

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการ
ควมรวมกิจการกรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน
ของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการ
กรณีศึกษานาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ พ.ศ.



.....
นางสาวสุชาวัลย์ จิรันดร
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ของท่าน อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลาย ๆ ท่าน ผู้วิจัยจึงขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ ในการกล่าวคำขอบพระคุณทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนพล วีราสา อาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลา ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ตลอดจนคอยช่วยตรวจทาน และแก้ไข งานวิจัยฉบับนี้ อีกทั้งยังคอยให้กำลังใจให้กับนักศึกษาทุกท่านเสมอมา

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการ และคณะกรรมการสอบ ที่ได้สละเวลา ให้คำแนะนำ แนวทางในการปรับปรุงงานวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่าน ที่ได้สละเวลา และให้ความร่วมมือในการให้ สัมภาษณ์ เก็บข้อมูลด้วยความเต็มใจ ถึงแม้ว่าผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ละท่านจะมีภาระหน้าที่ที่ต้องทำอยู่ แล้วยังก็ตาม ซึ่งข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และบุคลากรทุกท่านของวิทยาลัยการจักษุ การ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ความรู้กับผู้วิจัย จนสามารถนำมาบูรณาการ และสามารถถนอมกรองออกมาเป็นงานวิจัยฉบับนี้ได้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว และเพื่อน ๆ ที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจแก่ ผู้วิจัย จนสามารถทำการศึกษานี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และผู้ที่มาศึกษา เพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการป้องกัน และแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กรได้ในอนาคต หากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

สุธาวัลย์ จิรันดร

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กร หลังการควบรวมกิจการ
กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

A STUDY OF POST-MERGER CONFLICT CAUSES IN ORGANIZATION: A CASE STUDY
OF COMMERCIAL BANK IN THAILAND

สุธาวัลย์ จิรันดร 6250184

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ตรีบุทท พรหมศิริ
Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร Ph.D.

บทคัดย่อ

การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) ถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่สามารถ
ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอุตสาหกรรม
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ที่มีการแข่งขันในตลาดสูง อย่างไรก็ตาม ในการควบรวมกิจการของสอง
องค์กรที่มีความแตกต่างกันนั้น อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดถึง
ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการควบรวมกิจการได้

ด้วยเหตุนี้งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการ
ทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการ เพื่อใช้ในการเสนอแนะแนวทางการบริหาร
บุคลากร เพื่อป้องกัน หรือลดความขัดแย้งในองค์กรหลังการควบรวมกิจการ โดยทำการศึกษาในกลุ่ม
พนักงานธนาคาร 2 แห่ง ที่มีการควบรวมกิจการกันแล้ว ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กร หลัง
การควบรวมกิจการ มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน, ปัจจัยเรื่องการขาด
แคลนทรัพยากร, ปัจจัยเรื่องความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่, ปัจจัยเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล
, ปัจจัยเรื่องปัญหาจากการสื่อสาร, ปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่แตกต่างกัน และปัจจัยเรื่องการได้รับการปฏิบัติที่
ไม่เป็นธรรม

คำสำคัญ : การควบรวมกิจการ/ ความขัดแย้งในองค์กร/ ธนาคารพาณิชย์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย	4
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	24
3.1 ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย	24
3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	25
3.2.1 กลุ่มประชากร	25
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	25
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	25
3.4 การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	27
4.1 รูปแบบของความขัดแย้ง	27
4.1.1 ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process Conflict)	29
4.1.2 ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict)	30
4.1.3 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict)	31
4.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	32
4.2.1 ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน (Clashes of cultures)	34
4.2.2 ปัจจัยเรื่องขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity)	37
4.2.3 ปัจจัยเรื่องความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities)	39
4.2.4 ปัจจัยเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Personality Difference)	41
4.2.5 ปัจจัยเรื่องปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)	43
4.2.6 ปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals)	46
4.2.7 ปัจจัยเรื่องการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Treatment)	47
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	49
5.1 รูปแบบของความขัดแย้ง	49
5.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	50
5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร	59
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	61
5.5 ข้อเสนอแนะของการทำวิจัยครั้งต่อไป	61
บรรณานุกรม	62
ภาคผนวก	67
ภาคผนวก ก คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	68
ประวัติผู้วิจัย	70

สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
2.1	การซื้อหุ้น โดยชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด (Cash) หรือ หุ้นออกใหม่ (Share Swap)	6
2.2	การซื้อหุ้นผ่านการจัดตั้ง (Holding Company)	6
2.3	การได้มาซึ่งสินทรัพย์หรือกิจการ (Asset/ Business Acquisition)	7
2.4	การควบกิจการ (Amalgamation)	7
2.5	เป้าหมายธุรกิจ สู่รูปแบบ และวิธีการควบรวมกิจการ	7
2.6	The two-dimensional acculturation model of Berry	10
2.7	Conflict Process. Robbins	15
4.1	แสดงรูปแบบของความขัดแย้ง	29
4.2	แสดงปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	33

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มพนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร	52
5.2	สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป	55



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ถือเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีการแข่งขันในตลาดสูงเนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอไม่ได้มีความแตกต่างกัน ผู้บริโภคมีอิสระในการเลือกใช้บริการ ซึ่งจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าในประเทศไทยมีธนาคารพาณิชย์จำนวนทั้งหมด 14 ธนาคาร (ไม่รวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ) โดยแบ่งเป็นธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่ง ธนาคารขนาดกลาง 3 แห่ง และธนาคารขนาดเล็ก 6 แห่ง อย่างไรก็ตาม ผู้เล่นรายสำคัญในตลาดกลับเป็นธนาคารขนาดใหญ่ไม่กี่ราย ซึ่งล้วนแต่มีขนาดสินทรัพย์ และฐานลูกค้าที่มากกว่าธนาคารขนาดกลางอยู่มาก (The momentum, 2020) ดังนั้น การที่ธนาคารขนาดกลางจะแข่งขันกับธนาคารรายใหญ่เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งในตลาด หรือการแข่งขันเพื่อให้กิจการอยู่รอดจึงทำได้ยาก ธนาคารขนาดกลางจึงได้นำกลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) มาใช้ในการแข่งขัน ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง ได้ผลักดันให้เกิดกลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ทั้งภายในประเทศ ระหว่างประเทศ และระหว่างภูมิภาค

การควบรวมกิจการหรือการซื้อกิจการระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน ได้เกิดขึ้นในประเทศไทยอยู่หลายครั้ง ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารมณฑล ธนาคารเกษตร ธนาคารสยาม ธนาคารมหานครและธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ ในช่วงปี 2509 ถึงปี 2547 เกิดเป็นธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) การควบรวมกิจการระหว่างธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) กับธนาคารดีบีเอสไทยทูล จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2547 และการควบรวมระหว่างบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ชนชาติ ธนาคารนครหลวงไทยและธนาคารศรีนคร กลายมาเป็นธนาคารชนชาติจำกัด (มหาชน) เป็นต้น (สุภชัย ปกป้อง, 2562)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับการควบรวมกิจการที่ผ่านมาพบว่า การควบรวมกิจการสามารถก่อให้เกิดผลกระทบกับองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร เช่น ผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน (สุวรรณิ วัฒนาวณิชศาสตร์, 2548) ผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องาน (Avhaathu Thelma Rathogwa, 2008)

วัฒนธรรมองค์กรและการตอบสนองของพนักงาน (Deligiannis et al., 2018) ซึ่งผลกระทบหรือการตอบสนองของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงหลังการควบรวมกิจการเหล่านี้ สามารถเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า “Merger Syndrome” (Marks & Mirvis, 1985, 1922)

นอกจากนี้ ผลกระทบที่เป็นปัญหาสำคัญและเกิดขึ้นได้กับองค์กรที่มีการควบรวมกิจการ และอาจเป็นตัวกำหนดถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการควบรวมกิจการได้ ซึ่งจะต้องมีการจัดการอย่างเหมาะสม (Monica et al., 2006; Haluk Baran Bingöl, 2017) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลังการควบรวมกิจการ

ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการ โดยเลือกกรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สำคัญ และเป็นธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการบ่อยครั้งตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ประกอบกับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย ผลจากการศึกษานี้จะเป็นข้อเสนอแนะให้กับองค์กรที่จำเป็นต้องควบรวมกิจการ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร และนำไปเป็นกรณีศึกษาสำหรับองค์กรอื่น เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรหลังควบรวมกิจการ

1.2 คำถามวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการ

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กร หลังการควบรวมกิจการ
2. เสนอแนะแนวทางการบริหารบุคลากรเพื่อป้องกันหรือลดความขัดแย้งในองค์กรที่ทำการศึกษาหลังการควบรวมกิจการ

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 2 ธนาคาร ที่มีการควบรวมกิจการกันเรียบร้อยแล้ว โดยระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัย คือ ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึง ธันวาคม 2563

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร หลังการควบรวมกิจการ ซึ่งสามารถนำข้อมูลผลการศึกษาดังกล่าวไปช่วยในการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงาน
2. เพื่อนำผลการศึกษาจากกรณีศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางให้กับองค์กรที่จำเป็นต้องควบรวมกิจการ ในการป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธนาคารพาณิชย์ (commercial bank) หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น การให้กู้ยืม ซื้อขายหรือเก็บเงินตามตั๋วเงิน ซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ ทั้งนี้จะประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ อันเป็นประเพณีของธนาคารพาณิชย์ด้วยก็ได้ เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัยและหลักทรัพย์ธุรกิจการเงิน
2. การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) หมายถึง การที่บริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปควบเข้ากัน เป็นผลให้บริษัทที่ควบเข้ากันนั้นหมดสภาพการเป็นนิติบุคคล และเกิดเป็นบริษัทใหม่ขึ้น โดยบริษัทใหม่ยอมได้ไปทั้งสิทธิและบรรดาความรับผิดชอบที่มีอยู่แก่บริษัทเดิม ตัวอย่างเช่น บริษัท ก. ได้ควบกับบริษัท ข. ตามกฎหมายจะทำให้บริษัท ก. และบริษัท ข. ดังกล่าวหมดสภาพจากการเป็นนิติบุคคล โดยเหลือแต่ บริษัท ค.บริษัทเดียวซึ่งรับไปทั้งสิทธิและความรับผิดชอบเดิมของบริษัท ก.และบริษัท ข.
3. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ ความไม่ลงรอยกันทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานหลังการควบรวมกิจการนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

2.1.1 ทฤษฎีการควบรวมกิจการ

2.1.2 ผลกระทบของการควบรวมกิจการ

2.1.3 ทฤษฎีความขัดแย้ง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

ทฤษฎีการควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) คือการที่กิจการได้มา ซึ่งหุ้น สินทรัพย์ หน่วยธุรกิจ หรือกิจการอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจควบคุม หรือครอบครอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อการอยู่รอดของกิจการ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555)

เมื่อการเติบโตจากการดำเนินงานภายในกิจการ ไม่ทันต่อสภาวะการแข่งขันสูงในปัจจุบัน การเติบโตจากภายนอกกิจการ จึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือก เพื่อประโยชน์ดังต่อไปนี้ (ภคณี พงศ์พิโรดม, 2556)

1. ประโยชน์จากการปฏิบัติการ (Operation Synergy) ได้แก่ การลดต้นทุน (Cost Reduction) จากการประหยัดต่อขนาดจากจำนวนการผลิตที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง (Economy of Scale) และการประหยัดจากการขยายขอบเขตที่เอื้อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลาย ส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น (Economy of Scope) นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย (Channel of Distribution) และมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. ประโยชน์ทางการเงิน (Financial Synergy) ได้แก่ การมีโอกาสดทางการเงินมากขึ้น (Financial Opportunity) เนื่องจากขนาดบริษัทที่ใหญ่จะเป็นที่ดึงดูดของนักลงทุน อีกทั้งยังทำให้บริษัทมีความสามารถในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ได้โดยมีต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง

3. บริษัทสามารถขยายกิจการได้รวดเร็วกว่าการขยายกิจการด้วยตัวกิจการเอง (Internal Growth) เนื่องจากการเข้าซื้อกิจการจะทำให้บริษัทผู้เข้าซื้อได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงสินทรัพย์ต่างๆ ของบริษัทที่เข้าซื้อภายหลังจากการกระบวนการเข้าซื้อเสร็จสิ้น ซึ่งถ้าหากบริษัทผู้เข้าซื้อจะใช้เงินเพื่อไปลงทุนเองภายในกิจการอาจจะต้องใช้เงินทุนและระยะเวลาที่มากกว่าการเข้าซื้อกิจการ

โดยรูปแบบการควบรวมกิจการ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท (อัญญา ชันชวิทย์, 2540) ดังนี้

1. การควบรวมแนวนอน (Horizontal Integration) คือการควบรวมกิจการ หรือการครอบงำกิจการ ที่ประกอบธุรกิจเหมือนกัน หรืออยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด, เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และเป็นการลดทอนขีดความสามารถของกลุ่มแข่ง

2. การควบรวมแนวตั้ง (Vertical Integration) คือการควบรวมกิจการที่บริษัทที่รวมกิจการนั้นไม่ได้อยู่ในธุรกิจเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน หรืออยู่ในสายเดียวกัน ประเภทต้นน้ำ/ ปลายน้ำ หรือในลักษณะของผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผู้ซื้อวัตถุดิบ หรือในลักษณะของ ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย เพื่อลดต้นทุน และขยายช่องทางการจำหน่าย

3. การควบรวมธุรกิจซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน (Conglomerate Integration) คือการควบรวมระหว่าง 2 บริษัทที่ไม่ได้มีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน แต่ควบรวมเพื่อให้เกิดความมั่นคงของบริษัท หรือเพื่อกระจายความเสี่ยงของบริษัท การรวมกิจการลักษณะนี้อาจแบ่งเป็นประเภทย่อยได้ดังนี้ คือ

3.1) การควบรวมเพื่อขยายประเภทของผลิตภัณฑ์ (Product Extension Merger) เป็นการควบรวมกิจการเพื่อมุ่งขยายฐานทางธุรกิจ เช่น บริษัทการเงินซื้อกิจการของบริษัทประกันภัย ส่งผลให้บริษัทมีบริการเสนอลูกค้าซึ่งอาจเป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกันเพิ่มขึ้น

3.2) การควบรวมเพื่อกระจายธุรกิจอย่างจริงจัง (Pure Conglomerate Merger) เป็นการควบรวมกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกระจายธุรกิจของบริษัทที่รวมกิจการ เพื่อลดความเสี่ยงของกลุ่ม

เมื่อกิจการนั้น ๆ มีการตัดสินใจแล้วว่าจะทำการควบรวมกิจการ สามารถดำเนินการโดยใช้วิธีการควบรวมกิจการได้โดยสรุป ดังนี้

1. การได้มาซึ่งหุ้นของกิจการ (Share Acquisition) คือการได้มาซึ่งหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของกิจการอีกแห่งหนึ่งบางส่วนหรือทั้งหมด เพื่อให้มีอำนาจควบคุม โดยกิจการที่เข้าไปซื้อหุ้นอาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารหรือไม่ก็ได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามวิธีดังนี้

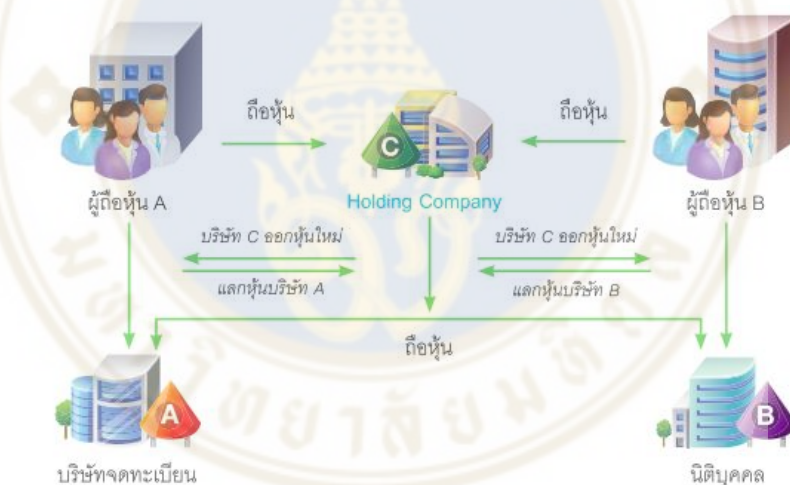
1.1) การซื้อหุ้นโดยชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด (Cash) หรือออกหุ้นใหม่ (Share Swap)



ภาพที่ 2.1 การซื้อหุ้น โดยชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด (Cash) หรือ หุ้นออกใหม่ (Share Swap)

ที่มา: https://www.set.or.th/th/market/MnA_p2.html

1.2) การซื้อหุ้นผ่านการจัดตั้ง (Holding Company) คือการที่บริษัทหนึ่งและอีกบริษัทหนึ่ง จัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งขึ้นมา และบริษัทโฮลดิ้งออกหุ้นใหม่เพื่อแลกกับอีก 2 บริษัท เพื่อจะเข้ามาเป็นผู้ถือ หุ้นรวมทั้ง 2 บริษัท โดยผ่านบริษัทโฮลดิ้ง หรือในบางกรณีบริษัทที่จะควบรวมกิจการกันมีบริษัทโฮลดิ้งอยู่แล้ว ก็อาจมีการใช้บริษัทดังกล่าวออกหุ้นแลกกับผู้ถือหุ้นของอีกบริษัทโดยตรง



ภาพที่ 2.2 การซื้อหุ้นผ่านการจัดตั้ง (Holding Company)

ที่มา: https://www.set.or.th/th/market/MnA_p2.html

2. การได้มาซึ่งสินทรัพย์หรือกิจการ (Asset/ Business Acquisition) คือ การซื้อหรือได้มาซึ่งสินทรัพย์ หน่วยธุรกิจ ในส่วนที่สำคัญหรือทั้งหมดของอีกกิจการหนึ่ง โดยสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบอื่นใดของผู้ขายไม่ตกทอดไปยังผู้ซื้อ ส่วนผู้ขายจะยังคงอยู่ และดำเนินธุรกิจต่อไป หรือเลิกกิจการก็ได้



ภาพที่ 2.3 การได้มาซึ่งสินทรัพย์หรือกิจการ (Asset/ Business Acquisition)

ที่มา: https://www.set.or.th/th/market/MnA_p2.html

3. การควบกิจการ (Amalgamation: $A + B = C$) คือการที่บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ควบเข้ากันเกิดเป็นบริษัทใหม่ เป็นผลให้บริษัทเดิมสิ้นสภาพจากการเป็นนิติบุคคล และบริษัทใหม่ได้ไปทั้งสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีอยู่ของบริษัทเดิม



ภาพที่ 2.4 การควบกิจการ (Amalgamation)

ที่มา: https://www.set.or.th/th/market/MnA_p2.html

เป้าหมายธุรกิจ	รูปแบบควบรวมกิจการ	วิธีการควบรวมกิจการ
<ul style="list-style-type: none"> ประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ลดคู่แข่ง ขยายส่วนแบ่งตลาด ถ่ายทอดเทคโนโลยี / บุคลากร 	การควบรวมแนวนอน (Horizontal Integration) ธุรกิจเหมือนกันหรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน	1 การได้มาซึ่งหุ้นของกิจการ (Share Acquisition)
<ul style="list-style-type: none"> ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ 	การควบรวมแนวตั้ง (Vertical Integration) ธุรกิจในสายเดียวกัน ประเภทต้นน้ำ / ปลายน้ำ	2 การได้มาซึ่งสินทรัพย์ / กิจการ (Asset / Business Acquisition)
<ul style="list-style-type: none"> ขยายธุรกิจใหม่ กระจายความเสี่ยง 	การควบรวมธุรกิจ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน (Conglomerate Integration) ความได้เปรียบทางธุรกิจ	3 การควบกิจการ (Amalgamation : $A+B=C$)

ภาพที่ 2.5 เป้าหมายธุรกิจ รูปแบบ และวิธีการควบรวมกิจการ

ที่มา: https://www.set.or.th/th/market/MnA_p2.html

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการควบรวมกิจการที่มีต่อพนักงาน
มีทฤษฎีจำนวนหนึ่งที่ใช้ในการอธิบายผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรม และจิตวิทยาของพนักงาน หลังการควบรวมกิจการ ดังนี้

1. ทฤษฎีของความกังวล (Anxiety Theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์กร หลังการควบรวมกิจการ ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความวิตกกังวลของพนักงาน ซึ่งความวิตกกังวลของพนักงานในองค์กรจะเพิ่มขึ้น เมื่อได้รับรู้ถึงสถานะการควบรวมกิจการที่จะเกิดขึ้น (Cartwright & Cooper, 1993; Ivancevich, Schweiger, & Power, 1987) โดยระดับความกังวลจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล รวมทั้งขึ้นอยู่กับรูปแบบการควบรวมกิจการ (Rentsch & Schneider, 1991)

ความวิตกกังวลดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของกระบวนการควบรวมกิจการ ก่อนที่การควบรวมจะเกิดขึ้น พนักงานจะเกิดความวิตกกังวลเนื่องจากความไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของตน (Marks & Mirvis, 1985; Rentsch & Schneider, 1991) ซึ่งความกลัวและวิตกกังวลนั้นมีผลต่อสุขภาพจิตและการเอาตัวรอด ทำให้พนักงานดิ้นรนปกป้องสถานะทางสังคม อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ของตน เกิดการแข่งขันที่ทำลายกันเอง (Destructive competition) ซึ่งมีผลในทางลบต่อองค์กร

นอกจากนี้พนักงานอาจเกิดความวิตกกังวลเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานถูกเลิกจ้าง (Astrachan, 1995) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความกังวลการพลัดพรากจากของรัก (separation anxiety) ซึ่งเป็นหนึ่งในประเภทของความกังวลตามทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของซิกมันด์ ฟรอยด์ ความกังวลประเภทนี้สามารถเกิดขึ้นได้ไม่เฉพาะหลังจากที่การเลิกจ้างเกิดขึ้นแล้ว แต่สามารถเกิดขึ้นได้ก่อนเหตุการณ์จะเกิดขึ้นจริง เช่น การได้รับทราบข่าวลือเกี่ยวกับการเลิกจ้าง ความวิตกกังวลดังกล่าวนี้สามารถปรากฏในลักษณะของอารมณ์ซึมเศร้า รวมทั้งพฤติกรรมที่ต่อต้าน แยกตัวเองหรือถอยหนีออกมาจากสังคม โดยรูปแบบความวิตกกังวลที่เกิดจากการที่เพื่อนร่วมงานถูกเลิกจ้างนั้น มีระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับสัดส่วนของเพื่อนพนักงานที่ยังคงอยู่ และถูกเลิกจ้างไปจากองค์กร

2. ทฤษฎีเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงแนวคิดที่ว่าตัวตนของเราเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้งกับกลุ่มสังคมที่เราอยู่ ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ แยกแยะจากกลุ่มอื่น หรือมองกลุ่มของตนเองดีกว่ากลุ่มอื่น เพื่อให้บุคคลนั้นรู้สึกดี มีการนับถือตนเองที่สูงขึ้น ทำให้บุคคลมองกลุ่มตนเองแตกต่างจากกลุ่มอื่น แบ่งจำแนกบุคคลเป็น “พวกเขา (Outgroup)” และ “พวกเรา (Ingroup)” (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979) อัตลักษณ์ทางสังคมดังกล่าวนี้ รวมไปถึงอัตลักษณ์องค์กร (Organizational Identity) ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร (Hogg & Terry, 2000)

โดยปกติการควบรวมกิจการจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์องค์กรจากแบบเก่า มาเป็นอัตลักษณ์องค์กรแบบใหม่ ซึ่งจากทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมคาดวาระหว่างกระบวนการควบรวมกิจการพนักงานในองค์กรจะมีพฤติกรรมตอบสนองโดยการพยายามที่จะได้มาซึ่งตำแหน่งที่ดีที่สุดในองค์กรใหม่สำหรับตนเอง และกลุ่มของตน (Haunschild et al., 1994) ซึ่งมีผลให้เกิดอคติ และความขัดแย้งทั้งภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม (Marks & Mirvis, 1985).

นอกจากนี้การยอมรับในอัตลักษณ์องค์กรใหม่นั้น ขึ้นอยู่กับมุมมองของพนักงานในแง่ของสถานะขององค์กรปัจจุบันของตน เปรียบเทียบกับองค์กรที่กำลังจะควบรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Terry & O'Brien, 2001) ตัวอย่างเช่น หากพนักงานในองค์กรที่อยู่ในสถานะที่เสียเปรียบกว่า ไม่เชื่อว่าสถานะที่สูงกว่าของอีกองค์กรนั้นถูกต้อง เหมาะสม พนักงานกลุ่มนี้จะตอบสนองในทางลบต่อการควบรวมกิจการ ตรงกันข้ามกับพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีสถานะที่ได้เปรียบกว่า หากพนักงานในองค์กรที่อยู่ในสถานะที่เสียเปรียบกว่า เชื่อว่าสถานะที่สูงกว่าของอีกองค์กรนั้นถูกต้อง เหมาะสม พนักงานกลุ่มนี้จะยินดีที่จะละทิ้งอัตลักษณ์เดิม และสร้างอัตลักษณ์กับองค์กรใหม่

3. ทฤษฎีการผสมผสานทางวัฒนธรรม (Acculturation Theory)

การผสมผสานทางวัฒนธรรมหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมของกลุ่มสองกลุ่มที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งเป็นผลจากการติดต่อ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองกลุ่ม (Berry, 1980) การผสมผสานทางวัฒนธรรมระหว่างสององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการควบรวมกิจการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน หรือการกลืนกินวัฒนธรรมองค์กรหนึ่งโดยอีกองค์กรหนึ่ง (Elsass & Veiga, 1994; Nahavandi & Malekzadeh, 1988) กระบวนการผสมผสานทางวัฒนธรรมนั้นสามารถเกิดขึ้นหลายรูปแบบต่างกันไป โดยตามทฤษฎีสามารถจำแนกคุณลักษณะของการผสมผสานทางวัฒนธรรม ออกเป็น 4 รูปแบบ ตามระดับของการปรับตัวตามวัฒนธรรมใหม่ และการรักษาวัฒนธรรมเดิม ดังนี้

- 3.1 Separation: ไม่ต้องการเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ และต้องการรักษาวัฒนธรรมเดิม
- 3.2 Integration: ผสมรวมวัฒนธรรมใหม่เข้ากับวัฒนธรรมดั้งเดิม
- 3.3 Marginalization: การไม่ยอมรับทั้งวัฒนธรรมใหม่และวัฒนธรรมดั้งเดิม
- 3.4 Assimilation: การรับเอาวัฒนธรรมที่เหนือกว่ามาใช้และละทิ้งวัฒนธรรมเดิม

Cultural Adaptation (relationship sought among groups)

		Low	High
		Separation	Integration
Maintenance of heritage culture	High		
	Low	Marginalization	Assimilation

ภาพที่ 2.6 The two-dimensional acculturation model of Berry

ที่มา: https://www.researchgate.net/figure/The-two-dimensional-acculturation-model-of-Berry_fig2_281601752

นักวิจัยพบว่าหากพนักงานของทั้งสององค์กรไม่เห็นด้วยกับรูปแบบการผสมผสานวัฒนธรรมที่นำมาใช้ จะส่งผลให้เกิดความเครียดจากการผสมผสานทางวัฒนธรรม (acculturative stress) (Nahavandi & Malekzadeh, 1988) ซึ่งหากสมาชิกในองค์กรมีความต้องการที่จะรักษาวัฒนธรรมเดิมของตัวเอง และไม่ต้องการเปิดรับวัฒนธรรมใหม่เข้ามา แต่ในขณะที่เดียวกันองค์กรเลือกที่จะเปิดรับวัฒนธรรมใหม่เข้ามาผนวกรวมกับวัฒนธรรมเดิม สมาชิกเหล่านี้จะเกิดความเครียดจากการผสมผสานทางวัฒนธรรมสูงที่สุด ความเครียดเหล่านี้จะนำไปสู่การต่อต้านการผสมผสานทางวัฒนธรรมซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างองค์กรได้ในที่สุด (Elsass & Veiga, 1994; Cartwright & Cooper, 1993)

4. ทฤษฎีความขัดแย้งทางด้านบทบาท (Role conflict theory)

แนวคิดนี้อธิบายว่าความตึงเครียดทางจิตใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้รับมอบหมายมารับผิดชอบในบทบาทหน้าที่หลาย ๆ บทบาทที่ไม่เข้ากัน (Katz & Kahn, 1978) นอกจากนี้ยังรวมถึงความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ หมายถึงความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวังในบทบาทนั้น ๆ

สำหรับกระบวนการควบรวมกิจการนั้น ส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร, โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงาน โดยที่การเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบใหม่นี้มักไม่ได้มีความชัดเจน และใช้ระยะเวลาานาน (Marks & Mirvis, 1992) ซึ่งส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทางด้านบทบาท และความไม่ชัดเจนของบทบาท (Ivancevich et al., 1987)

ความขัดแย้งทางด้านบทบาทนี้สามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบในระหว่างการควบรวมกิจการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจประสบกับปัญหาความแอ้งทางด้านบทบาทอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากความต้องการตำแหน่งงานใหม่หลังการควบรวมกิจการ ในทำนองเดียวกันพนักงาน อาจพบกับความขัดแย้งระหว่างความภักดีต่อลูกค้าเก่า หรือเพื่อนร่วมงานเก่า กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการ และความกลัวจากการสูญเสียงานอาหรับบทบาทหน้าที่ผู้ดูแลครอบครัวของพนักงาน (Schweiger et al., 1987)

ความไม่ชัดเจน และความขัดแย้งทางบทบาทนี้ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความเครียด ซึ่งทำให้แรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งความพึงพอใจในงานของตนลดลง (Igarria & Guimaraes, 1993; Sims & Szilagyi, 1975)

5. ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory)

ในงานวิจัยพบว่าทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการควบรวมกิจการอาจส่งผลมาจากการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน หลังการควบรวมกิจการ ซึ่งสังเกตได้จากการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ลดลง (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985) ทำให้ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลงอย่างมาก (Newman & Krzystofiak, 1993)

ทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือทฤษฎีคุณลักษณะของงาน โดยเสนอว่าสิ่งที่ควบคุมการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงาน การให้งานและสร้างสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สามารถนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน (Hackman & Oldham, 1975)

6. ทฤษฎีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice Theory)

พนักงานในองค์กรจะสามารถสัมผัส และสังเกตสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ไ้ โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขาโดยตรง ซึ่งพนักงานเหล่านั้นจะมีการตอบสนองทางด้านการรับรู้ และทางพฤติกรรม อยู่บนพื้นฐานการประเมินค่าทั้งเชิงบวก และเชิงลบ (Mowday, 1991) ซึ่งเมื่อพูดถึงกรณีของการควบรวมกิจการนั้น จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือก และปลดพนักงาน การตัดสินใจเหล่านี้จะส่งผลต่อการรับรู้ และพฤติกรรม โดยหากพนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม พนักงานคนดังกล่าว จะมีทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะอยู่ภายใต้สภาวะที่ยากลำบาก และสูญเสียก็ตาม (Cobb, Wooten, & Folger, 1995)

จากการศึกษากรณีของการควบรวมกิจการพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมของพนักงาน จากวิธีปฏิบัติต่อพนักงานทั้งที่ยังอยู่ และถูกโยกย้ายออกไปในช่วงหลังการควบรวมกิจการ มีอิทธิพล

อย่างมากต่อทัศนคติ และพฤติกรรม เช่น ความตั้งใจในการทำงาน, อัตราการลาออก (Fried et al., 1996; Gutknecht & Keys, 1993)

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังการควบรวมกิจการ นั่นก็คือ Merger syndrome (Dixon & Marks, 1999; Marks & Mirvis, 2002; Marks, 2005)

Merger syndrome นั้นกล่าวถึงปฏิกิริยาการตอบสนองของพนักงานที่เกิดขึ้นหลังการควบรวมกิจการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) เชิงบุคคล 2) เชิงองค์กร และ 3) เชิงวัฒนธรรม

1) ผลกระทบเชิงบุคคล

ปฏิกิริยาแรกที่จะเกิดขึ้นหลังการควบรวมกิจการคือความสนใจในตัวเองจะเพิ่มสูงขึ้น กล่าวคือบุคลากรจะหมกมุ่นอยู่กับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับตัวเอง ทั้งรายได้ ตำแหน่งหน้าที่ โดยปกติแล้วในการควบรวมกิจการนั้นจะให้ทั้งผลประโยชน์ และผลเสียกับพนักงาน เช่น การย้ายสำนักงาน, การปรับโครงสร้าง และผลตอบแทน ซึ่งส่วนใหญ่ตัวพนักงานเองมักจะให้ความสนใจเพียงแต่ด้านที่ตนเสียผลประโยชน์ โดยไม่ได้พิจารณาพร้อมกับผลประโยชน์ที่ตนเองก็ได้รับเช่นกัน

หลังจากที่การควบรวมกิจการถูกประกาศอย่างเป็นทางการแล้ว ข่าวลือต่าง ๆ จะเกิดขึ้นจากการคาดเดา โดยที่ไม่มีใครรู้ว่าเรื่องดังกล่าวจริงหรือไม่ ซึ่งข่าวลือเหล่านี้อาจรบกวน และส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

นอกจากนี้ความเครียดที่เกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการจะส่งผลกระทบต่อสภาวะทางร่างกาย และจิตใจของพนักงาน เนื่องจากความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง อาการทางสภาวะนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่สูงขึ้น เช่น ความดันโลหิตที่สูงขึ้น, อาการปวดหัว, อาการนอนไม่หลับ รวมทั้งแนวโน้มของการใช้เหล้า และบุหรี่ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น (Buono & Bowditch, 2003; Cartwright & Cooper, 1992; Marks & Mirvis, 2002; Schweiger, Ivancevich & Power, 1987)

2) ผลกระทบเชิงองค์กร

ในการจัดการกับงานที่จะเพิ่มขึ้นจำนวนมากหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารของทั้งสองฝั่งมักมีการปรับกระบวนการทำงาน เป็นแบบการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) กล่าวคือผู้บริหารจะควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จ และตัดสินใจด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว เด็ดขาด โดยอาจจะไม่ได้พิจารณาข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นผลให้เกิดการประเมินที่ผิดพลาด ไม่ได้คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน

การตัดสินใจทุกอย่างจะเป็นแบบรวมศูนย์กลาง (Centralized) มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรลดลง โดยเฉพาะการสื่อสารจากบนลงล่าง เนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลจะเกิดเฉพาะระหว่างในกลุ่มผู้บริหาร ส่วนพนักงานจะได้รับเพียงข้อมูลที่เป็นทางการ และเริ่มได้รับ

ข้อมูลน้อยลง ทำให้เกิดข่าวลือต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งทำให้รู้สึกถึงความไม่มั่นคง เป็นผลต่อความเชื่อใจของพนักงาน

ในท้ายที่สุด เมื่อเกิดความไม่แน่นอน ไม่มั่นคง การแก่งแย่งตำแหน่งหน้าที่กันระหว่างบุคคล และกลุ่ม เป็นผลให้ไม่มีใครกล้าที่จะทำผิดพลาด ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากกลุ่ม พนักงานจะยอมรับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยขาดการคิดที่ถี่ถ้วน

3) ผลกระทบเชิงวัฒนธรรม

เมื่อสององค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันมารวมตัวกัน เริ่มตั้งแต่วิธีการทำธุรกิจที่ต่างกัน เช่น องค์กรหนึ่งเน้นเรื่องการผลิต อีกองค์กรหนึ่งเน้นไปที่การตลาด หรือตัวโครงสร้างขององค์กรเองที่แตกต่างกัน องค์กรหนึ่งมีโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์กลาง อีกองค์กรมีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้บุคลากรในองค์กรมีการเปรียบเทียบแข่งขันกันว่า วัฒนธรรมองค์กร หรือรูปแบบการบริหารขององค์กรตนดีกว่า ทันสมัยกว่าของอีกองค์กรหนึ่ง ส่งผลให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย โจมตีรูปแบบวัฒนธรรมของฝ่ายตรงข้าม และปกป้องของตนเอง

ทฤษฎีความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความสัมพันธ์ หรือปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นมิตร หรือตรงข้ามกัน (Robbins, 1974) ซึ่งมีนักพฤติกรรมศาสตร์ และนักวิจัยอีกหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Filley (1975) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือกระบวนการทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดยืน หรือจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยมักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

Katz and Kahn (1978) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยฝ่ายหนึ่งพยายามจะป้องกัน หรือบีบบังคับให้ได้ผลลัพธ์บางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้าน ซึ่งความขัดแย้งนั้นเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ อาจเป็นคำพูด หรือแสดงออกโดย

Brown (1983) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไปที่มีความสนใจแตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจสกัดกั้น หรือยับยั้งอีกฝ่าย

Bisno (1988) กล่าวถึงนิยาม และธรรมชาติของความขัดแย้ง ไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียด ทำลายบรรยากาศ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

แต่ในทางกลับกันความขัดแย้ง หากมีการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล และการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ดีขึ้น

Tomey (2000) นิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ และการเมือง ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาจเป็นประโยชน์ โดยการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือทำให้เกิดความเสียหายขึ้นระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะ

ในประเทศไทย มีผู้ให้คำนิยามของความขัดแย้งไว้หลายท่าน เช่น เสาวคนธ์ สุดสวาท (2529) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การแข่งขันเรื่องของค่านิยม (Values) เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานภาพ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด โดยมีมุ่งหวังที่จะเอาชนะคู่แข่ง

ในส่วนของ อรุณ รักธรรม (2540) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การขัดขวาง กีดกัน หรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในด้านค่านิยม ความคิดเห็น ความเชื่อ ความรู้สึก เป้าหมาย ประสิทธิภาพ บทบาท การรับรู้ที่แตกต่างกัน

สมพร เอี่ยมสำอางค์ (2543) ระบุว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความคิดความเชื่อของบุคคลที่ไม่ตรงกันกับบุคคลอื่น ซึ่งจะมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ เช่น การไม่ให้ความร่วมมือ หรือนิ่งเฉย ไม่สนใจ

นอกจากนั้น ณรงค์ กังน้อย (2545) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงสภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง มีค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน ปะทะต่อสู้ ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปอย่างราบรื่น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร โดยจากการศึกษาที่ผ่านมา มีหลายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ซึ่งสามารถแบ่งแนวคิดได้ออกเป็น 3 กลุ่ม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) คือ

1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View Conflict) เป็นแนวคิดสมัยดั้งเดิมที่มองว่าความขัดแย้งทั้งหลายที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลด้านลบต่อองค์กร ซึ่งความขัดแย้งมีลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) และไม่มีเหตุผล (Irrational) เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบ เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป

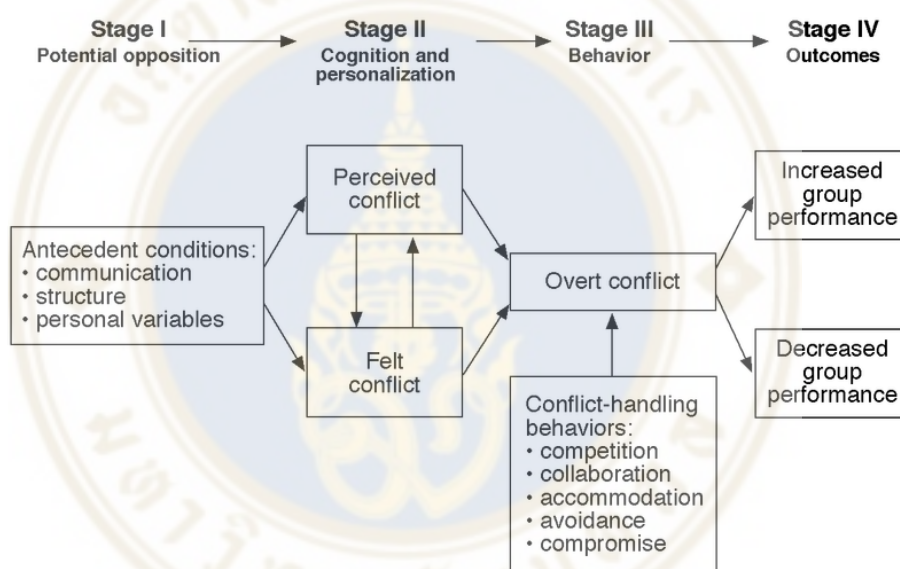
2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View Conflict) มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นสิ่งที่ทุกกลุ่ม ทุกสังคม ทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้โดยสิ้นเชิง แนวคิดนี้สนับสนุนการยอมรับเรื่องความขัดแย้ง เนื่องจาก

บางครั้งความขัดแย้งอาจมีผลดีต่อการทำงาน โดยจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นในกลุ่มได้

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View Conflict) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้องค์กร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหากองค์กรอยู่อย่างสงบสุข กลมกลืน และร่วมมือกัน มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน อาจจะทำให้เกิดภาวะตกต่ำ เฉื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น บางครั้งจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง แต่ควรรักษาให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม

กระบวนการของความขัดแย้ง (Conflict Process)

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Robbins, 1974) ดังนี้



ภาพที่ 2.7 Conflict Process. Robbins

ที่มา: https://www.researchgate.net/figure/Conflict-Process-Robbins2002_fig1_305826693

