

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงาน ภายหลังการร่วมทุนกับธุรกิจต่างประเทศ กรณีศึกษาธนาคารดีบีเอสไทยท努 และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในเรื่องต่อไปนี้

- การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความวิตกกังวลในเรื่องความมั่นคงในการทำงานกับองค์การ
- ความวิตกกังวลในเรื่องของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
- การยอมรับในเรื่องของหัวหน้างานในองค์การ
- ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน และระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับหัวหน้างาน
- การยอมรับในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล

วิธีการดำเนินการศึกษา

1. ประชากรของการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารดีบีเอสไทยท努 และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน ซึ่งมีจำนวน 4 สาขา และ 2 สาขาตามลำดับ แบ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้า ซึ่งหมายถึง พนักงานตำแหน่งสมุหบัญชี ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และผู้จัดการสาขาจำนวน 21 คนและ 6 คนตามลำดับ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีใช้อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานจำนวน 35 คนและ 18 คนตามลำดับ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นของบุคลากรในธนาคาร ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลและความคิดเห็นอื่นๆตามรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้ว
3. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่

สรุปผลการศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 80 คน แบ่งเป็นพนักงานธนาคารดีบีเอสไทยทุนจำนวน 56 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีสถานภาพสมรส มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี อายุการทำงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี มีตำแหน่งส่วนใหญ่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งหมายถึงพนักงานออเดอะไรส์เทลเลอร์ พนักงานสินเชื่อ พนักงานบัญชี และอื่นๆ ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 –15,000 บาท ส่วนพนักงานธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครนนมีจำนวน 24 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการและมีรายได้ระหว่าง 5,001-15,000 บาทต่อเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้และเข้าใจในคำถามต่างๆเป็นอย่างดี ทำให้คำตอบที่ได้มานั้นมีความน่าเชื่อถือได้

**ตอนที่ 2 ความแตกต่างทางด้านทัศนคติที่มีต่อสภาพการทำงานของพนักงาน
ธนาคารทีบีเอสไทยท努และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครณ**

จากสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

1. ทัศนคติที่มีต่อสภาพการทำงานภายหลังการร่วมทุนของพนักงานธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครณในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกันในเรื่อง

- การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความวิตกกังวลในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
- การยอมรับในเรื่องของหัวหน้างานในองค์การ
- ความขัดแย้งระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และระหว่างพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ
- การยอมรับในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล

แต่มีทัศนคติแตกต่างกันในเรื่องความวิตกกังวลต่อความมั่นคงในองค์การ

2. ทัศนคติของพนักงานธนาคารทีบีเอสไทยท努ในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกันในเรื่อง

- การยอมรับในการเปลี่ยนแปลง นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความวิตกกังวลในเรื่องความมั่นคงในองค์การ
- ความวิตกกังวลในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
- การยอมรับในเรื่องของหัวหน้างานในองค์การ
- การยอมรับในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล

แต่มีทัศนคติแตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้งระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และระหว่างพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ

3. ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารทีบีเอสไทยท努 และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครณ แตกต่างกันในเรื่อง

- การยอมรับในการเปลี่ยนแปลง นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความวิตกกังวลในเรื่องความมั่นคงในองค์การ
- ความวิตกกังวลในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

- การยอมรับในเรื่องของหัวหน้างานในองค์การ
- ความขัดแย้งระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และระหว่างพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ
- การยอมรับในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล

4. ทักษะของพนักงานระดับหัวหน้างานของธนาคารดีบีเอสไทยท努 และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครนไม่แตกต่างกันในเรื่อง

- การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความขัดแย้งระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และระหว่างพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ

แต่มีทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่อง

- ความวิตกกังวลในเรื่องของความมั่นคงในองค์การ
- ความวิตกกังวลในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
- การยอมรับในเรื่องของหัวหน้างาน
- การยอมรับในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

จากการศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงานในองค์การภายหลังจากการร่วมทุนกับธุรกิจต่างประเทศ : กรณีศึกษาธนาคารดีบีเอสไทยทุนและธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในธนาคารทั้งสองธนาคาร เนื่องมาจากการร่วมทุนกับธุรกิจต่างประเทศ จึงส่งผลให้พนักงานในระดับต่างๆต้องมีการปรับตัวในด้านต่างๆ รวมถึงความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติที่มีต่อองค์การ เมื่อธนาคารทั้งสองธนาคารคือธนาคารดีบีเอสไทยทุนและธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลกระทบและเสียหายต่อธนาคาร ทางคณะผู้จัดทำจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขในปัญหาการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ หรือพฤติกรรมของพนักงานในธนาคาร ดังนี้ คือ

