

กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหลังการควบรวมกิจการ
ในอุตสาหกรรมธนาคาร: กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหลังการควรวรมกิจการ
ในอุตสาหกรรมธนาคาร: กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2557



นางสาวกมลวรรณ ชูเมือง
ผู้วิจัย

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งท่านแรกคือ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ. พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้น ท่านต่อมาคือ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธณ ภาณุณกิตติเกษม คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดี จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้เขียนอยากขอกราบขอบพระคุณ ธนาкар ธนชาติ จำกัด มหาชน เป็นอย่างสูง สำหรับข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์และจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอกราบขอบพระคุณ บิศา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนทุกคนใน MS รุ่น 15C และรุ่นพี่ในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ เป็นอย่างมากที่ได้ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหา วิทยาลัยมหิดล แก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

หากมีข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กมลวรรณ ชูเมือง

กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหลังการควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมธนาคาร :
กรณีศึกษา ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

SATISFACTION STRATEGY TO THE EMPLOYEES UNDER THE MERGER AND
ACQUISITION IN THE BANKING INDUSTRY: THANACHART BANK PUBLIC
COMPANY LIMITED CASE STUDY

กมลวรรณ ชูเมือง 5550465

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษา สาระนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ฐิติสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การควบรวมกิจการเป็นการเพิ่มมูลค่า และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับ
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ส่งผลให้ กิจการมีความมั่นคงแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านการเงิน และการ
ดำเนินงาน ถึงแม้จะเป็นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้ มากเพียงใดก็ตาม แต่ผลของการ
ควบรวมกิจการได้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง โครงสร้าง องค์กร ธิ รูปแบบการดำเนินงาน สภาพ
แวดล้อมในการทำงาน การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ และสวัสดิการของพนักงาน

ด้วยเหตุนี้จึงได้ ทำการศึกษา ปัญหาหลังการควบรวมกิจการของธนาคารธนชาติ และ
ธนาคารนครหลวงไทย ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบายและการบริหาร
ด้านสภาพชีวิตการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคง
ในการทำงาน รวมไปถึงเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และนำผล
การศึกษาที่ได้ไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้ประ สบความสำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขัน
ภายในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การควบรวมกิจการ / วัฒนธรรมองค์กร / การปรับตัวของพนักงาน / ความกังวลใจของ
พนักงาน/ พนักงานลาออก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติความเป็นมา	4
1.2.1 วิสัยทัศน์	5
1.2.2 พันธกิจ	5
ก. พันธกิจต่อลูกค้า	5
ข. พันธกิจต่อคู่แข่ง	6
ค. พันธกิจต่อคู่ค้า	6
ง. พันธกิจต่อพนักงาน	6
จ. พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น	6
ฉ. พันธกิจต่อสังคม	6
1.2.3 โครงสร้างองค์กร	7
1.2.4 การประกอบธุรกิจธนาคาร	8
1.2.5 ประเภทการให้บริการกับลูกค้า	8
1.3 สภาพปัญหา	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	12
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ SWOT	12
2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)	16
2.3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	23
2.4 การวิเคราะห์เกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	29
3.1 Causal Loop Diagram	29
3.2 โครงสร้างปัญหาของธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	31
3.3 บทสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	32
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา	34
4.1 การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	35
4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน	38
4.3 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	40
4.4 บทสรุปการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา	43
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	44
5.1 แผนการจัดการกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง	44
5.2 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้และวิธีแก้ไขปัญหา	50
5.3 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้	51
บรรณานุกรม	52
ประวัติผู้วิจัย	53

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	22
2.2 แสดงปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานหลังการควบรวมกิจการ	24
2.3 แสดงการเปรียบเทียบการจ่ายสวัสดิการ (กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ)	27
4.1 แสดงการกำหนด Job Description ของตำแหน่ง Supervisor	37
4.2 แสดง Action Plan จากการทำ Career Path ภายใน 1 ปี	41



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	7
2.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT	13
2.2 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	18
3.1 แสดงองค์ประกอบของ Causal Loop Diagram	29
3.2 แสดงตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	30
3.3 แสดงโครงสร้างปัญหาของธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	31
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	34
5.1 แสดงขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter	46