ขั้นที่ 1 การก่อตัวของสถานะต่อต้าน หรือเข้ากันไม่ได้ (Potential Opposition or Incompatibility) กระบวนการในขั้นนี้ คือสภาพที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากปัจจัย ได้แก่

1) การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งนั้นไม่ได้เกิดจากการสื่อสาร แต่เกิดจากการสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ การสื่อสารที่น้อย หรือมากเกินไป และไม่ถูกกาลเทศะ รวมทั้งการเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การถูกบิดเบือนของข้อความที่สื่อสาร สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2) โครงสร้าง (Structure) ขนาด และความเชี่ยวชาญของกลุ่ม เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง โดยเมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ และมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น จะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งมากขึ้น หากความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่มีมาก ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ส่วนอายุการทำงานนั้นจะแปรผกผันกับความขัดแย้ง คือ คนที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะมีความขัดแย้งมากกว่า

3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่าง อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น คนที่ชอบวางอำนาจ ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น ค่านิยมที่ต่างกันของแต่ละบุคคลทำให้เกิดอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งนี้มีแนวโน้มนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 2 การรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Cognition and personalization) หากสถานการณ์ในขั้นก่อนหน้า ทำให้เกิดความคับข้องใจ จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2 โดยบุคคลจะรับรู้ได้ว่ามีสิ่งที่มีผลกระทบกับตน จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่รับรู้ได้ในระยะนี้อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคล เช่น นาย ก รู้ว่าตนและนาย ข มีข้อโต้แย้ง ไม่เห็นด้วยกัน แต่นาย ก ไม่ได้เก็บมาคิด และไม่ส่งผลต่อความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อนาย ข สิ่งนี้จะถือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict) ส่วนอีกระดับ คือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Felt conflict) จะมีอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความกังวลใจ ขับข้องใจ ตึงเครียด ทำให้เกิดความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พฤติกรรมที่แสดงถึงความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เช่น การใช้คำพูด การกระทำอย่าง การใช้ความรุนแรง เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการความขัดแย้ง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่อาจจะเป็นผลดี หรือผลเสียหายต่อองค์กรได้ ขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ความขัดแย้งที่เป็นผลดี และผลเสียต่อองค์กรนี้ สามารถเรียกได้อีกอย่างว่า ความขัดแย้งตามหน้าที่ และความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ความขัดแย้งตามหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดจากโครงสร้างงาน หน้าที่การทำงาน ซึ่งแต่ละหน้าที่จะมีความขัดแย้งเนื่องจากจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดผลต่อการทำงานในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์เชิงบวก เรียกว่าเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

- ความขัดแย้งซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหน้าที่ (Dysfunctional Conflict) เป็นการเผชิญหน้าระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย อาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงในระบบ ทำให้องค์กรหรือกลุ่มเสียเปรียบ ทำลายความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร เรียกว่าเป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย จะต้องมีการป้องกัน และจัดการโดยเร็วที่สุด

การจัดแบ่งความขัดแย้ง

นักพฤติกรรมศาสตร์ได้มีการจัดแบ่งระดับของความขัดแย้งในบริบทขององค์กรโดยยึดจากประเภทของกลุ่มเป็นหลัก (กรองแก้ว อยู่สุข, 2527) สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)

อาจเกิดจากความรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของตน ซึ่งอาจส่งผลต่อคนรอบข้าง ทำให้งานล่าช้า หรือไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อตัวบุคคลเอง หรือรวมถึงบุคคลรอบข้าง และส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

ในแต่ละองค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับ และตำแหน่งหน้าที่ ที่แตกต่างกันไป ซึ่งแต่ละบุคคลล้วนมีแนวความคิดแตกต่างกัน จากการอบรมเลี้ยงดู และประสบการณ์ในชีวิต ทำให้มีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Intra-group Conflict)

กลุ่มในองค์กร หมายถึง บุคลากรในแต่ละฝ่าย หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของกลุ่ม โดยหากมีสมาชิกคนใดปฏิบัตินอกเหนือ หรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม หรือมีแนวคิดที่ต่างออกไป ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

ในแต่ละองค์กรประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในบางครั้งบางกลุ่ม อาจได้รับผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือมีวิธีปฏิบัติงานที่ขัดกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organizational Conflict)

สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

5.1. ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งด้านวิธีการปฏิบัติงาน

5.2. ความขัดแย้งระหว่างแผนกของบุคลากรในระดับเดียวกัน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากร

5.3. ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงาน และ ทีมงาน (Line – Staff Conflict)

5.4. ความขัดแย้งจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน (Role Conflict)

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational Conflict)

เกิดจากการต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือการแข่งขันแย่งชิงกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน โดยหากมีความขัดแย้งสูงจะส่งผลให้องค์กรพยายามที่จะเข้าครอบครองแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลส่วนแบ่งของ ตลาด อาจมีการเจรจาเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งในบริบทขององค์กร

จากงานวิจัยต่าง ๆ ในอดีต มีหลายแนวคิดที่เกี่ยวกับสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

แนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982) มีการแบ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบของบุคคล (Individual Factor) เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดยมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมของบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1. ภูมิหลัง (Background) ความแตกต่างกันของภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม, ความแตกต่างทางการศึกษา, ความแตกต่างในค่านิยม และความเชื่อ และความแตกต่างทางประสบการณ์

1.2. แบบฉบับ (Style) ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละคน ซึ่งหมายถึงพฤติกรรม การแสดงออกที่เป็นแบบของคน

1.3. การรับรู้ (Perceptions) การรับรู้ในการกระทำ หรือเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน เป็นผลให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากการรับรู้ที่บิดเบือน ไปจากความเป็นจริง หรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน จากการตีความต่างกัน

1.4. ความรู้สึก (Feeling) ความรู้สึกที่หลากหลาย อาจทำให้เกิดความสับสน และนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ปัญหาจากการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Issues) เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ จะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยความขัดแย้งอาจเกิดจากองค์ประกอบของการสื่อสารคือ 1) ผู้ส่งข่าวสาร 2) สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร 3) ผู้รับข่าวสาร

3. สภาพองค์กร (Organizational Conditions) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งจากการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น

3.1. การมีทรัพยากรที่จำกัด (Resource Scarcity) โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากร หากมีบุคคลที่ต้องการใช้ทรัพยากร มากกว่าจำนวนทรัพยากร จึงเกิดการแย่งกันแย่งชิง ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.2. ความคลุมเครือ (Ambiguity) เช่น ความคลุมเครือในโครงสร้าง บทบาท

3.3. กฎที่เข้มงวดจนเกินไป (Over-regulation) ทำให้บุคคลอึดอัด

3.4. การแข่งขัน (competition) กระบวนการแข่งขันทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.5. การมีข้อยกเว้น (Exceptions) หากมีบุคคลได้รับการยกเว้นจากกฎระเบียบ หรือหน้าที่ จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

Scott Foresman (1980) สรุปสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. การพึ่งพากันและกันในการปฏิบัติงาน (Task Interdependence)

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เมื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของฝ่าย ๆ หนึ่ง จำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือ หรือต้องพึ่งพาการปฏิบัติงานของฝ่ายอื่น ๆ โดยการขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานมี 4 ประเภท คือ งานที่ต้องทำร่วมกัน, งานที่ต้องทำต่อเนื่องกัน, งานที่ต้องเปลี่ยนกันทำเมื่อทำเสร็จในขั้นตอนหนึ่ง และงานที่ต้องทำเป็นทีมถ้าจุดใดจุดหนึ่งไม่ทำ ก็จะทำให้เกิดปัญหาทั้งหมด

2. ความขัดแย้งทางด้านสถานะ และบทบาท (Status Inconsistencies)

เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในองค์กร ที่มีบทบาท หรือตำแหน่งที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า จะได้รับสิทธิในการใช้วันลาได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อมุมมองของพนักงานที่มีต่อนโยบายขององค์กร และความเท่าเทียมกัน

3. ความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities)

หากองค์กรมีการกำหนดโครงสร้าง หรือบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ อาจเป็นผลให้พนักงานเกิดความสับสน ไม่รู้แน่ชัดในขอบเขตอำนาจ หน้าที่และ ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากอาจมีการก้าวก่ายหน้าที่ หรือเกี่ยงงานกัน บิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายงานอื่น

4. ปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)

การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน หรือผิดพลาด สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ซึ่งเมื่อบุคคลหนึ่งเข้าใจความหมายของสิ่งที่ต้องการสื่อผิดพลาดไป หรือการไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอ รวมทั้งการขาดความเข้าใจในข้อมูล อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกันได้ นอกจากนี้เมื่อแต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน การตีความข้อมูลอาจวิเคราะห์ในมุมมองที่ตนเองได้รับประโยชน์ที่สุด ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้

5. การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity)

ทรัพยากรดังกล่าว เช่น เงิน, เวลา หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ การแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ระหว่างแต่ละบุคคล หรือระหว่างแผนก ฝ่ายต่าง ๆ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลดจำนวนพนักงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในองค์กรจะพยายามรักษาตำแหน่ง หรือดิ้นรนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนไว้ให้มากที่สุด

6. เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals)

ในแต่ละแผนก หรือหน่วยงาน อาจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แตกต่างกัน เช่น แผนกการตลาดมีเป้าหมายที่ต้องการจะเพิ่มยอดขาย จึงจัดทำโปรโมชั่นลดราคาสินค้า แต่ในทางกลับกัน แผนกการเงินมีเป้าหมายในการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มได้

7. ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Personality Difference)

เนื่องจากแต่ละบุคคลล้วนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปมหลังการปลูกฝัง เลี้ยงดูจากครอบครัว ระดับการศึกษา และประสบการณ์ชีวิตที่ต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น บุคคลหนึ่งภาคภูมิใจกับการมาทำงานทุกวันไม่เคยขาด และคาดหวังให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติเหมือนกัน ดังนั้นหากมีบุคคลอื่นที่ไม่ปฏิบัติอย่างที่คาดหวัง อาจทำให้เกิดความขุ่นข้องใจ และอาจเกิดความขัดแย้งต่อกัน

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า มีผู้ศึกษาวิจัยในเรื่องของผลกระทบของการรวบรวมกิจการจำนวนมาก ทั้งงานวิจัยในประเทศไทย (สิริภรณ์ ผลประसार, 2557; จิราภรณ์ แสงใส, 2560; เกียรติศักดิ์ ก้อนแก้ว, 2560; ขนิษฐา เนียมแสง, 2557; อชิรญา วรธรรมานี, 2558; นริศรา หงส์สุวรรณ และคณะ, 2560; อภิญญา ดีประทีป และคณะ, 2560; สุวรรณิ วัฒนาวณิชศาสตร์, 2548; เรืองฤทธิ์ เลิศชนะชมภู, 2558; กัญญาภัทร สังขรชัญญ์, 2561; เสถียรพงศ์ อิงครัตน์, 2561) และงานวิจัยต่างประเทศ (Deligiannis Aristos et al., 2018; Yusuf Hassan & Raimi Lukman, 2020; Claudia Sigamoney et al., 2019; Sue Cartwright, 1990; Haluk Baran Bingöl, 2017; Avhaathu Thelma Rathogwa, 2008; Riikka M. Sarala, 2010) เป็นต้น

โดยงานวิจัยส่วนหนึ่งเน้นศึกษาในผลกระทบด้านการเงินของบริษัท หลังการรวบรวมกิจการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การรวบรวมกิจการไม่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทน และผลกำไรสุทธิ

ของบริษัททั้งในทางบวก และทางลบ (จิราภรณ์ แสงใส, 2560; เกียรติศักดิ์ ก้อนแก้ว, 2560; ขนิษฐา นิยมแสง, 2557; สิริภรณ์ ผลประสาร, 2557; เรืองฤทธิ์ เลิศชนะชมภู, 2558) ส่วนเมื่อเปรียบเทียบผลกระทบต่อบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน พบว่าการประกาศควบรวมกิจการ ส่งผลกระทบต่อ บริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (อชิรญา วรระมานี, 2558)

สำหรับผลกระทบหลังการควบรวมกิจการในส่วนของ การรับรู้ และพฤติกรรมของ พนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการนั้น มีงานวิจัยจำนวนมากได้ทำการศึกษาไว้ โดยใน ส่วนของการรับรู้ของพนักงานนั้น ได้มีการศึกษาในแง่ของความคิดเห็นของพนักงานต่อการควบรวม กิจการ (Deligiannis Aristos et al., 2018) ซึ่งพนักงานมองว่าการควบรวมกิจการเป็นสิ่งจำเป็น แต่ควร ทำในระดับที่เหมาะสม จึงจะไม่ก่อให้เกิดแรงต่อต้าน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความคิดเห็นของ พนักงานต่อการจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter เพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละขั้น (กัญญาภัทร สังขรชัญญ์, 2561) ส่วนในบางงานวิจัยพบว่าพนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ได้ต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีความกังวลต่อ การปรับตัว ทำให้เกิดความเครียด (เสถียรพงศ์ อิงครัตน์, 2561)

ส่วนของพฤติกรรมของพนักงานหลังการควบรวมกิจการนั้น พบว่าหลังการควบรวม กิจการ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานมีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น และมีค่าของผลิตภาพ (Productivity) สูงขึ้น (สุวรรณิ วัฒนาวณิชศาสตร์, 2548; อภิญญา ศิประทีป และคณะ, 2560; Yusuf Hassan & Raimi Lukman, 2020) ในทางตรงกันข้ามบางงานวิจัยกล่าวว่าการควบรวมกิจการส่งผลให้ เกิดความเครียดต่อพนักงาน เนื่องจากความไม่มั่นคงในงาน, การสูญเสียอัตลักษณ์, การขาดข้อมูลที่ ครบถ้วน รวมทั้งความไม่ชัดเจน และความซ้ำซ้อนของงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการ ควบรวมกิจการได้ (Sue Cartwright, 1990)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาผลกระทบในแง่ของ ความพึงพอใจในงาน และความ เชื่อมั่นในองค์กร (Avhaathu Thelma Rathogwa, 2008; Claudia Sigamoney et al., 2019) โดยพบว่า การควบรวมกิจการส่งผลทำให้ความเชื่อมั่นในองค์กรลดลง ซึ่งอาจส่งผลให้การลาออกของ พนักงานเพิ่มขึ้น เมื่อคนไม่พอใจในงาน และมีทัศนคติทางลบ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง เพื่อนร่วมงาน โดยอาจเกิดจากความไม่ชัดเจนในงาน, โอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่ง, ปัญหาจาก การบริหารงานของผู้บริหาร และการไม่ลงรอยกันของวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการควบรวมกิจการ (Haluk Baran Bingöl, 2017)

ในส่วนของความขัดแย้งในองค์กรนั้น ได้มีนักวิจัยที่ศึกษาเรื่องนี้ไว้จำนวนมาก เช่นเดียวกัน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรม

ก่อสร้าง, อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นต้น โดยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในลักษณะของกรณีศึกษาทั้งในประเทศไทย (เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559; ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553; อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ, 2560) และในต่างประเทศ (Naser Almutairi & Shebiab AL-Shammeri, 2014; Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta, 2020; Benjamen Sunkanmi Adeyemi & Clinton Ohis Aigbavboa, 2020) จากการทำงานวิจัยในอดีตพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ไม่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง (เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559; ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553)

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร (เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559; ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553; อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ, 2560; Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta, 2020), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ (เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559; อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ, 2560), ปัจจัยด้านความจำเป็นในการพึ่งพาการทำงานกัน (เบญจวรรณ จันทร์โต, 2559), ปัจจัยด้านความไม่ชัดเจนในหน้าที่ (Naser Almutairi & Shebiab AL-Shammeri, 2014; Benjamen Sunkanmi Adeyemi & Clinton Ohis Aigbavboa, 2020), ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหาร รวมทั้งการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Naser Almutairi & Shebiab AL-Shammeri, 2014; ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553; Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta, 2020; อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ, 2560; Benjamen Sunkanmi Adeyemi & Clinton Ohis Aigbavboa, 2020; Shannon Kerwin et al., 2014) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยจากทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด (ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553; Ongori Henry, 2009; Bernard Omisore et al., 2014; Ahmed Adamu Isa, 2015) ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และปัจจัยเรื่องของเป้าหมายที่ไม่ตรงกันซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร (Bernard Omisore et al., 2014; Tabitha Murerwa et al., 2019; O M Hotepo et al., 2010)

ในส่วนของคุณลักษณะนิสัยส่วนตัว และค่านิยมที่แตกต่างกันนั้น ในบางงานวิจัยได้กล่าวว่าเป็นปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร (อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ, 2560; Benjamen Sunkanmi Adeyemi & Clinton Ohis Aigbavboa, 2020; Ahmed Adamu Isa, 2015) ในทางกลับกันบางงานวิจัยกลับพบว่าปัจจัยเรื่องค่านิยมนี้ ไม่มีความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร (ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553)

ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ได้มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่องนี้ โดยพบว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร (Haluk Baran Bingöl, 2017; Serap Alkaya and Sevkey Yirik, 2014; Buono et al., 1985; Falberg Felicia, 2019) โดยมีทั้งงานวิจัยที่ศึกษาในบริบทขององค์กรสององค์กรที่มีการควบรวมกิจการกัน (Haluk Baran Bingöl, 2017; Buono et al., 1985; Falberg Felicia, 2019) และงานวิจัยที่ศึกษาความแตกต่าง

ของจากกลุ่มคนในองค์กรเดียวกัน ซึ่งมีตัวแปรเป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เช่น อายุ, เพศ, การศึกษา (Serap Alkaya and Sevkey Yirik, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรที่ผ่านมา กรณีศึกษาที่ทำการวิจัยมักไม่ใช่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศไทย อีกทั้งยังไม่พบงานวิจัยที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรหลังภาวะการควบรวมกิจการ ซึ่งจากการศึกษาในอดีตปรากฏชัดเจนว่า การควบรวมกิจการนั้นก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และเป็นสิ่งที่ต้องมีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการควบรวมกิจการล้มเหลว ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในบริบทขององค์กรที่เพิ่งผ่านการควบรวมกิจการ โดยในที่นี้จะหยิบยกองค์กรในอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศไทยเป็นกรณีศึกษา

นอกจากนี้งานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรนั้น มักศึกษาในรูปแบบของงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยกับการเกิดความขัดแย้งในองค์กรเท่านั้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเพิ่มเติมเพื่ออธิบายพฤติกรรม และลักษณะของปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรในเชิงลึกจึงเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายรายละเอียดปัจจัยในบริบทขององค์กรนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กร หลังการควบรวมกิจการ” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษารูปแบบความขัดแย้ง และสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงาน ที่เกิดขึ้นในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 2 ธนาคาร ที่มีการควบรวมกิจการกันเรียบร้อยแล้ว ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล

3.1 ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ได้แก่

- ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) กับกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องมากที่สุด

- ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการศึกษาข้อมูลของบริษัท บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาประกอบการศึกษา

3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 2 ธนาคาร ที่มีการควบรวมกิจการกันเรียบร้อยแล้ว

3.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยจะต้องมีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป เนื่องจากการมีประสบการณ์ทำงานที่เพียงพอ จะทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความรู้และประสบการณ์ทำงานมากพอที่จะให้การสัมภาษณ์ได้ กลุ่มตัวอย่างถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ทั้งหมด 64 ท่าน โดยการคัดเลือกจากโครงสร้างองค์กรหลังการควบรวมกิจการ ดังนี้

- 1) พนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหารจากธนาคารทั้งสองแห่ง แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม
 - ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ จำนวน 2 ท่าน
 - ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ จำนวน 2 ท่าน
- 2) พนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป จากธนาคารทั้งสองแห่ง แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม
 - ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ จำนวน 30 ท่าน
 - ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ จำนวน 30 ท่าน

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยการสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) และใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คำถามที่ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์จะมีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า และมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ที่มีการออกแบบมาตามกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มรวมทั้งสิ้น 2 แบบ ได้แก่

- 1) แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร
- 2) แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป

โดยแบบสอบถามทั้ง 2 แบบ มีประเด็นลักษณะคำถามที่คล้ายกัน เพื่อนำไปสู่ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะรูปแบบประโยคคำถาม ให้สอดคล้องกับบริบทผู้ให้สัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ประกอบด้วยข้อมูลหน่วยงาน และตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งก่อนการรวบรวมกิจการ หลังการรวบรวมกิจการ และอายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์

- ส่วนที่ 2 คำถามเพื่อศึกษารูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลังการรวบรวมกิจการ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหลังการรวบรวมกิจการ

ประกอบด้วยคำถามเพื่อศึกษารูปแบบ ลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากการรวบรวมกิจการ และคำถามเพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิดในการศึกษา

- ปัจจัยเรื่องความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Role Ambiguity)
- ปัจจัยเรื่องปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)
- ปัจจัยเรื่องการขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity)
- ปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals)
- ปัจจัยเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Personality Difference)

3.4 การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มาสรุปผลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการทบทวน และทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบจากข้อมูลที่ได้ โดยข้อมูลที่ได้นั้นจะถูกนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล แบบสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการสังเกตพฤติกรรมกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในธนาคาร เช่น ประกาศเรื่องการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายในธนาคารทางอีเมล

จากนั้นทำการจัดกลุ่มของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อระบุรูปแบบ (Pattern) และความเชื่อมโยง (Connection) ของข้อมูลในแต่ละกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่ม จากนั้นจึงตีความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากรูปแบบ ความเชื่อมโยง และเปรียบเทียบข้อมูลกับทฤษฎี หรืองานวิจัยในอดีต เพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบ (Finding)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษาราชการพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย” ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) เพื่อศึกษารูปแบบความขัดแย้ง และสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงาน ที่เกิดขึ้นในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 2 แห่ง ที่มีการควบรวมกิจการกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยข้อมูลดังกล่าวได้มาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ทำงานภายในธนาคารทั้งสองแห่งซึ่งมีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน ประกอบด้วย

- 1) พนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร จากธนาคารทั้งสองแห่ง ได้แก่
 - ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง (Integration office) จำนวน 2 ท่าน
 - ไม่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 2 ท่าน
- 2) พนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป จากธนาคารทั้งสองแห่ง ได้แก่
 - ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง (Integration office) จำนวน 10 ท่าน
 - ไม่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 30 ท่าน

4.1 รูปแบบของความขัดแย้ง

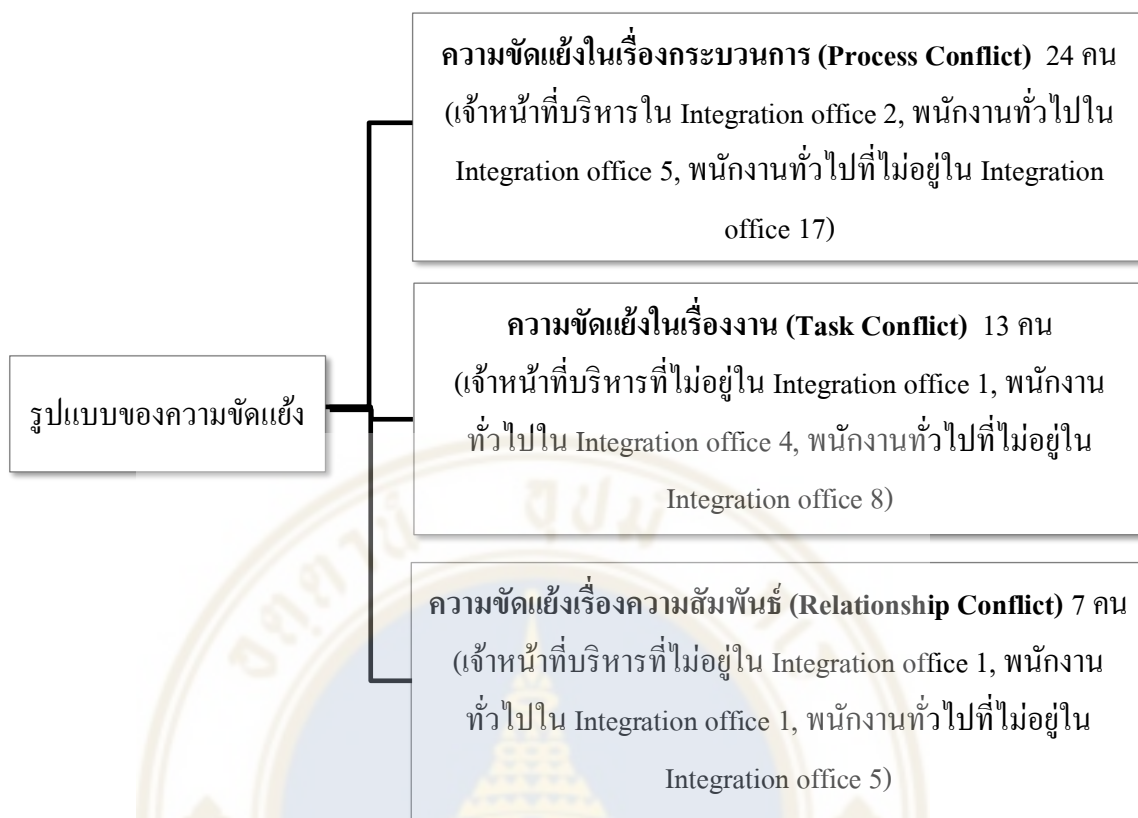
จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานจากผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวน 44 ท่าน ทั้งพนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป ผู้วิจัยสามารถจำแนกรูปแบบของความขัดแย้งจากปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็น 3 รูปแบบ คือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task conflict) ซึ่งหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ลงรอยกันในเรื่องของหน้าที่ความ

รับผิดชอบ และเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Amason & Sapienza, 1997)

โดยรูปแบบความขัดแย้งที่พบมากที่สุดของการวิจัยครั้งนี้ คือ ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (24 คน) กล่าวคือ ในการรวบรวมกิจการวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้วิธีการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน และทำให้เกิดความขัดแย้งจากขั้นตอนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 2 คน พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 5 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 17 คน

ส่วนรูปแบบความขัดแย้งที่พบมากเป็นอันดับที่สอง คือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน (13 คน) จากการที่พนักงานทั้งสองฝ่าย อาจมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของอีกฝ่ายคลาดเคลื่อนไป หรือความไม่ชัดเจนในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน พนักงานทั่วไปที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 4 คน และ พนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 8 คน

และกลุ่มสุดท้ายคือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (7 คน) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากพฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ ความคาดหวังที่แตกต่างกัน หรือทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน พนักงานทั่วไปที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน และ พนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 5 คน



ภาพที่ 4.1 แสดงรูปแบบของความขัดแย้ง

4.1.1 ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process Conflict)

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการ โดยตรง
“...ที่เจอค่อนข้างเยอะก็คือเรื่องของ culture การทำงานของทั้งสองธนาคารที่ไม่เหมือนกัน มีมุมมองที่ไม่เหมือนกัน เหมือนมาจากสองโรงเรียนที่เรียนมาต่างกัน ซึ่งมันไม่มีใครผิดถูก...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28

“...คนที่ทำงานใน integration ความคิดเห็นขัดแย้งกันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งคนส่วนใหญ่ที่อยู่ใน integration จะเป็นคนจากแบงค์ A ระบบงานมีความต่างกัน process การทำงานที่ต่างกัน ทำให้ไม่รู้ว่าจะใช้ระบบใครเนื่องจาก culture ต่างกัน ..ทำให้เกิดความขัดแย้ง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการ โดยตรง
“...มีปัญหาในการทำงานนอกทีม เวลาที่เราแนะนำวิธีการทำวิจัยที่ถูกต้องให้กับทีมอื่น เค้าจะไม่ค่อยฟังความคิดเห็น และใช้วิธีที่ตัวเองเคยทำมา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14

“...ปัญหาที่เจอเยอะๆและค่อนข้างขัดผมว่า สไตส์การทำงานของ 2 แบนค์ไม่เหมือนกันเลย เหมือนของเรานั้นจะดูแคสโคปที่ค่อนข้างกว้างกว่า เลยเหมือนต้องมีสเกิลทำหลายๆอย่าง แต่ของอีกแบงค์ เข้าใจว่าที่เขาแคสโคปมันจะแคบระดับนี้ จะดูเฉพาะงานใน Area ของเขา..พอมาน sync กันเลยเกิดการตามไม่ค่อยทัน เหมือนเข้าใจแค่บางส่วน และอยู่กันมาเหมือนคนละภาษา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 35

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...งานไม่เหมือนเดิมต่างจากตอนอยู่แบงค์เก่า วัฒนธรรมเดิม เป็นระบบเอื้ออาทร อยู่กันแบบพี่น้อง เราสามารถส่งเมลให้คนนั้นคนนี้ช่วยได้ แต่พอมายู่ที่ใหม่ มันต้องทำตาม policy มีระบบนู่นนี่ เพื่อต้องเข้าไปหาข้อมูลเอง คุยกันผ่านระบบอย่างเดียว พอเราเงยหน้าขึ้นมาทุกคนก็ก้มหน้าทำงานกันหมด เรารู้สึกว่าการใคร่ไม่ได้เลย ไม่อยากจะไปรบกวนเค้า...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22

“... ใน Job Description กับในการทำงานจริง ๆ ไม่เหมือนกัน เราดู profile ทำเป็นหมด แต่เค้าทำเป็นแค่กรอกเอกสาร เลยได้คนทำเป็นแค่ครั้งๆมาปนๆกัน เช่น คนทำ profile กรอกข้อมูลบนระบบเป็น ก็กรอกเอกสารไม่เป็น ทักษะการคุยกับลูกค้าก็ไม่ค่อยมี แล้วอย่างพี่คนที่สเกิลบอกเป็น document จริงๆ document ของเค้า ก็กรอกแค่แบบฟอร์มจริง ๆ ดูเอกสารประกอบไม่เป็น อีกอย่างระบบเขาไม่ซับซ้อนเหมือนของเรา หรือภาษาที่ดูเป็น Standard ดูเค้าก็เข้าใจยาก ไม่เข้าใจ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 39

4.1.2 ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict)

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...วิธีการทำงานเนี่ย เนื่องจากว่าคนเป็น Channel ก็จะรู้วิธีการแบบเป็น Channel คนเป็น Product ก็จะมีวิธีการแบบเป็น Product เพราะฉะนั้นสองสิ่งนี้มันจะมี gap ระหว่างตรงกลาง.. ด้วย background ที่ไม่เหมือนกัน มันก็จะเกิดแบบว่าทำไมทำไม่ได้ มันยากตรงไหนหรือ มันก็จะเกิดคำถามแบบนี้ตลอดเวลา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...มีกลุ่มที่ย้ายไปแล้วไม่ได้สนใจงานเก่า ทั้งงานไปเลย อันนี้งานทุกอย่างมันจะเป็นภาระตกกับคนที่ยังไม่โอนย้าย ซึ่งคนที่ยังไม่โอนย้าย ..พอเค้าย้ายไปแล้ว มันไม่มีใครดูตรงนี้ แต่งานมันยังต้อง handle ต่อ เลยกลายเป็นว่าใครมีส่วนร่วมกับการงานนี้ และยังคงอยู่ที่เดิมจะต้องรับผิดชอบทุกอย่าง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30

“...คนมันมีเป็นร้อยคน มีความมุ่งหมายคนละแบบ บางคนคือเสร็จตรงเวลาก่อนคือดีที่สุด หลังจากนั้นก็ปัญหาอย่างไรก็ยิ่งกว่ากัน บางคนเห็นว่าถ้าทำแบบนี้ EBT ไปมันต้องและแน่ๆ เราควรแก้ quality ก่อนมั้ย เพิ่ม effort เข้าไปในการแก้ ซึ่งก็มีคนที่มองตรงนี้ต่างกัน ซึ่งมุมมองที่ต่างกันก็ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 41

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...มันมีเอกสารที่จะต้องไปวางบิลกับบัญชี แล้วมีน้องในทีมเขียนอะไรผิดก็ไม่รู้ พี่ฝ่ายบัญชีเขาก็เรียกไป เขาก็ถามว่าใครสอนงาน ..เหมือนมันมีความถูกต้องอยู่ในนั้น.. เขาก็บอกว่ามาจากเบงก์ B ละซิ พี่ก็บอกว่าใช่ แต่พี่ไม่ได้มีหน้าที่ทำงานอย่างนี้ งานแบบนี้มันเป็นงาน labor พี่ก็พูดอย่างนี้ไปเลย ต่อหน้าคน เพราะพี่รู้สึกว่ามันไม่ควรจะต้องไปพูดอย่างนั้น พี่ก็เลยปริ๊ดมาก...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 32

“... ใน role ของ sales ต้องทำหลายอย่างมาก คุณหลาย product มาก พอได้รายชื่อลูกค้าเบงก์ B โยนมาหนึ่งก้อน ซึ่งเราก็ไม่ได้มี background ของ product เค้า เช่น อย่างตัว payroll ก็โยนข้อมูลมาให้พวกพี่ ซึ่งข้อมูลก็ไม่ครบ เรา รู้จักลูกค้าเป็น 0 บอกว่าต้องมี contact มาให้ พอไม่มีเราก็ต้องหาเอง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 38

4.1.3 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict)

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...เป็นปัญหาที่เองที่ดูเป็นคนที่ไม่น่าเข้าหา เวลาคน perceive อาจทำให้เขารู้สึกไม่ชอบเข้าหา มันเคยมี case ที่เกิดขึ้น เขาอาจจะไม่ได้รู้จักเราจริง ๆ น่าเสียดายเราอาจจะกระด้างหรือใส่อารมณ์ จริง ๆ เราไม่ได้คิดอะไร ..แต่มันทำให้เป็นปัญหากับคนที่รู้จักทำให้เขาไม่กล้าเข้าใกล้...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...พี่มีความรู้สึกว่าเรายุ่งกับฝั่งเบงก์ B ทำไมมันยุ่งง่าย มันคุยแบบสามารถหาข้อสรุปได้ แต่พอเราจะต้องไปคุยกับทางเบงก์ A เรารู้สึกว่ามันทำไมคุยยาก บางทีมันก็ง่าย บางทีมันก็ยาก มันเป็นที่ตัวบุคคลแหละ อารมณ์แบบว่าบางคนเราเข้าถึงเค้าได้ไม่หมด บางคนเราคิดอะไรเราก็โทรถามได้เลย แต่บางคนคือโทรติดต่อไม่ได้ โลกนี้ไม่ตอบ แรกๆก็รู้สึกดีลยาก ..บางทีเค้าเหมือนมีมาตรฐานการทำงานที่เค้าคาดหวัง ถ้าทำได้ไม่ถึงที่เค้าต้องการ เค้าก็จะไม่คุยด้วยเลย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 34

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง
 “...พี่มาอยู่ที่ใหม่ประมาณ 8 เดือนกว่าๆมีบางคนอยู่ในทีมเดียวกันแต่ไม่เคยคุยกันเลย อย่างบางคนก็
 เค้าเปิดหน่อยเราก็คูยได้ แต่แบบบางคนประชุมทีมก็เข้านะ แต่ไม่ active เวลาสังสรรค์หรือชวนกิน
 ข้าวก็ไม่ไป หรือเราชวนคุยก็รับๆนิดหน่อย เราก็ตงสัยว่าเป็น character เค้า หรือเค้าไม่ยอมคุยกับ
 เรา แต่มันเป็นหลายคน เป็น 4-5 คนไง พี่ก็เลยรู้สึกว่ามันไม่น่าจะใช้นิสัยประจำตัวแล้วนะ คือถ้ามัน
 ไม่ได้กระทบกับงาน หรือเค้ายัง deliver งานได้มันก็ไม่เท่าไร แต่ว่างานบางงานมันต้องลง
 รายละเอียดแล้วมันไม่ได้นั่งคุยกัน เราส่งเมลไปขอข้อมูลเขานิดๆหน่อยๆเขาก็จะดึงมาตามที่เขา
 เข้าใจซึ่งบางทีมันก็ไม่ถูก ซึ่งพอเราจะชวนคุยเค้าก็บอกว่าไม่ว่างนอกเวลางานไม่คุย บางคนจะนัดคุย
 ก็บอกส่งเมลก็ได้นี่ทำไมต้องคุยด้วยแล้วสุดท้ายส่งข้อมูลกลับมาที่ผิด...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 33

“...พี่ไม่สามารถเข้ากับเค้าได้โดยส่วนตัว พี่รู้สึกว่เค้า represent คนอีกชนาการหนึ่ง และรู้สึกว่เค้า
 ทำงานแบบนี้ไม่โอเค เพราะเค้าทำงานใกล้ชิดกับพี่ที่สุด พี่รู้สึกว่เค้าเป็นหัวหน้าที่ไม่โอเคสำหรับพี่
 พี่รู้สึกว่มันเหมือนเป็น generation gap นิดๆ เค้าทำงานอีกแบบหนึ่ง เช่น สมมุติว่จะส่งไฟล์มาแล้ว
 ให้พี่ทำอะไร เขาก็จะแ่ส่งไฟล์มา แล้วก็ FYI แล้วเค้าก็จะเดินมาแล้วมาคุยกับพี่ มันก็จะแบบ
 เหมือนกับงๆ แล้วเค้าก็จะทำแบบนี้ แล้วพี่ก็รู้สึกว่พี่พึ่งพาเค้าไม่ได้เลยในฐานะหัวหน้า เค้าไม่รู้
 เรื่องอะไรเลย ประเด็นอะไรที่สำคัญควรจะทำได้ก็หาค่า consult ยาก ไปคุยกับคนทีมอื่นอย่างนี้ หยิบ
 present เวอร์ชันที่ยังไม่อัปเดตมาคุย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 40

4.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

สำหรับการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 44 ท่าน ได้ระบุถึง
 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากสาเหตุของ
 ความขัดแย้งที่มีคนกล่าวถึงในงานวิจัยนี้จากมากไปน้อย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน (Clashes of
 cultures) จำนวน 35 คน, การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จำนวน 25 คน, ความไม่
 ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities) จำนวน 21 คน, ความแตกต่างของปัจเจก
 บุคคล (Personality Difference) จำนวน 20 คน, ปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)
 จำนวน 15 คน, เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals) จำนวน 7 คน และการได้รับการปฏิบัติ
 ที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Treatment) จำนวน 4 คน



ภาพที่ 4.2 แสดงปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

4.2.1 ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน (Clashes of cultures)

โดยปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดในการวิจัยนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน (35 คน) การควบรวมกิจการเป็นการที่สององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันมาอยู่รวมกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นหมายรวมถึงวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป หรือโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างจากเดิม โดยผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 2 คน พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 8 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 23 คน

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง

“...คนที่ทำงานใน *integration* ความคิดเห็นขัดแย้งกันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งคนส่วนใหญ่ที่อยู่ใน *integration* จะเป็นคนแบบ *A* ระบบงานมีความต่างกัน *process*การทำงานที่ต่างกัน ทำให้ไม่รู้ว่าจะใช้ระบบใคร เนื่องจาก *culture* ต่างกัน ถ้าคนสองคนไม่มีการปรับตัวอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความขัดแย้ง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27

“...อันที่เจोक่อนข้างเยอะก็คือเรื่องของ *culture* การทำงานของทั้งสองธนาคารที่ไม่เหมือนกัน มีมุมมองที่ไม่เหมือนกัน เหมือนมาจากสองโรงเรียนที่เรียนมาต่างกัน ซึ่งมันไม่มีใครผิดถูก...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง

“*culture Shock* ทั้งเรื่อง *environment* และ *culture* สำหรับน้องบางคนอาจจะยังไม่ชิน และบางคนอาจมีการสืบข้อมูลมาก่อน ซึ่งสิ่งที่เขา *perceive* คือทำงานหนักมาก *turn over* สูง ทำให้เขากลัวและแพนิคก่อนโอนย้าย คนที่ปรับตัวได้ก็จะยังอยู่ ส่วนคนที่ปรับตัวไม่ได้ก็จะลาออกไป...ตั้งแต่ก่อนก็มีมาเล่าว่าที่นี่ดูเป็นองค์กรที่ไม่น่าอยู่ ทำให้บางคนไม่อยากรมา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25

“...*culture* มันเกิดจากการรวมกันของคนหมู่มาก ๆ คนของแบงค์หนึ่งที่ควบรวมเนี่ยลักษณะการทำงานมันก็จะ เป็นแบบคล้ายๆกับมี *hierarchy* ก่อนข้างเยอะ เหมือนแบงค์ใหญ่ที่ทำกันเมื่อก่อน ที่มีระบบ มีขั้นตอนเอกสารอะไรวุ่นวาย คังนั้นเขาก็จะมีอารมณ์แบบว่าต้องรอคนนู้นสั่ง ต้องรอคนนี่สั่ง พอคนที่ต้องรอคำสั่งมันก็ทำให้เขาไม่ได้คิดต่าง ซึ่งกลับกันแบงค์หนึ่งเขาจะถูก *force* ให้คิดต่างให้ *challenge* ในสิ่งต่าง ๆ ก็เลยทำให้เกิด *conflict* ใน *way of work* เหมือนกัน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการโดยตรง

“...ปัญหาหลักๆมักจะมาจาก เวลาการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน รวมถึง *definition* ของคำว่าเวลางาน เช่น ที่เบงค์ A เราจะสามารถ *access email* หรือระบบต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา แม้จะไม่ได้อยู่ที่ทำงาน และเราพร้อมจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แม้จะไม่ได้อยู่ในเวลางาน เช่น วันเสาร์ หรืออาทิตย์ หรือ ช่วงเวลาหลังเวลาเลิกงาน 17.30 น. โดยติดต่อกันทาง *Line group* หรือ *MS Team* แชทได้ตลอด แต่ในทางกลับกัน ทีมที่มาจากอีกธนาคาร จะไม่มีการ *sync* ระบบงาน เข้ากับอุปกรณ์ส่วนตัว และจะเลิกงานตรงเวลาที่ 17.00 น. ..ทำให้เกิด *gap* ระหว่างเวลาการทำงาน สาเหตุอาจจะมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน การทำแบบใดแบบหนึ่งมาเป็นเวลานาน ก็มีผลทำให้คิดเป็นนิสัย จนกลายเป็นระเบียบปฏิบัติกลายเป็นเชิง *culture* คือไม่รู้สึกรู้ว่าทำผิด หรือทำไม่ดี เพราะคนอื่นก็ทำกัน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18

“...ปัญหาที่เจอจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน ระบบการทำงาน ที่แตกต่างกัน...หน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะ *Job Description* ของตำแหน่งเดิม กับที่องค์กรใหม่มันแตกต่างกัน ตัวอย่าง *RM* ที่เดิมไม่ต้องเขียน *paper* แต่ที่เบงค์ใหม่ ต้องมาเขียน *paper* เอง...ที่รู้สึกได้ว่าที่นี้ทำงานกันหนัก ประชุมมากขึ้นมาก อย่างที่เก่าเวลาชอริพอร์ทก็จะมีทีม *center* ที่จะมาคอยอัปเดตให้ และก็ได้ถึงขนาดนี้ แต่ตอนนี้คือคนที่ทำหน้าที่ก็ต้องทำเองทั้งหมด ..งานขายก็ต้องใช้เวลามาก กระบวนการบางอย่างมันดูซ้ำซ้อนในตัวของมันเอง หรือกระบวนการที่เกี่ยวกับหน่วยงานอื่น อย่างหน่วยงานชอริพอร์ทใช้เวลามากกว่าที่องค์กรเดิมมาก...มีปัญหาจาก *organization structure* คือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะมีการข้ามสายงานของ *chief* เลยทำให้ในสายงาน *front* ไม่สามารถผลักดันให้หน่วยงานที่อยู่ข้ามสายงานปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน ให้สอดคล้องกับที่ตลาดเป็นอยู่ ซึ่งฝ่ายนั้น ๆ ทำงานเหมือนเป็น *silos* ในตัวมันเอง แบบฉันทายู่เท่านั้น ทำได้ที่ดีที่สุดซึ่งใช้เวลามาก แต่ไม่ได้มองภาพรวมว่าสิ่งนี้เป็นแค่จิ๊กซอว์หนึ่งของ *business model* ซึ่งถ้ามันทำได้เร็วขึ้น ผลดีมันจะตกขึ้นอยู่กับทั้งธนาคาร ติดอยู่ในกรอบของระเบียบเกินไป...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21

“...เรื่องของ *Job Description* ที่เหลื่อมกัน ยกตัวอย่างของเบงค์ B คนที่ดู *deposit* ก็จะดู *deposit* ทั้ง *retail* และ *commercial* แต่ของบ้านเบงค์ A แยกกัน มันก็เลยกลายเป็นว่า ของเบงค์ B คนดู ก็จะดู *end-to-end* พอไปคุยกับฟากเบงค์ A ก็กลายเป็นว่า ฉันทูแค่เท่านั้น หรืออย่างในฝั่ง *IT* ของเบงค์ B จะรู้แบบ *end-to-end* เพราะว่าทำเองหมด แต่ทางฝั่งเบงค์ A จะเป็นลักษณะการจ้าง *vendor* ดังนั้นในฝั่งของเบงค์ A งานทุกตัวมันเดินค่อนข้าง *smooth* พอมาทางฟากนี้ซึ่งส่วนใหญ่จะดูเป็นขึ้นๆ และจ้าง *vendor* ชะเยอะ ดังนั้นในเรื่ององค์ความรู้ก็จะไม่ได้รู้เยอะเท่าคนที่ทำเอง เลยทำให้เกิดปัญหา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24

“...คนละ culture วิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน มาจากคนละที่ ทำงานไม่ collaborate กัน พวกเบงค์ A ก็อยู่กับแค่เบงค์ A เบงค์ B ก็อยู่กับ เบงค์ B ...เหมือนกับคน เบงค์ A ค่อนข้าง active กว่า คนที่ เบงค์ B ก็จะทำแบบเรื่อย ๆ พวก head เค้าก็ต้องการความเร็วในการทำงาน อย่างพวก slide presentation เค้าก็อยากจะเห็นก่อน แต่อย่างพี่ PM จากเบงค์ B เค้าเป็นคนที่ค่อนข้างจะช้า ต้องคอย กระตุ้น คอยบอก กลายเป็นว่าเค้าไม่สามารถเข้ากับ head ได้ กลายเป็นว่าพี่ก็ต้องเข้ามาทำเอง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 37

“...พี่ว่ามันอาจจะเป็นเรื่องของ culture ว่ามันไม่เหมือนกัน ของเราคุยงานเยอะ เคยคุยกับน้องคนที่ ย้ายมาเค้าก็บอกว่าปรับตัวอยู่ เพราะของเบงค์ B ที่เค้าเคยอยู่ 4-5 โมงก็กลับบ้านแล้ว หรืออย่าง culture ของเราอาจจะ relax กว่าในแง่ของที่มันไม่ค่อยมี hierarchy...ความไม่เข้าใจในงานของแต่ละ คน ว่าข้อจำกัดในการทำงานทั้งของเค้า และของเราว่ามันมีอะไรบ้าง เค้าอาจจะไม่ได้เข้าใจ nature ของงานเรา เช่น สมมุติบอกว่าอยากได้ผล CU บอกว่าอยากได้เมื่อไหร่ อ้อ อยากได้อาทิตย์หน้า ซึ่งพี่ ก็บอกว่าไม่ได้ คือเราไม่ได้ไม่ยอมทำให้ แต่มันต้องใช้เวลามากกว่านั้น อันนี้คือเหมือนเค้าก็ไม่ได้ เข้าใจในเนื้อหาของเรา หรือเราเองก็ไม่ได้เข้าใจในเนื้อหาของเค้าว่าเค้าทำไมต้องรีบขนาดนั้น...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 42

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...culture มีความต่างกัน เบงค์ B มันก็จะมีความเป็นลูกทุ่ง ๆ หน่อย rural area อะไรแบบนี้ เป็น ครอบครัวย เป็นหมู่บ้าน ที่ทำเยอะกว่าคิด คือทำเลยแล้วค่อยมาคิดว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ที่นี้คือคิดมากกว่า ทำ คือคิดไปจนกว่าจะทำได้ คนอื่นเค้าก็ไม่ทำกันแล้ว ดังนั้นสุดท้ายคือ อ้าว พอคิดแล้วงานมันไม่ ออกอะ จะถือว่าเราได้ performance หรือเปล่า...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23

“...เจอปัญหาในการทำงานตั้งแต่ลักษณะงาน คือพี่ดู Research มาก่อนเหมือนกัน แต่พี่เป็น User พี่ดู overview มีคิด Concept มีทำอะไรมาก่อนบ้างเล็กน้อย แต่ว่าจะไม่ได้ลง Operation เยอะก็จะมีน้องในทีมช่วย ทำ แต่พอมาอยู่ที่นี้ลักษณะงานมันเปลี่ยนมาเป็น operation มันก็เลยจะมีอะไรที่ต้องเรียนรู้ใหม่เพียบ เลย ซึ่งปัญหาการทำงาน คือ พี่ว่าเหมือนมาจาก culture lifestyles อะไรพวกนี้มากกว่า คือของเบงค์ B หนึ่ง ประชุมมันไม่ได้เยอะ ดังนั้นเวลาเราทำงานเราลง Detail ใจ เราคุยกับคนเยอะคุยกับ Working team เยอะ วางแผนอะไรอย่างนี้แล้วก็ไปคุยกับหน้าบ้าน ลักษณะการทำงานไม่เหมือนกันพอมาอยู่ เบงค์ A มันเหมือนกับประชุมเยอะ ทำให้ไม่มีเวลาไปคุยกับ Working team งานมันต้องเร็วรามาค่อย ลงรายละเอียดไม่ได้ไม่เหมือนตอนอยู่เบงค์ B มันลงลึกได้ ถามว่าทำงานได้ไหม เติลเวอร์ชันงาน ได้ ใหม มันก็ได้แหละ แต่ว่าในเชิง Quality พี่ว่ามันยังไปได้อีก...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 33

“...ปัญหาที่เจอเยอะๆและค่อนข้างซับซ้อนว่า สไตส์การทำงานของ 2 แบนค์ไม่เหมือนกันเลย เหมือนของเราคณบดีจะดูแลโคปที่ค่อนข้างกว้างกว่า เลยเหมือนต้องมีสเกิลทำหลายๆอย่าง แต่ของอีกแบนค์ เข้าใจว่าที่เขาเคยดูแลโคปมันจะแคบระดับหนึ่ง จะดูแลเฉพาะงานใน Area ของเขา ดังนั้นพอมีการควมรวมเนี่ยทำให้งานมากขึ้น พอมา sync กันเลยเกิดการตามไม่ค่อยทัน เหมือนเข้าใจแค่บางส่วนและอยู่กันมาเหมือนคนละภาษากัน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 35

“...โปรดักของสองแบนค์ไม่เท่ากัน ข้อมูลของแบนค์ B ที่โยนมาให้คนแบนค์ A ทำ คนแบนค์ A ก็ไม่ได้รู้โปรดักของแบนค์ B ทั้งหมด ดังนั้นการที่โยนข้อมูลมาให้เซล แบบแค่ชื่อบริษัท แต่ในความเป็นจริงลูกค้าอาจจะใช้หลายราคาตอนอยู่ที่แบนค์ B ในบัญชีเดียว แปลว่า data มันมั่ว...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 38

“...การที่ย้ายมา ใน Job Description กับในการทำงานจริง ๆ ไม่เหมือนกัน เราดู profile ทำเป็นหมดแต่เค้าทำเป็นแค่กรอกเอกสาร เลยได้คนทำเป็นแค่ครั้งๆมาปนๆกัน เช่น คนทำ profile กรอกข้อมูลบนระบบเป็น ก็กรอกเอกสารไม่เป็น ทักษะการคุยกับลูกค้าก็ไม่ค่อยมี แล้วอย่างพี่คนที่สเกิลบอกเป็น document จริง ๆ document ของเค้า ก็กรอกแค่แบบฟอร์มจริง ๆ ดูเอกสารประกอบไม่เป็น...ระบบเขาไม่ซับซ้อนเหมือนของเรา หรือภาษาที่ดูเป็น Standard ดูเค้าก็เข้าใจยาก ไม่เข้าใจ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 39

4.2.2 ปัจจัยเรื่องการขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity)

การขาดแคลนทรัพยากร เป็นสาเหตุที่พบมากเป็นอันดับสอง (17 คน) ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงในช่วงของการควมรวมกิจการ ทั้งเนื่องจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการควมรวมกิจการ หรือการลาออกของพนักงานที่ไม่สามารถรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควมรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 1 คน, พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควมรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 1 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควมรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 15 คน

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควมรวมกิจการ โดยตรง

“...ก็จะมีปัญหาเรื่องตำแหน่งงานที่ไม่เพียงพอ หน่วยงานที่แบนค์ A เต็มแล้วทำให้ต้องไปอยู่หน่วยงานอื่น ๆ ช่วงแรกมีสิทธิ์เลือกที่ลง แต่ที่ที่เราเลือกต้องรับเราด้วย หรือถ้าเลือกไปที่เดียวกัน พอหน่วยงานมันซ้ากันมันจะต้องถูกเลือก คนที่เลือกส่วนใหญ่ก็คือผู้บริหาร ซึ่งจะเลือกคนแบนค์ A มากกว่า คนแบนค์ B ก็จะเกิดการน้อยเนื้อต่ำใจว่าเราก็คงทำงานได้ทำไมเค้าไม่ถูกเลือก...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการโดยตรง

“...เจอปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในการทำงานเยอะ คือพวกที่ยังไม่ได้โอนย้าย มันก็จะมี gap อยู่ระหว่างคนที่โอนย้ายไปแล้ว เพราะสมมุติว่าคนที่ทำงานอยู่อย่างนึง แล้วพอย้ายไปแล้วไม่ได้สนใจงานเก่า ที่งานไปเลย อันนี้งานทุกอย่างมันจะเป็นภาระตกกับคนที่ยังไม่ได้โอนย้าย ซึ่งคนที่ยังไม่ได้โอนย้ายอย่างพวกนี้ คือมันไม่ใช่งานหลักของพวกนี้ แต่ว่าเราอาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับเค้าด้วย ทีนี้พอเค้าย้ายไปแล้ว มันไม่มีใครดูตรงนี้แล้ว แต่งานมันยังต้อง handle ต่อ มันก็เลยกลายเป็นว่าใครมีส่วนร่วมกับงานตรงนี้ และยังอยู่ที่เดิมจะต้องคอยรับผิดชอบทุกอย่าง...สิ่งที่เจออีกอย่างหนึ่งคือเรื่องของระบบงานเนื่องจากว่ามันใกล้ EBT พอเวลายิ่งน้อยลง ถ้าระบบงานเดิมมีปัญหาจะไม่ค่อยมีใครมาแก้ไขปัญหานั้น เพราะว่ารู้สึกลงทุนเยอะและมันใช้อีกแค่ไม่กี่เดือนมันก็เลยทำให้ปัญหาเดิมเดิมไม่ถูกแก้ แล้วก็อาจมีปัญหามากขึ้น...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการโดยตรง

“...IT โคนดิ่งไปทำ merging ไม่สามารถ support หรือพัฒนาระบบเพื่อรองรับลูกค้าได้ ขอให้ IT dev โปรแกรมเพิ่มนิดเดียว หลัก 1-2 แสนบาทแต่ถูกปฏิเสธเพราะไม่มีคนทำ ถึงแม้ดีลจะมีมูลค่าเท่ากับรายได้ประมาณ 2-3 ล้านต่อปี การเตรียมตัวเรื่อง resource ที่จะให้สนับสนุน Business ไม่พอต่อความต้องการ IT 1 คนรับ requirement ของทั้งธนาคาร เป็นแบบนี้หลายระบบ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4

“...มีคนในทีมเยอะ แต่ต้องมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน และเท่าเทียมกัน ทุกวันนี้ยังไม่รู้เลยว่าบางคนที่ย้ายมาอยู่ในทีมมีความรับผิดชอบอะไร บุคคลากรในทีมมีมากขึ้น แต่งานที่ได้รับมอบหมายก็ไม่ได้น้อยลง กลับมากขึ้นด้วยซ้ำ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20

“...อย่างตอนที่พี่อยู่แบงค์ B อย่างเวลาทำแคมเปญ พี่ก็จะมีหน้าที่ทำแควง strategy หรือ execute เบื้องต้น แล้วให้น้องในทีมไปทำต่อ แต่เหมือนตอนนี้พี่ต้องทำหมดทุกอย่าง ตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งเหมือนบางอันนะมันมีความยืดหยุ่นซึ่งพี่ไม่สามารถจะ Cover ได้

...หน่วยงานที่เค้าเคยอยู่ไม่มีที่แล้ว เพราะคนของแบงค์ A เต็มแล้ว ทำให้โดนให้ reskill และไปอยู่หน่วยงานอื่นที่ไม่มีความใกล้เคียงกันเลย เช่น อย่างคนที่พี่รู้จักเค้าเคยทำพวกจัดอีเวนต์มาก่อน กลายเป็นว่าต้องไปอยู่ call center ซึ่งบางคนเข้ารับไม่ไหว เค้าปรับตัวไม่ได้ หรืออย่างพี่ที่ที่เคยอยู่บัญชี พี่ได้ยินว่าเค้าจะต้องไปอยู่ IT ซึ่ง skill เค้าไม่ได้เลย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 32

“... พี่เอาคนนูฟมา มันมาพร้อมงานเนอะ ซึ่งเราก็คาดหวังว่ามาแล้วเค้าจะทำงานได้เลย แต่พี่ก็ไม่แน่ใจว่าคนที่อยู่ตรงนั้นเนี่ยด้วย flow การทำงาน หรือปัจจัยอะไรต่าง ๆ พี่ไม่แน่ใจว่าเค้าพร้อมหรือเปล่า มาถึงปั๊บเหมือนเค้าไม่ fit in กับตัวที่เค้าต้องทำ แต่พอมาคุยด้วยก็เหมือนกับว่าตอนอยู่บนหน้างานไม่ได้เจอขนาดนี้ จากที่คนมาพร้อมงาน เราก็คงต้องเหมือนกับเทรนคนใหม่ เพราะฉะนั้นงานมันก็จะไม่สามารถกระจายงานเท่ากับคนที่มันทั้งหมดได้ คนเก่าก็จะแบกงาน โหลดขึ้น เค้าก็จะเหนื่อย คนใหม่เค้าก็พยายาม แต่เค้าก็รู้สึกกดดันด้วย พี่รู้สึกว่ามีอะไรในทีมแบบนี้คิดนึ่ง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 43

4.2.3 ปัจจัยเรื่องความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities)

ความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ เป็นปัจจัยที่พบมากเป็นอันดับสาม (17 คน) โดยความไม่ชัดเจนในเรื่องของอำนาจหน้าที่ที่พบนั้น เป็นผลมาจากความเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากการควบรวมกิจการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานเนื่องจากตัวพนักงานเองมีการถูกโอนย้ายมา หรือมีพนักงานท่านอื่นโอนย้ายเข้ามาในแผนก ผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน, พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 4 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 12 คน

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการโดยตรง

“...เนื่องจากเราเป็นเหมือนห้าง การที่จะเอาของของทั้ง 2 บ้านมาวางอยู่ในห้าง มันจะต้องได้รับความร่วมมือจาก product ทั้งหลาย ทั้ง product ที่อยู่กับเบงก์ A กับ product ที่อยู่เบงก์ปัจจุบัน มันก็จะเกิดการเปรียบเทียบ หลายสิ่งหลายอย่างที่ต้องแบ่งงานกันว่าใครเป็นคนทำอะไร ตรงนี้แหละถ้ามันไม่ชัดเจนมันก็จะทำให้เกิด conflict ยกตัวอย่าง อย่างเช่นถ้าสมมุติ product manager บอกว่า สิ่งที่จะต้องเอาขึ้นมาอยู่บน channel online ปกติบ้านเบงก์ A ไม่มี product ขึ้นนี้ เพราะฉะนั้นก็ไม่ต้องจะทำ product นี้บน Channel อิเล็กทรอนิกส์ที่เบงก์ใหม่ ทางนี้บอกว่าเอามาก็ไม่มีคนใช้ แต่ทางโน้นบอกว่ามีคนใช้นะ ใช้เยอะด้วย อีกอันหนึ่งคือพอมันเป็น channel กับ product มันจะมีเรื่องของ การเกี่ยวกัน ในเรื่องของการให้ requirement as a product เค้าก็จะมองเฉพาะแค่ผลิตภัณฑ์ของเค้า ยกตัวอย่าง product ที่เป็น payment ละกัน เค้าบอกว่า payment มันจะต้องมี format การทำรายการ แบบนี้ 1-5 แต่พอมาเป็น channel เอง ก็บอกว่าเนี่ย format 1-5 มันอาจจะใช้แค่ format 5,6,7 ก็พอ เพราะฉะนั้นเราไม่ต้องทำ 1-5 หรือ มันก็อาจจะ conflict ว่าแต่ลูกค้าที่มันใช้ 1-5 อยู่เนาะ เค้าจะมาเข้าใจ 5,6,7 ได้ยังไง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...พี่ก็ไม่รู้ว่าเป็นที่หน่วยงานพี่หรือเปล่าที่ไม่ชัดเจน คือหน่วยงานอื่นเค้าอาจจะชัดเจนกันไปแล้ว อย่างเช่น เราถามหัวหน้าไปว่าหลังจาก EBT ไปแล้วเรายังต้อง support business กลุ่มเดิมมั้ย เค้าก็ยังไม่แน่ใจว่ามันจะเปลี่ยนหรือเปล่า หรืออย่าง department ที่เราไปอยู่ด้วยก็ยังไม่แน่ใจว่าจะไปที่ไหน หรืออย่างเวลาจะลางานตอนนี้ก็คือ CC 6-7 คน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 34