- การนำเอาแนวคิดของจิตวิทยาของการวางเงื่อนไขปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การแนวคิดเช่นนี้เรียกว่า การปรับพฤติกรรมในองค์การ (Organizational Behavior Modification) หรือ OBM

- OBM คือ เทคนิคในการจัดการกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแบบหนึ่ง ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้บริหารจะต้องระบุพฤติกรรมปัญหา สามารถทำได้หลายวิธีเช่น การสัมภาษณ์แบบสอบถาม เพื่อผู้บริหารจะได้รับถึงปัญหาที่แท้จริงที่เกิดกับพนักงานธนาคารของตน

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อผู้บริหารทราบถึงปัญหาแล้วต้องทำการสังเกตและวัดความถี่ของพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารต้องหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นปัญหากับแนวทางการแก้ไขพฤติกรรมของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางแก้ไขแล้วนำเข้ามาปรับใช้หรือแทรกแซงกับพนักงานในธนาคารของตน (สิทธิโชค, 2539)

กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีหลายวิธี คือ การเสริมแรง การลงโทษ การเมินเฉย การเลียนแบบ การปรับพฤติกรรม

เมื่อนำแนวทางไปปฏิบัติแล้วต้องมีการวัดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมที่เป็นปัญหาว่า ลดลงหรือไม่ ถ้ายังไม่ได้ต้องกลับไปเริ่มในขั้นตอนที่ 4 ใหม่คือ กำหนดแนวทางแก้ไขใหม่แล้วนำมาใช้กับพนักงาน แต่ถ้าแก้ปัญหาได้แล้ว ผู้บริหารจะต้องรักษาพฤติกรรมที่ต้องการนั้นไว้ โดยใช้แบบกำหนดการเสริมแรงตามความเหมาะสม เช่น การเสริมแรงแบบต่อเนื่อง การเสริมแรงบางส่วน หรือการเสริมแรงด้วยตนเอง ต่อจากนั้นต้องกำหนดแนวทางหรือวิธีการประเมินผล OBM ต่อการปรับปรุงการทำงาน

2. **ความมั่นคงในองค์กร** จากผลการสรุปพบว่า พนักงานทั้งสองธนาคารมีความรู้สึกกลัวต่อการเลิกจ้าง เนื่องมาจากเมื่อมีการร่วมทุนแล้วก็จะมีการ Reorganizing ตามมาเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานในด้านต่างๆมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น มีการบริหารงานที่รวดเร็วขึ้น ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าองค์กรไม่มั่นคง จะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง ผู้บริหารจะต้องใช้การบริหารงานโดยให้พนักงานมีความมั่นใจว่าหน้าที่การงานที่ปฏิบัติกันมีความมั่นคง คือ จะไม่ถูกให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลหรือมีโอกาสเลื่อนขึ้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามสมควร

ศิริพน (2537) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องพิจารณาตัวบุคคลที่จะมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆอย่างเหมาะสมและให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานหรือเรียนรู้งานเป็นระยะเวลาพอสมควร ก่อนที่จะประเมินผลงานไม่ใช้วิธีปลดคนงานออกพร่ำเพรื่อ โดยไร้เหตุผลสมควร นอกจากนั้นต้องมีการให้ความรู้ต่างๆเพื่อให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดี รวมทั้งต้องจัดการสภาพการทำงานซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมต่างๆเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3. **การติดต่อสื่อสารในองค์กร** จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความกังวลในการสื่อสารกับหัวหน้างานชาวต่างชาติและการใช้ภาษาต่างประเทศ รวมถึงต้องการให้มีการอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้อง

- สร้างบรรยากาศที่มีลักษณะสนับสนุน (Supportive climates) โดยต้องอธิบายให้พนักงานเกิดความเข้าใจในงานให้ถูกต้องมากขึ้น และต้องเน้นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความสนใจ มิใช่เน้นไปที่ตัวพนักงานซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศลักษณะที่เป็นธรรมชาติ ไม่ตึงเครียด หรือเสแสร้งแกล้งทำ นอกจากนั้นต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราและความเสมอภาคที่ต้องมีให้แก่พนักงานทุกคน จะช่วยทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

- เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Participation) โดยให้พนักงานมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนวิธีแก้ปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง
- การสื่อสารแบบสองทาง (Two - ways communication) จะเป็นการลดความตึงเครียดระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ทั้งยังเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ความผิดพลาดในการทำงานมีน้อยลงและถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
- เปิดโอกาสให้พนักงานได้อบรมทักษะเพิ่มเติม (Training) ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและการพิจารณาของหัวหน้างานว่าจะทำการฝึกอบรมแบบไหน (On the jobs or off the jobs training) (ธงชัย, 2526)

4. **ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา** ผู้บริหารจะต้องใช้หลักการจูงใจ (Motivation) ไปพร้อมๆ กับการสร้างความประทับใจแก่บุคคลอื่นๆ โดยการให้เกียรติ ให้ความสำคัญและยกย่องเขา รวมถึงการเป็นมิตรกับบุคคลทุกชั้นในองค์กรเพื่อจะได้เป็นที่ชอบพอรักใคร่ของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นมูลเหตุให้พนักงานตั้งใจและกระตือรือร้นให้คนแต่ละคนตั้งใจทำงาน ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์เปรียบเสมือนสายใยที่จะทำให้อันไม่จืดจางเดียวกันหรือต่างระดับกันได้ยึดเหนี่ยวร่วมกันทำงานประสานกันอย่างมีระเบียบ เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ (วินิจ, 2535)

5. **ความขัดแย้งในองค์การ** ผู้บริหารของธนาคารทั้งสองธนาคารควรเลือกใช้วิธีการจัดการกับข้อขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 3 วิธี ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพองค์การ

5.1 การแก้ไขข้อขัดแย้งตามแบบที่มีมาแต่ดั้งเดิม

- การอุทธรณ์ จะเป็นการเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจในระดับสูงกว่าเข้ามาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- การครอบงำอีกฝ่าย จะเป็นวิธีจัดอีกฝ่ายหนึ่งออกไปโดยการใช้อำนาจให้เขายอมแพ้
- การต่อรองคือสองฝ่ายจะมาตกลงกันร่วมกันทำงานอย่างดี ภายหลังที่ต่อรองกันได้แล้ว

5.2 การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการออกแบบองค์การใหม่

การขัดแย้งอาจป้องกันหรือแก้ไขโดยการอาศัยโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โดยอาจใช้วิธีรวมงานเข้าด้วยกันหรืออาจให้วิธีตั้งผู้เชื่อมประสานที่สามารถเข้าได้กับทั้งสองฝ่าย การสับ

เปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน(Rotation)ของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยลดการขัดแย้งได้ เป็นต้น

5.3 การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการเผชิญหน้า โดยเชิญคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาเผชิญหน้ากันเพื่อบอกกล่าวปัญหาและความคิดเห็น โดยทำตามขั้นตอนคือ

- ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการเผชิญหน้ากันพยายามไม่ให้เกิดความเครียด
- ผู้บริหารต้องมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารของสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันและกัน
- วางแผนเพื่อดำเนินการในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- นำไปปฏิบัติและติดตามผล

(ชลอ,2516)

6. คำตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล ภายหลังจากการร่วมทุนแล้วพนักงานทั้งสองธนาคารมีความไม่พอใจในเรื่องอัตราผลตอบแทนและการประเมินผล ผู้บริหารจะต้องแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า การปฏิบัติอย่างไรจะได้รับรางวัลแบบใดเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งถ้าผลตอบแทนอยู่ในขั้นที่พอใจและเกิดความสุข พนักงานก็จะลดพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา ซึ่งจะเป็นไปตามทฤษฎีการเสริมแรง(Reinforcement Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องกระทำทันทีภายหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานนั้นๆ และประเด็นหลักคือ ทำอย่างไรผลตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์การจะดึงดูดใจพนักงานและพอใจแก่พนักงาน ผู้บริหารสามารถใช้หลัก Job Analysis และ Job Evaluation รวมถึงเรื่องแรงจูงใจ มาสร้างระบบการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมได้ ส่วนทางด้านการประเมินผลนั้นพนักงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะให้มีการเปิดเผยผลการประเมินให้ตัวพนักงานรู้ด้วย จึงจะมีความพอใจ การประเมินผลแบบใหม่ผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการประเมินผลแบบ 360 Evaluation คือให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ถูกประเมินในทุกระดับชั้นประเมินผู้ถูกประเมินด้วย และเปิดเผยให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสนในการปรับปรุงตัวในรายชื่อผลการประเมินออกมาในระดับต่ำ และกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้นในรายชื่อผลการประเมินอยู่ในระดับสูง โดยการใช้ระบบการจูงใจ เป็นต้น (ฉานศิลป์,2527)