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคาร นับว่าเป็นสถาบันการเงินที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อประชาชนรวมทั้งหน่วยงานราชการและธุรกิจภาคเอกชน อย่างมาก เป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการเป็นสำคัญ เป็นสินค้าหรือบริการและมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นจึงต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความประทับใจเพิ่มความสะดวกสบายในการใช้บริการ ในการอำนวยความสะดวกทางด้านการทำธุรกรรมทางการเงิน และการให้บริการในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การบริการฝากเงิน การถอนเงิน การโอนเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ การชำระค่าสาธารณูปโภค ค่าเบี้ยประกันภัย ชำระค่าสินค้า ตลอดจนเป็นแหล่งเงินทุนในการประกอบธุรกิจหรือการบริโภคส่วนบุคคล การบริการที่หลากหลายเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นในชีวิตประจำวันหลาย ด้าน ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ความถูกต้อง ตรงเวลา ความปลอดภัย ลดขั้นตอนและระยะเวลา ในการติดต่อธุรกรรมทางการเงินด้วยตัวเอง และเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า

การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก การประกอบธุรกิจธนาคาร มีการแข่งขันกันสูงขึ้น จึงส่งผลให้ธุรกิจธนาคารต้องปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถเปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งปัจจุบันธุรกิจธนาคารต้องเผชิญกับความเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในประเทศ และ ปัจจัยภายนอกประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจการเงิน อัตราดอกเบี้ย ตลอดจน การแข่งขันซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจธนาคารได้ เพราะในปัจจุบันประชาชนได้นำเงินมาลงทุนในการซื้อทอง ซื้อหุ้น ซื้อพันธบัตร แทนการฝากเงิน เนื่องจากได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า

ธนาคารพาณิชย์ไทย มีจำนวน 17 แห่ง ตามคำนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้แบ่งขนาดของธนาคารพาณิชย์ โดยดูจากขนาดของสินทรัพย์ และมีจัดกลุ่มคู่แข่งตามส่วนแบ่งการตลาด ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ ขนาดใหญ่ (มีขนาดของสินทรัพย์มากกว่าร้อยละ 10% ขึ้นไป) มีจำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย

- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน): BBL

- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน): KTB
 - ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน): KBANK
 - ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): SCB
2. ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง (มีขนาดของสินทรัพย์ระหว่างร้อยละ 3% -10%) มีจำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน): BAY
 - ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน): TMB
 - ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน): TBANK
 - ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน): SCIB
3. ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก (มีขนาดของสินทรัพย์น้อยกว่าร้อยละ 3%) มีจำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย
- ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน): SCBT
 - ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน): UOB
 - ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน): CIMB THAI
 - ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน): TISCO
 - ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน): KK
 - ธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน): ACL
4. ธนาคารพาณิชย์ขนาดย่อย มีจำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน): LH BANK
 - ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน): TCR BANK
5. ธนาคารเมกะสากลพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): MEGA ICBC

เนื่องจากการเปิดเสรีทางการเงิน ทำให้การแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันสูง ทั้งในด้านสร้างฐานลูกค้า ด้านบริการทางการเงิน แบบครบวงจรให้กับลูกค้าเพื่อเป็นการสร้างความสะดวกสบาย พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจสูงสุด ในบริการของธนาคาร เพื่อช่วยในการสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ และรักษาลูกค้ารายเก่าไว้ไม่ให้ไปใช้บริการที่ธนาคารอื่น

ภายหลังยุคจากการเปิดเสรีทางการเงิน ได้เกิดการเข้าซื้อกิจการธนาคารของไทย โดยกลุ่มสถาบันการเงินในต่างประเทศหลายธนาคารในปัจจุบัน ได้ผ่านการควบรวมกิจการ เช่น ธนาคารทหารไทยควบรวมเอาธนาคาร ไทยท努 และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เข้ามา และแม้แต่ธนาคารกรุงไทย ก็เคยผ่านการควบรวมมาหลายครั้ง ตั้งแต่ครั้งธนาคารสยาม มาธนาคารมหานคร ล้วนถูกนำมาควบรวมภายใต้ชื่อธนาคารกรุงไทย

มีธนาคาร ที่ในวันนี้กลายเป็นชื่อธนาคารต่างชาติ เช่น ธนาคาร ยูโอบี เดิมคือธนาคาร แหลมทอง ที่ควบรวมกับธนาคารรัตนสิ นแล้วถูกขายมาควบรวมให้กับ กลุ่มธนาคารยูโอบี ของ สิงคโปร์ ซึ่งสุดท้ายก็ได้ผนวกเอาธนาคารเอ ซียเข้ารวมด้วย ก่อนจะเป็นธนาคารยูโอบีในปัจจุบัน หรือล่าสุดธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย เป็นการซื้อธนาคาร ไทยธนาคารไปควบรวมกับ กลุ่ม ซีไอเอ็มบี ของมาเลเซีย