“...IMO มันเป็นตำแหน่งที่เป็นคนรวบรวมส่งการบ้าน เพื่อนทำการบ้านครบทั้งห้องหรือยัง เพราะฉะนั้นบางครั้งเหมือนพอเพื่อนเค้าทำได้แล้วส่งครูไปเลย ทำให้ IMO ก็หลุดลุ่ยไปเลย ซึ่งพอเราอยากจะปรับก็ไม่ทันแล้ว อาจจะทำให้มีความเร็วในการทำงานที่ดี แต่ก็ทำให้เราอาจจะไม่รู้เรื่องนี้ไปบ้าง ซึ่งไม่ใช่แค่เราที่โดนบางทีเค้าก็โดนเหมือนกัน อย่างเรารู้เรื่องหนึ่งที่อัปเดตมา แต่ cascade ไปได้ไม่ถึงเค้า ดังนั้นต้องคุยกันให้มาก ๆ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 41

“...มองว่า conflict เวลาที่ส่วนใหญ่เจอ มันจะเป็นพวก gray area งานนี้หรือ task นี้มันเป็นของใครนะ ใครควรจะทำ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 42

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...งงว่าต้องทำอะไรบ้างกับลูกค้า ไม่รู้ว่า product เก่าเค้า support ลูกค้ายังไง ไม่มีการส่งต่องาน ก็ต้องประสานงานกับหลายฝ่าย แต่กว่าจะเจอคนรับผิดชอบ ก็คุยกับคนไป 4-5 คน เสียเวลา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3

“...ได้รับคำสั่งงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบ โดยที่งานดังกล่าวมีทีมอื่นที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ซึ่งพี่ก็อธิบายไปแล้วก็ไม่ฟัง จะเอาๆ ก็ต้องทำ หรืออย่าง Direction ที่ขัดแย้งกันของ Head of และ Team Head ทำให้เกิดการสับสนในการปฏิบัติงาน...ก่อนหน้าควรรวมจะมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน โดยแบ่งการรับผิดชอบตามประเภท Product เช่น Deposit, Loan, MF, BA แต่หลังจากควรรวม มีการแบ่งหน้าที่ใหม่ โดยรับผิดชอบตามประเภท Channel เช่น Branch, Contact Center, Wealth เป็นต้น ซึ่งมันไม่ Practical ต่อการปฏิบัติงาน ตัวอย่าง ทางสาขาขายทั้ง Deposit MF BA Loan แสดงว่าผู้รับผิดชอบ Channel Branch ต้องดูแลทั้งหมด 4 Product ซึ่งมันเป็น Scope ที่ใหญ่มาก ซึ่งไม่สามารถดูแลอย่างละเอียดได้ และความชำนาญในงานก็ไม่ได้ เพราะก่อนควรรวมคนในทีมแบ่งแยกความรับผิดชอบเป็น By Product...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20

“...ที่รู้สึกเหมือนที่สามารถทำงานได้เยอะกว่านี้ แต่วันนี้ที่ทำอะไรอยู่ก็ไม่ว่า ก็มันเป็นสิ่งที่ที่เคยทำเมื่อนานมาแล้วตอนยังเด็ก ๆ เป็นงานพวกแอดมิน คือวันนี้เราควรจะต้องเพิ่มพูนประสบการณ์ในการ *manage* คน การบริหาร ซึ่งที่ว่ามันเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะทุกคนทำตรงนี้หมด ไม่ว่าจะมาจากตำแหน่งสูง ตำแหน่งต่ำ ก็ต้องมาทำตรงนี้หมดมันไม่มีทางจะเปลี่ยนแปลงได้...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 32

4.2.4 ปัจจัยเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Personality Difference)

ปัจจัยที่พบมากเป็นอันดับที่สี่คือ ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (14 คน) เกิดจากการที่คนที่มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ปุ่มหลัง และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน ซึ่งหากบุคคลอื่นไม่ปฏิบัติอย่างที่คาดหวัง ก็ทำให้เกิดไม่พอใจต่อกัน ผู้เข้าร่วมวิจัยที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน, เจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน, พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 3 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 9 คน

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...ก็จะเจอบางทีม บางคนพูดจาไม่ค่อยดี ชั้นซื้อคุณ อะไรแบบนี้ ซึ่งตรงนี้เราก็ต้องสื่อสารว่ามันเป็นการควบคุมไม่ได้เป็นการซื้อกัน เพราะฉะนั้นคุณมีสิทธิ์เท่ากันทั้งสองคน ซึ่งคนที่ถูกกระทำก็จะเป็นคนอีกเบงค์หนึ่ง มันเหมือนเราเป็นเจ้าของบ้านที่เชิญเพื่อนเข้ามา แต่เราก็อาจจะไม่ได้เป็นเจ้าของบ้านที่ดี มันจะอยู่เฉยๆ เบงค์ B ต้องปรับเข้ามาหาฉัน ซึ่งมันไม่ใช่ เราก็ต้องปรับความเข้าใจ เข้ามาหาฉัน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...เป็นปัญหาที่เองที่คู่เป็นคนที่มิบุคคลิกที่ไม่น่าเข้าหา เวลาคน *perceive* อาจทำให้เขารู้สึกไม่ชอบใจหน้า มันเคยมี *case* ที่เกิดขึ้นซึ่งจริง ๆ เขาอาจจะไม่ได้รู้จักเราจริง ๆ น่าเสียเราอาจจะกระด้างหรือใส่อารมณ์ ซึ่งจริง ๆ เราไม่ได้คิดอะไรหรอก คนที่รู้จักเราจริง ๆ ก็จะรู้ แต่มันทำให้เป็นปัญหากับคนที่ไม่รู้จักทำให้เขาไม่กล้าเข้าใกล้ สำหรับลูกน้องที่เป็นคนใจร้อน ตรง คิดอะไรก็ทำอย่างนั้น น้องที่ทำงานผิดซ้ำซาก หรือเราคาดหวังว่าไม่ต้องแก้ ทำให้เราปริ๊ดขึ้นมา มันก็เลยมีทั้ง *Positive* แล้วก็มี *Negative noise* ภายในทีม...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...ตามที่รู้สึกเองคือบางระบบของเบงก์ B มันมีอยู่แล้ว แต่ว่าตอนที่คุยกันเข้าใจว่าเบงก์ A เป็นเจ้าบ้าน ก็เลยมีภาคีคิดว่า เลือกระบบได้มากกว่า อาจจะเป็นเรื่องอีโก้ หรือว่าการเมือง คืออารมณ์ว่า จะต้องรายงานผู้ใหญ่ และบอกว่าระบบนี้มีบนเบงก์ A อยู่แล้ว แต่จริง ๆ แล้วระบบนี้มันยังไม่ได้มี มันเลยทำให้การ report การทำงานมันไม่ได้พูดถึงระบบนี้ ทำให้แทนที่จะได้โยกเอาระบบของเบงก์ B มาปรับแต่ง ปรับใช้นิดหน่อยก็กลายเป็นว่าต้องมา develop ระบบใหม่บนเบงก์ A...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24

“...พื้มีความรู้สึกที่เราคุยกับฝั่งเบงก์ B ทำไมมันดูง่ายจัง มันคุยแบบสามารถหาข้อสรุปได้ แต่พอเราจะต้องไปคุยกับทางเบงก์ A เรารู้สึกว่ามันทำไมคุยยาก บางทีมก็ดีลง่าย บางทีมก็ดีลยาก มันเป็นที่ตัวบุคคลแหละ อารมณ์แบบว่าบางคนเราเข้าถึงเค้าได้ไม่หมด บางคนเราติดอะไรเราก้โทรถามได้เลย แต่บางคนคือโทรติดต่อก็ไม่ได้ ไลน์ไม่ตอบ แรกๆก็รู้สึกดีลยาก แต่หลังๆเราก้รายงานหัวหน้าให้ช่วยตามให้ บางทีมเค้าเหมือนมีมาตรฐานการทำงานที่เค้าคาดหวัง ถ้าทำได้ไม่ถึงที่เค้าต้องการ เค้าก็จะไม่คุยด้วยเลย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 34

“...เค้าจะมีคนกลาง ซึ่งพื้ก็จะมี conflict กับกลุ่มนี้ ที่บางทีเค้าก็จะตาม ตามอย่างเดียว โดยที่ไม่ได้ช่วยดูให้ว่า process นี้มัน applicable กับบ้าน commercial หรือเปล่า หรือบางทีเค้ายิงนัดมา พื้ก็เข้าใจแหละ หน้าที่เค้าเค้าก็ต้องรวบรวมคนเนอะ แต่บางทีพอคนเยอะ แล้วเวลาขึ้นมาแล้วตารางพื้ไม่ได้ อย่างเนี้ย พื้ก็ต้อง decline เค้าก็บอกว่าไม่ได้ ก็ต้องเข้า พื้ก็เลยบอกว่าถ้า need พื้ ก็ต้องดูตารางพื้ นื่องเค้าก็ยิง persistent ในการยิงตารางเดิม มันก็จะมีอันนี้ที่พื้ก็รู้สึกว่าอย่าให้ต้องอธิบายหลายรอบ เดี่ยวจะเป็น conflict หรือว่าบางทีเวลาเราประชุมบน MS team มันก็จะขึ้นว่า in meeting อะไรแบบนี้ ก็ไม่ควรจะโทรมาหาพื้ พื้รับไม่ได้อยู่แล้ว มันก็จะมีความไม่สบายใจเบาๆของพื้ว่าเอ๊ะ ทำไมนะ มันเป็นเรื่องเบสิกมากๆเลย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 42

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...พนักงานเบงก์เดิมให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดความรู้จากเบงก์เดิมมาใหม่น้อย คิดว่าเนื่องจากพนักงานมีความกังวลว่าหากความรู้ที่ถ่ายทอดออกไปหมด จะทำให้คุณค่าของตัวเองพนักงานลดลง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10

“...มีปัญหากับการทำงานนอกทีม เวลาที่เราแนะนำวิธีการทำวิจัยที่ถูกต้องให้กับทีมอื่น เค้าจะไม่ค่อยฟังความคิดเห็น และใช้วิธีที่ตัวเองเคยทำมาก่อน หรือเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ที่มาจากการรวบรวมมากกว่า...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14

“...พี่มาอยู่ที่ใหม่ประมาณ 8 เดือนกว่าๆมีบางคนอยู่ในทีมเดียวกันแต่ไม่เคยคุยกันเลย อย่างบางคนก็เค้าเปิดหน่อยเราก็คูยได้ แต่แบบบางคนประชุมทีมก็เข้านะ แต่ไม่ active เวลาสังสรรค์หรือชวนกินข้าวก็ไม่ไป หรือเราชวนคุยก็ครึบๆนิดหน่อย เราชี้สงสัยว่าเป็น character เค้า หรือเค้าไม่อยากคุยกับเรา แต่มันเป็นหลายคน เป็น 4-5 คนไง พี่ก็เลยรู้สึกว่ามันไม่น่าจะใช้นิสัยประจำตัวแล้วนะ คือถ้ามันไม่ได้กระทบกับงาน หรือเค้ายัง deliver งานได้มันก็ไม่เท่าไร แต่ว่างานบางงานมันต้องลงรายละเอียดแล้วมันไม่ได้นั่งคุยกัน เราส่งเมลไปขอข้อมูลเขานิดๆหน่อยๆเขาก็จะดึงมาตามที่เขาเข้าใจซึ่งบางทีมันก็ไม่ถูก ซึ่งพอเราจะชวนคุยเค้าก็บอกว่าไม่ว่างนอกเวลางานไม่คุย บางคนจะนัดคุยก็บอกส่งเมลก็ได้นี่ทำไมต้องคุยด้วยแล้วสุดท้ายส่งข้อมูลกลับมาที่ผิด...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 33

“...รู้สึกว่าเขาค่อนข้างรับข้อมูลได้ช้า เรียนรู้ได้ช้า หรือเพราะพี่ได้คนที่ range อายุค่อนข้างสูงเข้ามาคือพี่ได้เพิ่มมา 4 คน มีอายุ 30 ต้นๆแค่คนเดียว ที่เหลือคืออายุ 50 ขึ้นไป ก็จะมีปัญหาเรื่องการเรียนรู้ไม่สามารถรับปริมาณงานได้เท่าคนเก่าที่อายุเท่ากัน แต่พี่คนเก่าที่นี้ที่อายุเท่ากัน เค้าก็ดูพยายามเรียนรู้ได้มากกว่า พี่แค่รู้สึกว่าคนที่มาจาก แบงค์ B ไม่ค่อยมีความพยายามเท่าไร...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 39

“...พี่ไม่สามารถเข้ากับเค้าได้โดยส่วนตัว พี่รู้สึกว่าเค้า represent คนอีกชนาการหนึ่ง และรู้สึกว่าเค้าทำงานแบบนี้ไม่โอเค เพราะเค้าทำงานใกล้ชิดกับพี่ที่สุด พี่รู้สึกว่ามันเหมือนเป็น generation gap นิดๆ เค้าทำงานอีกแบบหนึ่ง เช่น สมมุติว่าจะส่งไฟล์มาแล้วให้พี่ทำอะไร เขาก็จะแค่ส่งไฟล์มา แล้วก็ FYI แล้วเค้าก็จะเดินมาแล้วมาคุยกับพี่ มันก็จะแบบเหมือนกับงงๆ แล้วเค้าก็จะทำแบบนี้ แล้วพี่ก็รู้สึกว่าพี่ฟังพาเค้าไม่ได้เลยในฐานะหัวหน้า เค้าไม่รู้เรื่องอะไรเลย ประเด็นอะไรที่สำคัญควรจะทำได้อีกหลุด consult ยาก ไปคุยกับคนทีมนี่อย่างนี้ หยิบ Present เวอร์ชันที่ยังไม่อัปเดตมาคุย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 40

4.2.5 ปัจจัยเรื่องปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)

ปัญหาจากการสื่อสารเป็นปัจจัยที่พบมากเป็นอันดับที่ห้า (11 คน) ซึ่งเกิดจากการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของการรวบรวมกิจการที่ไม่เพียงพอ ทำให้ตัวพนักงานเกิดความสับสนในการทำงาน หรืออนาคตในการทำงาน ซึ่งผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่

เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 4 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จำนวน 7 คน

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง

“...การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ ถ้าถามพี่ว่าไม่พอนะ คือบางอย่างเค้าก็พยายามสื่อสารออกมาหลาย ๆ ครั้ง แต่มันก็เป็นข้อมูลแบบกว้าง ๆ ข้อมูลแบบภาพรวม ซึ่งบางที่เรารู้แล้วแหละว่าเป็นแบบนี้ แต่สิ่งที่พนักงานหลาย ๆ คนอยากรู้ เขาอยากรู้ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร จะได้ไปอยู่ตรงไหน แต่ว่าข่าวส่วนใหญ่ที่ออกมาก็เป็นแบบภาพรวมทั้งหมด ทำให้คนมานั่งงง ๆ กันว่าอนาคตพอโอนย้ายไปแล้วจะเป็นยังไง...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30

“...ด้วยความที่แรก ๆ เราก็กังขังไม่ได้รู้จักทีมที่เราต้องไปติดด้วย ก็จะมีความคิดขัด เรายังพูดกันไม่เข้าใจในเรื่องเดียวกันอยู่ ด้วยความที่คนละทีม คนละเบงค์ สื่อสารก็ยังไม่ค่อยเข้ากัน เวลาเราคุยกันจะเจอพวก gap ของ system สื่อสารไม่ครบถ้วน เกิดความไม่เข้าใจกันในบางจุด...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 34

“...ยิ่งพอพี่มาดู *workstream* ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุก *value chain* ต้องบอกแต่ละ *value chain* ว่าต้องทำอะไรบ้างในช่วง *integration* จะเห็นเลยว่ามีปัญหา เพราะบาง *value chain* ก็ไม่ค่อย *communicate* กัน คุยกันก็บางทีคุยกันเอง แต่ไม่ไปติดกับ IT กับเบงค์ B ทำให้รู้ *process* ไม่ครบ ว่าวันนั้นต้องทำอะไรบ้าง เหมือนเค้าไม่ได้ใส่ใจ สนแค่ว่าขั้นทำของส่วนขั้นเสร็จแล้ว แต่ลืมว่าต้องดู *End to end*...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 37

“...คนที่ต้องประสานงานด้วยเยอะ ต้องมีเจอบุคลากรหลายคน เจอ *working team* หลายทีม ดังนั้นต้องมีการทำความเข้าใจกันใหม่ เราต้องมีการขอข้อมูลจากเค้า ซึ่งมันก็มีช่วงที่พอมันจะถูกติดกักเราก็มีการเปลี่ยนคน เปลี่ยนแผนใหม่ ซึ่งในการทำงานเราก็มีทั้งคนที่ เป็น *PMO IMO* แล้วก็ยังมีทีม *bank* กับทีม *consult* ที่เราจ้างมา การทำงานมันมีสองเส้นตลอด เพราะฉะนั้นมันก็จะจะมีข้อมูลที่แบบมันหลุดไปบ้าง หรือไม่ครบข้างอะไรแบบนี้ มันก็จะมีความประมาทนี้ หรือบางทีเหมือนพอมันไม่ได้วิ่งเป็น *flow* ที่ *direct* มากนัก มันก็ต้องมีการกลับมาคุยใหม่...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 41

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง

“...การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงและแผนที่ไม่นิ่งทำให้ข้อมูลที่ในแต่ละทีมไม่เหมือนกันทำให้ต้องเสียเวลาทำงานหลายรอบ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2

“...ได้รับการสื่อสารเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในทีม แต่ไม่ทราบถึงวิธีการทำงานระหว่างองค์กร ในช่วงคาบเกี่ยวการควบรวม ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เพราะทุกฝ่ายต้องมานั่งประชุม เฉพาะกิจ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14

“...เข้าใจว่าผู้บริหารต้องมีการสื่อความมายัง *Head of* และ *Team Head* ตามลำดับ เพื่อให้มาสื่อสาร ต่อยังผู้ได้บังคับบัญชา แต่ ตั้งแต่มีการควบรวม *Team Head* ถูกเปลี่ยนเป็นเบงก์ B แทน ไม่มีการนัด ประชุมทีมเพื่อสื่อสารอะไรเลย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20

“...ไม่ค่อยได้รับการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ ไม่รู้เลยว่าจะต้องทำอะไร ถ้าเทียบกับ ตอนที่ยังอยู่ เบงก์ B ก็จะรู้เยอะกว่า แต่พอมาอยู่ที่นี่ก็จะ โกลนขึ้นเรื่อย ๆ เข้าใจว่าการ *communicate* จากบนลงล่างมันก็จะจะมี *lost* ไปบ้าง แต่ก็ไม่รู้ *lost* ตรงไหนนะ อย่างเรื่อง *integration* ในแง่ ของคน *product* หรือทิศทาง มันก็ยังไม่รู้เลย สิ่งที่เรารู้มามันอาจจะไม่ได้อัปเดตขนาดนั้นแล้ว เช่น เรื่องของว่ามีลดคนหรือเปล่า หรือเรื่องฟริชคน

ตอน เบงก์ B คือผมก็จะรู้จากหัวหน้า แต่กลายเป็นว่าพอ *organization* มัน *flat* ทุบมันกลายเป็นว่า การ *communicate* ก็ยิ่งยาก...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23

“...ข้อมูลมันไม่ครบ คุยกับลูกค้าแล้วมันตอบไม่ได้ เวลาให้เราคุยกับลูกค้าก็จะบอกว่าวันนี้ให้คุยกับ ลูกค้าเรื่อง *payroll* วันนี้คุยเรื่อง *bahtnet* แต่เวลาลูกค้าถามเค้าจะถามทุก โปรดักที่อยู่กับเบงก์ B การ สื่อความที่พีได้รับมันมีปัญหา เช่น เค้าถามว่าซาร์บต้องทำยังไงต้องเปลี่ยนบัญชีมัย ซึ่งในการสื่อ ความมันมีข้อมูลไม่ครบ เราตอบลูกค้าไม่ได้ ลูกค้าก็ว่าเราเหมือนกันว่า แล้วเมื่อไหร่จะมีคำตอบ

...พีได้รับการสื่อสารแค่ในมุมโปรดักพี ซึ่งพีก็ยังไม่รู้เลยว่าไม่เพียงพอ หรืออย่างภาพใหญ่ของเบงก์พี รู้สึกว่ามันเป็นแค่มุมภาพกว้าง อ่านตามใน *intranet* อย่างนี้ สารจากผู้บริหารซึ่งพีว่ามันไม่ละเอียด เวลาลูกค้าถามมันลงละเอียดมากกว่านี้ มันควรจะมีข้อมูลที่ชัดเจนให้คนทำงานมากกว่านี้ อะไรบอก ได้ อะไรบอกลูกค้าไม่ได้...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 38

“...พีรู้สึกว่าการสื่อสารมันไม่ชัดเจนเลย พีไม่แน่ใจว่าเป็นเฉพาะทีมพีหรือเปล่า หรือว่าเป็นธรรมดา ของ *integration* หรือเปล่ามันมีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างเช่นไม่รู้วาระบบที่เราใช้มันจะใช้ระบบ ไหน อย่างพีใช้ *Channel* สาขา สาขามันจะปิดแล้วไปรวมกันยังไงบ้าง โลโก้ที่จะต้องเอามาอัปเดตใน เอกสารต่าง ๆ มันจะต้องเป็นยังไงก่อนหน้านี้พีก็คุยกับนายพีเขาก็ช่วยไม่ได้...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 40

