย ร่าเริงแจ่มใส ช่างพูด

### ข้อมูลด้านการดำเนินงานในธนาคาร

คุณนัคเป็นพนักงานรุ่นใหม่ที่ธนาคารเพิ่งรับหลังจากจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ได้ให้เหตุผลในการทำงานที่ธนาคารกรุงเทพว่า ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำ องค์กรใหญ่ มั่นคงและน่าเชื่อถือ ลักษณะการทำงานของพนักงานในสาขาคุณนัค มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ คุณนัคค่อนข้างจริงจังกับการทำงานที่ยึดมั่นในคุณภาพ ความถูกต้องตรงตามมาตรฐานที่ธนาคารกำหนดไว้ ในการทำงานทุกครั้งนอกจากถูกต้อง รวดเร็วแล้วยังต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพด้วย การรักษาความลับของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ระบบการทำงานมีลักษณะการดำเนินงานจากบนลงล่าง รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการภาค ผู้จัดการสาขา และพนักงาน การจัดการว

แผนปฏิบัติการของสาขาคุณนัค ผู้จัดการจะเป็นผู้รับผิดชอบ จะมีการวางแผนการทำงานประจำปีล่วงหน้าทุกปี เมื่อได้รับเป้าหมายมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ในการวัดผลการทำงานของคุณนัคจะมีตัวชี้วัด(KPI) ที่แน่นอน สามารถวัดผลการทำงานได้ การวางระบบการทำแผนปฏิบัติงานระดับพนักงาน สาขา ภาคต้นสังกัด คุณนัคสามารถเชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานนั้นเข้ากับวิสัยทัศน์ของธนาคารได้เป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายตลอด คุณนัคเมื่อเริ่มเข้ามาทำงานตอนแรกจะพยายามปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานในสาขาได้อย่างเป็นเอกภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับคนในสาขา ด้านการบริการรุ่นพี่ที่สาขาของคุณนัคจะถ่ายทอดวิธีการทำงานบริการให้เน้นมีจิตวิญญาณในการบริการควบคู่กับการทำงานให้ถูกต้อง ซื่อสัตย์ คุณนัคเห็นด้วยกับการให้บริการด้วยความเต็มใจ เมื่อลูกค้าประทับใจ สิ่งต่างๆที่เป็นผลกำไรแก่ธนาคารจะตามมาเอง

### ข้อมูลและแนวทางพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมในการทำงาน

คุณนัคทำงานไปในทิศทางเดียวกันกับคนทั้งสาขาได้เนื่องจากการให้ความร่วมมือและทำงานงานกันด้วยความสามัคคี ยอมรับข้อผิดพลาดที่รุ่นพี่บอก รวมทั้งรับผิดชอบงานส่วนที่ตัวเองได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี พร้อมทั้งแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนพนักงานอยู่เสมอ

## ประวัติผู้ทำวิจัย

**ชื่อ – สกุล**

นางสาวจุฬาลักษณ์ เกษมสันต์กุล

**ที่อยู่**

227 ถ.มาลัยแมน ต.ลำพญา อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม

**ที่ทำงาน**

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) สาขานครปฐม

**E-mail**

amakik3@hotmail.com

### ประวัติการศึกษา

**ระดับมัธยมศึกษา**

แผนการเรียนศิลป์ – ภาษา โรงเรียนราชินีบูรณะ จ.นครปฐม

**ระดับปริญญาตรี**

คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

### ประวัติการทำงาน

**พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน**

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) สาขานครปฐม