ในส่วนของธนาคารนครหลวงไทย เคยผ่านการควบรวมครั้งแรก เมื่อกองทุนฟื้นฟู สถาบันการเงิน ได้นำธนาคารศรีนครเข้ามาควบรวม หลังจากเกิดวิกฤติปี 2540 ต่อมาภายหลังได้ ควบรวมกับธนาคาร ธนชาติ ที่เข้ามาซื้อกิจการ ตั้งแต่วันที่ 11 มีนาคม 2553 โดยธนาคารมีวิสัยทัศน์ ที่จะเป็นสถาบันการเงินชั้นนำ ที่ให้บริการครบวงจร (Universal Banking) กับธุรกิจในประเทศ และ ลูกค้านายย่อย โดยใช้เครือข่ายสาขาที่มีอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ เป็นจุดขาย และได้รับการยอมรับว่า เป็นสถาบันการเงินที่มี การให้บริการที่ดีที่สุดโดยพนักงาน ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

นอกจากนี้ การที่ธนาคารธนาชาติ ได้ตัดสินใจรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย จะ ทำให้ธนาคารทั้งสองธนาคารมีการผสานจุดแข็งที่แตกต่างกัน โดยธนาคารนครหลวงไทยมีการ บริการกลุ่มลูกค้า SMEและสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่แข็งแกร่ง ในขณะที่ธนาคารธนาชาติ เป็นผู้นำทาง ธุรกิจเข้าซื้อและมีความแข็งแกร่งด้านประกันภัย หลักทรัพย์และการบริหารสินทรัพย์ เมื่อมีการควบ รวมกิจการกันจะทำให้ธนาคารธนาชาติ เป็นธนาคารที่มีความแข็งแกร่ง มีความสามารถในการ แข่งขัน และสามารถตอบสนองความต้องการ ารของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการควบรวมกิจการของ ธนาคารธนาชาติ นี้เป็นการควบรวมธุรกิจแบบ Horizontal Merger ส่งผลให้ธนาคารธนาชาติ มีส่วน แบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้นและมีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น สังกัดได้จากการที่ธนาคารธนาชาติ ได้ ก้าวขึ้นมาสู่การเป็นธนาคารอันดับ 5 เพียงแต่อำนาจการต่อรองที่เพิ่มสูงขึ้นนี้ก็ไม่ได้เพิ่มสูงมาก ขึ้นจนสามารถทำให้มีการผูกขาดตลาดเกิดขึ้นได้เนื่องจากธนาคารในกลุ่ม Big4 ได้แก่ธนาคาร กรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงถือครองสัดส่วนของ กลุ่มลูกค้าในตลาดมีสัดส่วนที่สูงอยู่อีก ทั้งการดำเนินนโยบายทางการเงินหลักของธนาคารก็จะต้อง ดำเนินบทบาทภายใต้แนวทางที่กำหนดนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และจาก การผนึกกำลังของทั้ง 2 ธนาคารนี้ยังทำให้ธนาคารธนาชาติ สามารถลดต้นทุนที่มีความซ้ำซ้อนกันลง ได้เช่น ต้นทุนค่าวิจัยและพัฒนา (R&D) จำนวนบุคลากรหรือพนักงานในบริษัท การโฆษณา การ บริการ ก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) มีผลทำให้บริษัทมีกำไรที่เพิ่มสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายในการแสวงหากำไรสูงสุด (Profit Maximization) อีกด้วย จึงถือว่าเป็นการผสาน กันของสองธนาคาร ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์อันยาวนาน สิ่งเหล่านี้จะสร้าง

ประโยชน์ให้เป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งลูกค้า ผู้ถือหุ้น รวมถึงพนักงานที่เติบโตไปพร้อมกับ การเติบโตของธนาคารต่อไป

1.2 ประวัติความเป็นมา

ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) (Thanachart Bank Public Company Limited (TBANK)) เป็นธนาคารพาณิชย์อันดับ 5 ของประเทศไทย โดยมีสาขา ทั้งหมด 690 สาขา เริ่มเปิดดำเนินการวันแรกเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2545 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 900 อาคารต้นสน ทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 ปัจจุบันธนาคารธนชาต เป็นสถาบันการเงินที่มุ่งเน้นธุรกิจด้านเช่าซื้อรถ ซึ่งธนาคารธนชาต ได้ควบรวมกิจการของธนาคาร นครหลวงไทย เข้าไว้ด้วยกันแล้ว