4.2.6 ปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals)

ปัจจัยที่พบมากเป็นอันดับที่หก คือ ปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่แตกต่างกัน (7 คน) เกิดจากการที่พนักงานแต่ละท่านมีการกำหนดเป้าหมาย หรือความมุ่งหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้ที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 1 คน, พนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 3 คน และพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง จำนวน 3 คน

- มุมมองเจ้าหน้าที่บริหารที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...วิธีการที่จะทำเนี่ย เนื่องจากว่าคนเป็น Channel ก็จะมีวิธีการเป็น Channel คนเป็น Product ก็จะมีวิธีการแบบเป็น Product เพราะฉะนั้นสองสิ่งนี้มันจะมี gap ระหว่างตรงกลางคือ product ก็จะบอกว่า เฮ้ยเอาไฟล์แบบนี้มาแปลบน channel ไม่เห็นยากเลย กลับด้านกัน channel ก็บอกว่า โห ถ้าทำแบบนี้มันต้องไปรีดโค้ด ทำนู่นนั่นนี่ใหม่ เต็มไปหมดเลย ด้วย background ที่ไม่เหมือนกัน มันก็จะเกิดแบบว่าทำไมทำไม่ได้ มันยากตรงไหนหรือ มันก็จะเกิดคำถามแบบนี้ตลอดเวลา พอเกิดคำถามปุ๊บ ถ้าต้องการจะทำให้ได้ ก็จะมาบีบให้ channel ทำ แต่ channel ทำไม่ได้ในเวลาที่ต้องการ ก็จะ escalate หาผู้ใหญ่ ให้ผู้ใหญ่ฟันลงมา...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29

- มุมมองพนักงานทั่วไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการควบคุมกิจการโดยตรง

“...เป้าหมายการทำงานที่ต่างกันอย่างชัดเจนที่เห็นได้คือ ความเป็น ownership ในงานที่รับผิดชอบของตัวเอง แตกต่างกันมากระหว่าง 2 ธนาคาร ความเป็น ownership ที่ทางนั้นไม่มี คือ mindset ที่ไม่สนใจว่างานจะสำเร็จหรือไม่ แต่เอา comfortable เป็นที่ตั้ง คือถ้าไม่สามารถ delivery งานได้ แต่หมดเวลาเลิกงานแล้ว ก็คือไม่เป็นไร ผลเสียคือ โคนเจ้านายว่า คือคิดแค่นั้น ในทางกลับกัน ถ้ามีความเป็น ownership ในงานนั้น ๆ สูง เราจะทำทุกอย่างให้งานเราสำเร็จ โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านเวลาข้างานเวลาเลิกงาน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18

“...คืออย่างเป้าหมายในการทำงานของเราเนี่ย คือเราต้องการจะทำงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด และทำให้ได้ดีด้วย ไม่ใช่แค่ส่งๆ แต่เทียบกับที่เราเห็นคือเค้าทำแค่ส่งๆ แต่ไม่ได้มองคุณภาพของงาน ซึ่งอย่างช่วงหลังงาน integration ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นที่เค้าเคยทำลวกๆมาตั้งแต่ปีที่แล้ว แล้วเราต้องมาช่วย consolidate ให้ กลายเป็นปัญหาว่าเราต้องมานั่งตามในสิ่งที่คนอื่นเคยทำไว้ไม่ค่อยดีเท่าไร...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24

“...คนมันมีเป็นร้อยคน มีความมุ่งหมายคนละแบบ บางคนคือเสร็จตรงเวลาก่อนคือดีที่สุด หลังจากนั้นก็ปัญหาอย่างไรน้อยกว่ากัน บางคนเห็นว่าถ้าทำแบบนี้ EBT ไปมันต้องและแน่ ๆ เราควรแก้ quality ก่อนมั้ย เพิ่ม effort เข้าไปในการแก้ ซึ่งก็มีคนที่มองตรงนี้ต่างกัน ซึ่งมุมมองที่ต่างกันก็ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 41

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง

“...บางคนทำงานมานาน ไม่ได้อยากเติบโต การทำงานของเค้าจะไม่จิกจก เท่ากันคนที่อยากเติบโต ในองค์กร การตามงาน ความกระตือรือร้นต่างกัน ดังนั้นถ้าเป็นเรื่องที่กระทบกับงาน ก็จะตามงานดี หน่อย อาศัยโทรตามและพูดคุยทุกครั้งเมื่อพบเจอ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11

“...รู้สึกว่ามีบางคนเหมือน No Choice มากคือ ถ้าคนที่ no choice มาแล้วมาอยู่ในทีมทัศนคติมันจะไม่เหมือนกัน อย่างตอนอยู่ที่เก่าที่เป็นทีมลีดที่ก็จะเป็นคนสัมผัสเข้ามาทุกคนเพราะฉะนั้นเราจะได้ คนที่มี attitude หรือว่า goal เดียวกัน แต่พอมาที่นี่มันเหมือนกับ บางคนไม่ได้เลือกที่จะมาอยู่ตรงนี้ เขามาก็จะเป็นอารมณ์ที่แบบเฉยฉานมากก็ต้อง โคนย้ายอีก หรือว่าที่ได้ยินก็คือคนแบบ A ย้ายบ่อย ทำ สักพักเดี๋ยวก็ โคนย้ายอยู่ดี ทัศนคติคุณ Negative เขาก็จะไม่เต็มที่กับงาน deliver งานไม่ได้...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 33

4.2.7 ปัจจัยเรื่องการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Treatment)

ปัจจัยที่พบเป็นอันดับสุดท้ายของงานวิจัยในครั้งนี้ คือ การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (5 คน) โดยพนักงานบางท่านมีความรู้สึกเหมือนเป็นคนนอก หรือรู้สึกถึงการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมเมื่อถูกโอนย้ายมา ผู้วิจัยที่อยู่ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย พนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง จำนวน 5 คน

- มุมมองพนักงานทั่วไปที่ไม่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ โดยตรง

“...การปฏิบัติกับพนักงาน 2 ธนาคารที่ไม่เหมือนกัน และมีบางอย่างที่หลั่มล้ำกันอยู่ เช่น การคัดเลือกหัวหน้าทีม การคัดเลือกพนักงาน การเข้าโครงการ ER...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2

“...การแบ่งงานที่ไม่เท่าเทียมกัน มีคนย้ายมาอยู่ในทีมมากขึ้นอีกเป็น 10 ตำแหน่งที่อยู่ในมือเราไม่ลดลง บางครั้งรู้สึกมากขึ้นอีกด้วย...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20

“...หลัก ๆ จะเป็นประเด็นเรื่องของ *standard* เหมือนเราไม่รู้่ว่า *AVP/VP* ของที่มันเทียบเท่ากันยังไงนะ มันก็จะมีคนที่ได้โปรโมทในช่วงต้นปีที่ผ่านมา พอมาที่นี้เหมือนได้แค่กล่อง เหมือนเรา *waste* ไปปีนึงเปล่า ๆ เราไม่ได้เห็นความชัดเจนหรือความโปร่งใสของ *job grade* ว่ามันเทียบกันอย่างไรนะ กลายเป็นว่าสุดท้ายไม่รู้ว่าจะใครเสียเปรียบ แต่เราคิดว่าเราไม่ได้เปรียบอยู่แล้ว แล้วก็เรื่องของ การประเมิน เหมือนว่าเราย้ายบ้านมาบ้านนี้ ซึ่งบ้านนี้เค้าก็มีลูกของเค้าอยู่แล้ว ที่นี้เวลาประเมิน *performance* มันจะมีความ *bias* หรือเปล่า ซึ่งเราไม่มีทางรู้อยู่แล้วว่าเค้าให้อะไร ใครทำอะไร

...หลัก ๆ เหมือน *head* จะเป็นคนแบงค์ *A* เยอะกว่า เพราะฉะนั้นก็อาจจะโปรคนในแบงค์ *A* มากกว่า ก็เลยกลายเป็นว่าคนที่แบงค์ *B* เข้ามา ถ้ามันไม่ได้ *outstanding* มาก ๆ มันก็อาจจะ *at par* เฉยๆ...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23

“...รู้สึกว่ที่นี้เขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนแบงค์ *B* จริง ๆ นะ ไม่ใช่แค่พื่นะกับคนอื่นเขาก็คิดเหมือนกัน คือเขาไม่ได้คิดว่าแบงค์ *B* อะมีคนที่เหมือนกับใช้งานได้

...คนที่มาจากแบงค์ *B* คุณต้องทำให้ได้เกินร้อย เพื่อจะให้ได้อยู่ต่อ สมมุติคุณทำได้แค่เนี้ยก็คือทำได้ นี้ แต่ถ้าทำได้สัก 150 ก็ทำได้ดีนี้ แต่คนที่นั่งอยู่อะที่แบงค์ *A* เดิม ถ้าทำไม่ได้ก็ไม่ใช่ไร ก็อยู่ต่อไปได้ ซึ่งมันไม่แฟร์กับคนที่ทำงานหนัก อีกเรื่องหนึ่งคือการถูกปฏิบัติเป็นพลเมืองชั้น 2 คือเหมือนคนแบงค์ *A* เขาจะมองคนแบงค์ *B* เป็นคนที่แบบไม่ *perform* เหมือนอยู่อีกชั้นหนึ่งเหมือนเขาเป็นนายเรา เป็นบ่าวอะไรเนี้ย ซึ่งจริง ๆ มันก็ไม่ใช่ทุกคน...”

ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 32

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กร หลังการควบรวมกิจการ” มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษารูปแบบความขัดแย้ง และสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงาน ที่เกิดขึ้นในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 2 ธนาคาร ที่มีการควบรวมกิจการกันเรียบร้อยแล้ว โดยสามารถสรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

5.1 รูปแบบของความขัดแย้ง

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความขัดแย้งที่พบ ส่วนใหญ่จะเป็นความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process conflict) ซึ่งหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทั้งในกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการพบความขัดแย้งในรูปแบบนี้มากที่สุด เนื่องจากการที่สององค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน มีการควบรวมกิจการกัน เป็นผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในวิธีการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานที่ถูกโอนย้ายมาของธนาคารที่ถูกควบรวม รวมทั้งกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่ได้ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ โดยตรงจะได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งในรูปแบบนี้มากกว่า

รูปแบบความขัดแย้งที่พบมากเป็นอันดับถัดไปคือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task conflict) ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานทั้งสองฝ่าย มีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของอีกฝ่ายคลาดเคลื่อนไป หรือความไม่ชัดเจนในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความขัดแย้งรูปแบบนี้จะพบในกลุ่มพนักงานของธนาคารที่เป็นฝ่ายควบรวมมากกว่าฝ่ายถูกควบรวม เนื่องจากเมื่อมีคนจากอีกธนาคารย้ายมาในแผนก ทำให้เกิดความสับสนในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเดิมที่มีอยู่

ส่วนรูปแบบความขัดแย้งที่พบมากเป็นอันดับสุดท้ายคือ ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship conflict) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ชอบ หรือไม่พอใจกับพฤติกรรมของอีกฝ่าย ที่อาจเกิดจากความคาดหวังที่แตกต่างกัน หรือทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ความขัดแย้งรูปแบบนี้พบในกลุ่มพนักงานที่ถูกโอนย้ายมาของธนาคารที่ถูกควบรวมมากกว่าพนักงาน

ของธนาคารที่เป็นฝ่ายควมรวม เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มีความรู้ดีกว่าตน ได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างออกไป หรือไม่เท่าเทียม

5.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งในกลุ่มของเจ้าหน้าที่บริหาร และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไปมองว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานมากที่สุดคือ เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เข้ากัน (Clashes of cultures) จากการที่สององค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน ทั้งวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งโครงสร้างองค์กร ต้องมาผสานเข้าด้วยกัน โดยปัจจัยดังกล่าวนี้พบในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่ได้ทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควมรวมกิจการ โดยตรงมากที่สุด เนื่องจากแนวทางในการปฏิบัติงานเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา มีความเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Haluk Baran Bingöl (2017), Buono et al. (1985) และ Falberg Felicia (2019) ที่พบว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อ องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ควมรวมกิจการกัน โดยเฉพาะในงานวิจัยของ Falberg Felicia (2019) ที่ระบุสาเหตุภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน ว่าเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร, การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร, กระบวนการทำงาน และระบบงานที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยที่พบ

ส่วนปัจจัยเรื่องการขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) และความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities) พบมากเป็นอันดับถัดมา โดยปัจจัยจากการขาดแคลนทรัพยากรพบในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่ได้ทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควมรวมกิจการ โดยตรงมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานของธนาคารที่เป็นฝ่ายควมรวม เนื่องจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการควมรวมฯ แต่ตัวพนักงานที่โอนย้ายมายังไม่สามารถรองรับงานส่วนนี้ได้ รวมทั้งพนักงานส่วนหนึ่งที่ไม่ต้องการถูกโอนย้าย ขอลาออก และพนักงานที่ถูกดึงไปช่วยในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควมรวมกิจการ โดยตรง ซึ่งปัจจัยเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ ปดุมพานิชย์ (2553), Ongori Henry (2009), Ahmed Adamu Isa (2015) และ Bernard Omisore et al. (2014) ที่พบว่าทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร ทำให้พนักงานเกิดการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

สำหรับปัจจัยเรื่องความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Naser Almutairi & Shebiab AL-Shammeri (2014), Benjamin Sunkanmi Adeyemi & Clinton Ohio Aigbavboa (2020) Bernard Omisore et al. (2014) ที่ระบุว่าความคลุมเครือของหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

ปัจจัยที่พบเป็นอันดับถัดมา คือความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (**Personality Difference**) เมื่อมีการรวบรวมกิจการก็จะเกิดการโยกย้ายพนักงานจากองค์กรหนึ่ง ไปอีกองค์กรหนึ่งซึ่งยังไม่ได้มีความคุ้นเคย หรือรู้จักลักษณะนิสัยใจคอกัน หรือมีค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ (2560) และ Benjamin Sunkanmi Adeyemi & Clinton Ohis Aigbavboa (2020) ซึ่งพบว่าค่านิยม หรือคุณค่าที่แต่ละคนเชื่อถือต่างกัน มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งได้หากค่านิยม หรือความเชื่อนั้น ๆ เป็นไปในทางตรงกันข้ามกัน ส่วนงานของ Ahmed Adamu Isa (2015) พบว่าความแตกต่างทางลักษณะนิสัยของพนักงานแต่ละคน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร อย่างไรก็ตามผลการวิจัยนี้มีความขัดแย้งกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ส่วนปัจจัยเรื่องของปัญหาจากการสื่อสาร (**Communication Problems**) ถูกพบเป็นอันดับที่ห้า โดยพบเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งสำหรับกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการโดยตรง จะพบปัญหาจากการที่ต้องสื่อสารกับคนจำนวนมาก ส่วนในมุมมองของพนักงานที่ไม่ได้ทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการโดยตรงจะพบปัญหาการไม่ได้รับการสื่อสารที่เพียงพอจากองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจวรรณ จันทร์โต (2559), ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553), อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ (2560) และ Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta (2020) ที่พบว่าปัจจัยเรื่องของสื่อสารเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร โดยในงานวิจัยของเบญจวรรณ จันทร์โต (2559) และ อภิชัย สิงห์ศรี และคณะ (2560) ได้ระบุไว้ว่าคุณภาพของการสารสนเทศ และความเร็วในการสื่อสารมีผลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta (2020) ยังพบว่าการสื่อสาร และแปลสารที่ไม่ตรงกันสามารถสร้างความเข้าใจผิดระหว่างคนในองค์กร ไม่เฉพาะระหว่างพนักงานด้วยกัน แต่อาจเป็นระหว่างพนักงาน และหัวหน้างานได้

ส่วนปัจจัยที่พบเป็นสองอันดับสุดท้ายคือเป้าหมายที่แตกต่างกัน (**Incompatible Goals**) และการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (**Unfair Treatment**) ตามลำดับ โดยสำหรับปัจจัยเรื่องของการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมนั้น พบเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานที่ไม่ได้ทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการโดยตรงเท่านั้น โดยเกิดจากการได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่นในทีม

สำหรับปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่แตกต่างกันมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Bernard Omisore et al. (2014), Tabitha Murerwa et al. (2019) และ O M Hotepo et al. (2010) ที่พบว่าเป้าหมายที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์กร ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากอาจ

ทำให้มีการเผชิญหน้า หรือแข่งขันกันเพื่อให้เป้าหมายของตนเองสำเร็จ โดยในงานของ Tabitha Murerwa et al. (2019) กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่าความขัดแย้งจากเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้ สามารถเกิดได้ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มคนที่มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน

ส่วนปัจจัยสุดท้ายเรื่องของการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมนั้น มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta (2020) และ Shannon Kerwin et al. (2014) โดย Putri Ekaresty Haes & I Wayan Joniarta (2020) พบว่าผู้บริหารที่มีความเหลื่อมล้ำในการจัดการ เช่น การแบ่งสรรงานที่ไม่เท่าเทียมกัน จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ส่วน Shannon Kerwin et al. (2014) พบว่าการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมจะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่บ่อนทำลายองค์กร

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มพนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร

สาเหตุของความขัดแย้ง	ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานเกี่ยวข้องกับการควบคุม
วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เข้ากัน (Clashes of cultures)	<p>- หากคนในองค์กรต้องการรักษาวัฒนธรรมเดิม และไม่ต้องการรับวัฒนธรรมใหม่ นำไปสู่การต่อต้านและความขัดแย้ง (Elsass & Veiga, 1994; Cartwright & Cooper, 1993)</p> <p>- เมื่อสององค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมต่างกันรวมตัวกัน ทำให้มีการแข่งขันว่าวัฒนธรรมของตนดีกว่า เกิดการแบ่งฝ่าย (Dixon & Marks, 1999; Marks & Mirvis, 2002; Marks, 2005)</p>	กระบวนการทำงาน, ระบบงานมีความแตกต่างกัน (2/2)	ลักษณะการทำงานที่มีความแตกต่างกัน, โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็น hierarchy (2/2)

สาเหตุของความขัดแย้ง	ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานเกี่ยวกับการรวบรวม
การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity)	<ul style="list-style-type: none"> - ความกังวลจากความไม่แน่นอน มีผลต่อสัญชาตญาณการเอาตัวรอด มีผลทางลบต่อองค์กร (Marks & Mirvis, 1985; Rentsch & Schneider, 1991) - หากมีคนที่ต้องการทรัพยากร มากกว่าจำนวนทรัพยากร จะเกิดการแข่งขันแย่งชิง ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Pneuman and Bruehl, 1982) - การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง (Scott Foresman, 1980) 	การรวบรวมกิจการทำให้ตำแหน่งงานไม่เพียงพอกับบุคลากร (1/2)	
ความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities)	<ul style="list-style-type: none"> - การรวบรวมกิจการทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่อองค์กรใหม่ ซึ่งมักไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งทางด้านบทบาท (Ivancevich et al., 1987) 		ความไม่ชัดเจนในการทำงาน เนื่องจากการแบ่งหน้าที่ระหว่างสองหน่วยงานที่มีการทำงานร่วมกัน (1/2)

สาเหตุของความขัดแย้ง	ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานเกี่ยวกับการรวบรวม
	- ความคลุมเครือในบทบาทขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากอาจมีการก้าวท้าวหน้าที่หรือเกี่ยงงานกัน (Pneuman and Bruehl, 1982; Scott Foresman, 1980)		
ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Personality Difference)	แต่ละคนมีความแตกต่างในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จากปมหลัง การเลี้ยงดู การศึกษา และประสบการณ์ชีวิตที่ต่างกัน หากมีคนที่ไม่ปฏิบัติตามที่คาดหวัง อาจทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน (กรองแก้ว อยู่สุข, 2527; Pneuman and Bruehl, 1982; Scott Foresman, 1980)	การปฏิบัติตนที่ไม่ดีของพนักงานบางท่าน ต่อพนักงานที่โยกย้ายมา (1/2)	ลักษณะนิสัยส่วนตัวของผู้เข้าร่วมวิจัยที่สร้าง perception ที่ไม่ดีให้กับผู้ร่วมงาน (1/2)
ปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)	การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ ไม่ชัดเจน ผิดเพี้ยน หรือไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกันได้ (Pneuman and Bruehl, 1982; Scott Foresman, 1980)	-	-

สาเหตุของความขัดแย้ง	ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควมรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานเกี่ยวกับการควมรวม
เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals)	แต่ละแผนก อาจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แตกต่างกัน เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มได้ (Scott Foresman, 1980)		เป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน แต่ละหน่วยงานมีความต้องการต่างกัน (1/2)
การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Treatment)	การรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานจากวิธีปฏิบัติต่อพนักงานที่ที่ยังอยู่ และถูกโยกย้ายออกไปในช่วงหลังการควมรวมกิจการ มีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน (Cobb, Wooten, & Folger, 1995; Fried et al., 1996; Gutknecht & Keys, 1993)	-	-

ตารางที่ 5.2 ตารางสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควมรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควมรวม
วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เข้ากัน (Clashes of cultures)	- หากคนในองค์กรต้องการรักษาวัฒนธรรมเดิม และไม่ต้องกรรับวัฒนธรรมใหม่ นำไปสู่การต่อต้าน	1. แนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทั้งวิธีการทำงาน,	1. แนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทั้ง

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม
	<p>วัฒนธรรมและความขัดแย้ง (Elsass & Veiga, 1994; Cartwright & Cooper, 1993)</p> <p>- Merger syndrome เมื่อสององค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมต่างกันรวมตัวกัน ทำให้มีการแข่งขันว่าวัฒนธรรมของตนดีกว่า เกิดการแบ่งฝ่าย (Dixon & Marks, 1999; Marks & Mirvis, 2002; Marks, 2005)</p>	<p>เวลาปฏิบัติงาน (7/10)</p> <p>2. Job description หรือ scope งานที่ไม่ตรงกัน (2/10)</p>	<p>วิธีการทำงาน, เวลาปฏิบัติงาน (21/30)</p> <p>2. Job description หรือ scope งานที่ไม่ตรงกัน (5/30)</p>
<p>การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity)</p>	<p>- ความกังวลจากความไม่แน่นอน มีผลต่อสัญญาณญาณการเอาตัวรอด คัดสรรปกป้องตำแหน่ง มีผลทางลบต่อองค์กร (Marks & Mirvis, 1985; Rentsch & Schneider, 1991)</p> <p>- หากมีคนที่ต้องการทรัพยากร มากกว่าจำนวนทรัพยากร จะเกิดการแข่งขันแย่งชิง ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Pneuman and Bruehl, 1982)</p>	<p>พนักงานไม่เพียงพอที่จะรองรับงานที่ยังเหลือค้าง เนื่องจากพนักงานถูกโอนย้ายไปแล้ว (1/10)</p>	<p>1. จำนวนทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อจำนวนงานที่ได้รับ (11/30)</p> <p>2. พนักงานที่โอนย้ายไม่มีทักษะเพียงพอ (4/30)</p> <p>3. ตำแหน่งงานไม่เพียงพอกับจำนวนพนักงานที่โอนย้าย (1/30)</p>

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม
	- การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง (Scott Foresman, 1980)		
ความไม่ชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Jurisdictional Ambiguities)	- กระบวนการรวบรวมกิจการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านไปสู่อุบัติกรใหม่ ซึ่งมักไม่มีความชัดเจน และใช้เวลานาน ทำให้เกิดความขัดแย้งทางด้านบทบาทและความไม่ชัดเจนของบทบาท (Ivancevich et al., 1987) - ความคลุมเครือในบทบาทขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากอาจมีการก้าวก่ายหน้าที่หรือเกี่ยวงานกัน (Pneuman and Bruehl, 1982; Scott Foresman, 1980)	1. การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในหน่วยงานจะถูกโอนย้ายมา (1/10) 2. หน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน (2/10) 3. หน้าที่งานที่ซ้ำซ้อนกัน (1/10)	1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน (9/30) 2. การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือหัวหน้างานจากการรวบรวม (4/30) 3. หน้าที่งานที่ซ้ำซ้อนกัน (1/30)
ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	แต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จากปมหลัง	1. การได้รับการปฏิบัติคนที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ (2/10)	1. การได้รับการปฏิบัติคนที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ (5/30)

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม
(Personality Difference)	การเลี้ยงดู การศึกษา และประสบการณ์ชีวิตที่ต่างกัน หากมีคนอื่นที่ไม่ปฏิบัติอย่างที่คาดหวัง อาจทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน (กรองแก้ว อยู่สุข, 2527; Pneuman and Bruehl, 1982; Scott Foresman, 1980)	2. ความสามารถในการทำงานไม่เป็นอย่างที่คาดหวัง (1/10)	2. ความสามารถในการทำงานไม่เป็นอย่างที่คาดหวัง (4/30)
ปัญหาจากการสื่อสาร (Communication Problems)	การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ ไม่ชัดเจน ผิดเพี้ยน หรือไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกันได้ (Pneuman and Bruehl, 1982; Scott Foresman, 1980)	1. ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการรวบรวมจากองค์กรที่ไม่เพียงพอ (1/10) 2. ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารต่างกัน เช่น ชื่อเรียก product (1/10) 3. ขาดการสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (2/10)	1. ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการรวบรวมจากองค์กรที่ไม่เพียงพอ (4/30) 2. ข้อมูลที่ได้รับการสื่อสารจากองค์กรไม่ถูกต้อง (1/30) 3. ขาดการสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (2/30)
เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Incompatible Goals)	แต่ละแผนก อาจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แตกต่างกัน เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มได้ (Scott Foresman, 1980)	เป้าหมายในการทำงานความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานต่างกัน (3/10)	เป้าหมายในการทำงานความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานต่างกัน (2/30)

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม	ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม
การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Treatment)	การรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานจากวิธีปฏิบัติต่อพนักงานทั้งที่ยังอยู่ และถูกโยกย้ายออกไปในช่วงหลังการรวบรวมกิจการ มีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน (Cobb, Wooten, & Folger, 1995; Fried et al., 1996; Gutknecht & Keys, 1993)	-	1. การได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือรู้สึกว่าเป็นไม่เป็นธรรม (3/30) 2. การประเมินผลจากหัวหน้างานที่ไม่เป็นธรรม (2/30)

5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร

จากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร หลังการรวบรวมกิจการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงบริหารเพื่อป้องกัน หรือแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ก่อนการรวบรวมกิจการผู้บริหารทั้งสองฝั่งควรมีการศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทั้งสองแห่ง โดยข้อมูลจากการศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน, กระบวนการทำงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก่อนเกิดการรวบรวมกิจการจริง เช่น การปรับเปลี่ยนเวลาเข้างาน หรือการทดลองปรับกระบวนการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิด culture shock เมื่อต้องถูกโอนย้ายมาที่องค์กรใหม่ของฝั่งที่ถูกรวบรวมกิจการ หรือให้ข้อมูลกับพนักงานฝั่งธนาคารที่รวบรวม เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารไม่ควรยึดแนวทางปฏิบัติงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นหลัก แต่ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสมดุล เพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกได้เปรียบ เสียเปรียบ หรือต้องปรับตัวมากจนเกินไป

2. ผู้บริหารควรจัดฝึกอบรมการทำงานให้กับพนักงานที่กำลังจะถูกโอนย้าย ทั้งในแง่ของวิธีการทำงาน และการใช้ระบบงานใหม่ เพื่อให้พนักงานได้มีทักษะในการทำงานในตำแหน่งหรือหน่วยงานที่กำลังจะถูกโอนย้ายไป หรือในกรณีของพนักงานที่จะต้องถูก re-skill เพื่อไปทำงานในตำแหน่งที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ ผู้บริหารก็ควรพิจารณาความเหมาะสมของทักษะงานเก่า และงานใหม่ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ไม่ใช่โยกย้ายข้ามสายงานกันอย่างสิ้นเชิง

3. ผู้บริหารควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role & Responsibility) ที่ชัดเจนในแต่ละหน่วยงาน และตำแหน่งงาน เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับผู้ปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน อีกทั้งควรมีการสื่อสาร หรือจัดอบรมการทำงานให้กับพนักงานที่กำลังจะถูกโอนย้าย เพื่อให้ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน หลังจากที่โอนย้ายมาแล้ว

4. ควรมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติงานของทั้งสองธนาคาร เพื่อละลายพฤติกรรม หรือความรู้สึกแบ่งพรรคแบ่งพวก ให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าเป็นพนักงานขององค์กรเดียวกัน และมีการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น

5. ผู้บริหารควรมีการสื่อสารเรื่องของการควบรวมกิจการให้มากขึ้น สม่ำเสมอขึ้น และทั่วถึงขึ้น ไม่เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน หรือในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการโดยตรงเท่านั้น แต่การสื่อสารควรทั่วถึงพนักงานทั้งสององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสื่อสารให้เข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง, เป้าหมาย และสิ่งที่องค์กรคาดหวัง, แนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ร่วมกัน

6. People Manager ควรมีการพูดคุยกับพนักงานในหน่วยงานเรื่องของการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้คนในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

7. ควรมีการกำหนดแนวทางการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานทั้งสององค์กรเห็นถึงความโปร่งใสในการประเมินผลงาน เพื่อลดบรรยากาศ หรือความรู้สึกว่าได้รับการประเมินผลงานที่ไม่เป็นธรรมเนื่องจากเป็นพนักงานที่มาจากอีกองค์กรหนึ่ง

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เนื่องจากช่วงของการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงที่สถานการณ์ covid-19 กำลังระบาด จึงทำให้ไม่สามารถติดต่อเพื่อทำการสัมภาษณ์พนักงานได้อย่างสะดวก ทำให้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากับที่วางแผนไว้ในตอนแรก

2. หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทำงานอยู่ยัง ไม่มีความหลากหลายนัก เนื่องจากตัวผู้วิจัยเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในฝั่งที่ผู้วิจัยทำงานอยู่มากกว่า ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลวิจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งต่างออกไป

5.5 ข้อเสนอแนะของการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้มีความหลากหลายของคำตอบมากขึ้น เช่น กำหนดหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงควรเพิ่มการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการแจกแบบสอบถาม ควบคู่ไปกับ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้และ มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

3. เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นรูปแบบของกรณีศึกษาที่มีความจำเพาะเจาะจงในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ ในการศึกษาครั้งถัดไปจึงควรทำการศึกษาองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อผลการศึกษาว่ามีความคล้ายคลึง หรือแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

- THE MOMENTUM TEAM. (2563). 10 อันดับธนาคารไทยที่มีกำไรสุทธิมากสุดในไตรมาส 1 ปี 2563. สืบค้น 27 กันยายน 2563, จาก <https://themomentum.co/banking-announce-q1-results>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). อัตราส่วนสำคัญของธนาคารพาณิชย์ไทยเฉลี่ย (Peer Group). สืบค้น 27 กันยายน 2563, จาก https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=940
- Yuttadet Antong. (2558). ธนาคารพาณิชย์. สืบค้น 27 กันยายน 2563, จาก <http://highsocialpb.blogspot.com/2015/11/3.html>
- ข่าวหุ้นธุรกิจออนไลน์. (2562). ย้อนรอยข่าวสารคดีผังการแบ่งกั. สืบค้น 27 กันยายน 2563, จาก <https://www.kaohoon.com/content/332897>
- ปิ่นอนงค์ พีชมงคล. (2559). ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการควบรวมกิจการในการประกอบธุรกิจ. รายงานการวิจัย. กลุ่มวิชากฎหมายธุรกิจ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ฝ่ายพัฒนาบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). Mergers and Acquisitions ทางเลือกสู่ความสำเร็จธุรกิจไทย. ทางเลือกสู่ความสำเร็จธุรกิจไทย (น. 5-32), สืบค้นจาก https://www.set.or.th/th/market/files/mna/Final_MnA.pdf
- อัญญา ชันชวิทย์. (2540). การควบกิจการและการครอบงำกิจการ = Mergers and acquisition, กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1
- สุวรรณณี วัฒนาวณิชศาสตร์. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน). รายงานการวิจัย. สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- Aristos, D., Georgios, S., Chalikias, M. & Kyriakopoulos, G. (2561). The impact of mergers and acquisitions on corporate culture and employees: The case of Aegean & Olympic Air. Academy of Strategic Management Journal, 17(1), 13.
- Marks, M.L. & Philip H. Mirvis. (2529). Merger syndrome: Stress and uncertainty. Psychology today, 20(2), 50-55.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bingöl, H. B. (2560). Conflict Management Strategies in Mergers and Acquisitions: A Comparative Case Study of Industry-specific Human Diligence. รายงานการวิจัย. International conflict management program Kennesaw state university
- Seo, M.-G. & Hill, N. S. (2548). Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. The Journal of Applied Behavioral Science, 41(4), 422-443.
- ผ่องพรรณ ลวนานนท์. (2549). ความขัดแย้งในองค์กร : ห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ จันทร์โต. (2559). ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในโครงการก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจก่อสร้าง. รายงานการวิจัย. สาขาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชวลิต เกิดทิพย์ และภัทรศรี หนูแพ. (2554). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. รายงานการวิจัย. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด. รายงานการวิจัย. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- ธรรรงค์ กระจ่างยศ. (2553). ความขัดแย้ง และสาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กร รับเหมาก่อสร้างที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของงาน. รายงานการวิจัย. สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- นภาพร ชินวงศ์. (2558). ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจค้าปลีก. รายงานการวิจัย. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- จริยา ชาตะสุวรรณานนท์. (2555). การศึกษาความขัดแย้งในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ศึกษากรณีโครงการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค เทศบาลนครนครราชสีมา. รายงานการวิจัย. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lumencandela. (n.d.). Conflict Management. สืบค้น 6 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/conflict-management-2/>
- Mustafa, S., Berani, F. & Berisha H. (2562). Managing Organizational Conflicts: A Study among Organizations in Kosovo. *Journal of Educational and Social Research*, 9(1), 29-35
- Beginning Human Relations. (n.d.). Causes and Outcomes of Conflict. สืบค้น 6 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://2012books.lardbucket.org/books/beginning-human-relations/s13-02-causes-and-outcomes-of-conflic.html>
- Wall, J. A. Jr. & Callister, R. R. (2538). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558
- บุรารัตน์ ปิ่นแก้วประเสริฐ. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. รายงานการวิจัย. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- Organization Behavior. (n.d.). Causes of Conflict in Organization. สืบค้น 6 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/causes-of-conflict-in-organizations/>
- Omisore, B. & Abiodun A. R. (2557). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6).
- Sabrina Romero de Oliveira. MERGER SYNDROME: IMPACTS ON PEOPLE IN A STRATEGIC ALLIANCE. *Revista de Psicologia*, 7(2), 67-86.
- Marks & Mitchell Lee. (2541). Surviving a merger. *Electric Perspectives*, 24(6), 26.
- นริศรา หงส์สุวรรณ และรัตพงษ์ สอนสุภาพ. (2560). การควบรวมกิจการสถาบันการเงินในประเทศไทย:กรณีศึกษาธนาคารชนชาติ กับธนาคารนครหลวงไทย. รายงานการวิจัย. วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อภิญา ตีประทีป นภาพร ชันชนภา และระพีพรรณ พิริยะกุล. (2560). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภายหลังการควบรวมธนาคาร จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์กร และการมอบอำนาจในองค์กรที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่. รายงานการวิจัย. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- Hassan, Y. & Lukman, R. (2020). Comparative Effects of Pre and Post Bank Mergers and Acquisitions (M&A) on Employee Productivity in Selected Banks in Nigeria. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 9(72), 35-46.
- กัญญาภัทร สังขรชัญญ์. (2561). กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นกับธนาคาร สัญชาติไทย. รายงานการวิจัย. วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล
- เสถียรพงศ์ อังครรัตน์. (2561). การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาการควบรวมองค์กรของโรงงานผลิตรถยนต์ดีเซลแห่งหนึ่งในประเทศไทย. รายงานการวิจัย. ปริญญาการจัดการ มหามบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล
- Sigamoney, C., Attwarie, N. & Deke, A. (2019). The Impact of Mergers and Acquisitions on Employee Morale: An Evaluation of H&K Networks in South Africa. *Educator Multidisciplinary Journal*, 3(1), 56 – 80.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1990). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British Journal of Management*, 1, 65-76.
- Rathogwa, A. T. (2008). THE EFFECT OF MERGERS AND ACQUISITIONS: Focus on employee job satisfaction of former employees of Smartcom in Vodacom SA. รายงานการวิจัย. Master of Philosophy University of Stellenbosch
- Sarala, R. M. (2010). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 38-56.
- Almutairi, N. & AL-Shammeri, S. (2014). Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 262.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hae, P. E., Joniarta, I. W. (2020). Organization Communication: Internal Conflict In Hospitality Industri. MediaTor, 13(1), 101-107.
- อภิรัช สึงห์ศรี. (2560). ความขัดแย้งจากโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่: กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมระยอง (บ้านค่าย). รายงานการวิจัย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Adeyemi, B. S., Aigbavboa, C. (2020). Conflict factors investigation among construction professionals in Nigeria. Journal of Engineering, Design and Technology, 2020, 18(5), 1121-1137.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. Journal of Management, 23(4), 495-516.
- Alkaya, S. & Yirik, S. (2014). Organizational culture's effects on organizational conflict: Study of a five-star hospitality business. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2014, 5(22).
- Buono, A., Bowditch, J. & Lewis, J. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. Human Relations, 38(5), 477-500.
- Henry, O. (2009). Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. Research Journal of Business Management, 3: 16-24.
- Hotepo, O M., Asokere, A S S., Abdul-Azeez1, I A. & Ajemunigbohun, S S A. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria. Business and Economics Journal
- Murerwa, T., Guantai, F. (2019). Conflicts and Conflict Management in Modern Organisations- A Pre –Conflict Resolution Environment Approach. International Journal of Scientific and Research Publications, 9(8)
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in Organizations: Causes and Consequences. Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research, 2(11), 54-59
- Kerwin, S., Jordan, J. S. & Turner, B. A. (2014). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. Sport Management Review, 18(3)



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 สำหรับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร

ชุดที่ 2 สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่บริหาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1) หน่วยงานที่ท่านประจำอยู่ก่อนการควบรวมกิจการ
- 2) ตำแหน่งของท่านก่อนการควบรวมกิจการ
- 3) ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มาเป็นเวลากี่ปีแล้ว

ส่วนที่ 2 คำถามเพื่อศึกษารูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลังการควบรวมกิจการ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหลังการควบรวมกิจการ

4) ในแง่ของการควบรวมกิจการ ท่านมีบทบาทเกี่ยวข้องกับอย่างไรในการวางแผน หรือนำแผนไปปฏิบัติใช้ในหน่วยงานของท่านบ้าง

5) ภายในหน่วยงานที่ท่านดูแลประสบปัญหาความขัดแย้ง หลังการควบรวมกิจการหรือไม่ เหตุการณ์เป็นอย่างไรบ้าง

6) ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าว

7) ท่านได้มีการจัดการหรือแก้ไขความขัดแย้งดังกล่าวอย่างไรบ้าง

8) อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านเปลี่ยนแปลงอย่างไรหลังการควบรวมกิจการ

9) ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านได้มีการสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านดูแลอย่างไรบ้าง

10) ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านมีการจัดสรรทรัพยากรในการทำงานให้กับหน่วยงานของท่าน อย่างไรบ้าง

11) ท่านมีการกำหนดเป้าหมายให้กับบุคลากรในหน่วยงานที่ท่านดูแล หลังการรวบรวมกิจการอย่างไรบ้าง

12) ท่านมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่จะโยกย้ายมาในหน่วยงานที่ท่านดูแลอย่างไรบ้าง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1) หน่วยงานที่ท่านประจำอยู่ก่อนการรวบรวมกิจการ

2) ตำแหน่งของท่านก่อนการรวบรวมกิจการ

3) ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มาเป็นเวลากี่ปีแล้ว

ส่วนที่ 2 คำถามเพื่อศึกษารูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลังการรวบรวมกิจการ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหลังการรวบรวมกิจการ

4) ภายหลังการรวบรวมกิจการ ท่านพบปัญหาความขัดแย้งในการทำงานหรือไม่ เหตุการณ์เป็นอย่างไรบ้าง

5) ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าว

6) ท่านทำอย่างไรกับเหตุการณ์ความขัดแย้งดังกล่าว

7) ภายหลังการรวบรวมกิจการ ท่านพบปัญหาจากความไม่ชัดเจนในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ อย่างไร

8) ท่านทำอย่างไรกับปัญหาความไม่ชัดเจนดังกล่าว

9) ท่านได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับการรวบรวมกิจการจากผู้บริหารเพียงพอหรือไม่ อย่างไรบ้าง

10) ภายหลังการรวบรวมกิจการ ท่านพบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

11) ท่านทำอย่างไรกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรดังกล่าว

12) ภายหลังการรวบรวมกิจการ ท่านพบปัญหาเรื่องเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างจากบุคลากรท่านอื่นหรือไม่ อย่างไร

13) ท่านทำอย่างไรกับปัญหาดังกล่าว

14) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการโยกย้ายบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานของท่าน ในแง่ของการทำงาน