ก่อนมาเป็น ธนาคารธนชาต ในปี พ.ศ. 2541 กระทรวงการคลัง ประกาศออก ใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ แทน ใบอนุญาตประกอบ การ Super Finance ตามนโยบายสนับสนุนการรวมกิจการระหว่างสถาบันการเงิน โดยธนาคารพาณิชย์ที่ จะยื่นขอจะต้องเกิดจากการรวมกิจการอย่างน้อย 5 แห่ง และมีเงินกองทุนไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท (หลังหักสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญแล้ว) ต่อมาในปี 2542 บริษัท ทุนธนชาต จำกัด (มหาชน) ได้ ยื่นต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อขออนุมัติใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัด ขอบเขตธุรกิจ จากนั้นธนาคาร ธนชาตก็ได้เริ่มเปิดให้บริการเป็นวันแรกในวันที่ 22 เมษายน และใน วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2547 ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ก็ได้รับใบอนุญาตประกอบการ ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ หลังจากนั้น ธนาคารแห่งโนวาสโกเทีย (สโกเทียแบงก์) ธนาคารที่ได้รับการ ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็น ธนาคารที่มีความมั่นคงอันดับต้น ของโลก ได้เข้าร่วมถือหุ้นธนาคารธน ชาตอยู่ร้อยละ 49 เมื่อวันที่ 3 ก.พ.2552 และเมื่อวันที่ 11 มี.ค.53 ธนาคารธนชาตไ้ ได้รับเลือกจาก กองทุนฟื้นฟูฯ ให้เข้าถือหุ้นธนาคารนครหลวงไทย จำนวน 1,005,330,950 หุ้น (47.58%) ในราคา หุ้นละ 32.50 บาท

ธนาคาร นครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2484 ด้วย เงินทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท โดยประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์แล ะเป็นธนาคารที่มี สินทรัพย์มากเป็นอันดับ 7 ของประเทศ ทั้งนี้มีสาขา ในประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 368 สาขาและสาขา ในต่างประเทศอีก 1 สาขา ต่อมาในเดือนเมษายน 2545 ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญคือธนาคารนครหลวง ไทย จำกัด (มหาชน) กับ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ประกาศควบรวมกิจการกัน แต่ยังใช้ชื่อ เดิมของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ ต่อมากองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนา ระบบ

สถาบันการเงินได้คัดเลือก ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ให้เข้าซื้อหุ้นธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) หลังจากพิจารณาความเหมาะสมด้านคุณสมบัติ แผนธุรกิจในอนาคต และราคา โดยในวันที่ 11 มีนาคม 2553 กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน และธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามในสัญญาบรรลุข้อตกลงในการซื้อขายหุ้นธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCIB ในส่วนที่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ถือครองอยู่ จำนวน 1,005,330,950 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 47.58 ของทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้วทั้งหมด

และต่อมาธนาคารธนชาตได้เข้าซื้อหุ้นจากการทำข้อเสนอซื้อเพิ่มเติม อีกจำนวน 1,106.35 ล้านหุ้น ทำให้ปัจจุบันธนาคารธนชาตเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีส่วน การถือหุ้นในธนาคารทั้งสิ้น 2,111.68 ล้านหุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 99.95 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด

ในปี พ.ศ. 2554 ธนาคารนครหลวงไทย ได้รวบรวมกิจการเข้ากับธนาคารธนชาต ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ผลจากการควบกิจการในครั้งนี้ทำให้ธนาคารธนชาต ขึ้นมาเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากที่สุดในอันดับ 5 ของประเทศ โดยมีสินทรัพย์สุทธิมากกว่า 840,000 ล้านบาท มีสาขารอบคลุมทั่วประเทศ กว่า 690 สาขา มีบริการเครื่องเอทีเอ็มที่มีจำนวนมากกว่า 2,100 เครื่องทั่วประเทศ มีส่วนแบ่งทางการตลาดของสินเชื่อและเงินฝากเพิ่มขึ้นเป็น 10.7% ซึ่งเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมของธนาคารธนชาต 4.9% และเพิ่มจากส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารนครหลวงไทย 5.8% จึงทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น เป็นเท่าตัว มีผลทำให้ธุรกิจมีความมั่นคงเพิ่มมากขึ้น ความเสี่ยงลดลง ผู้ถือหุ้นยังมีความมั่นใจในตัวบริษัทมากขึ้น และในส่วนของลูกค้าเอง ก็ได้รับความสะดวกสบายยิ่งขึ้นจากจำนวนสาขาที่ให้บริการเพิ่มมากขึ้น

1.2.1 วิสัยทัศน์

การเป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทภายในกลุ่ม และสามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน

1.2.2 พันธกิจ

ก. พันธกิจต่อลูกค้า มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของแต่ละธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเงินทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ผนวกรวมบริการทางการเงินของต่างธุรกิจในกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทั้งด้านคุณภาพและจรรยาบรรณ

ข. พันธกิจต่อคู่แข่ง เคารพในการแข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส และจะไม่ทำการแข่งขัน โดยการใส่ร้ายคู่แข่งและไม่สร้างศัตรูในทางธุรกิจ ไม่ว่าจะด้วยประการใด

ค. พันธกิจต่อลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ผสมผสานประโยชน์ และดำเนินธุรกิจต่างตอบแทนอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ และไม่เอาเปรียบ เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกัน และเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว

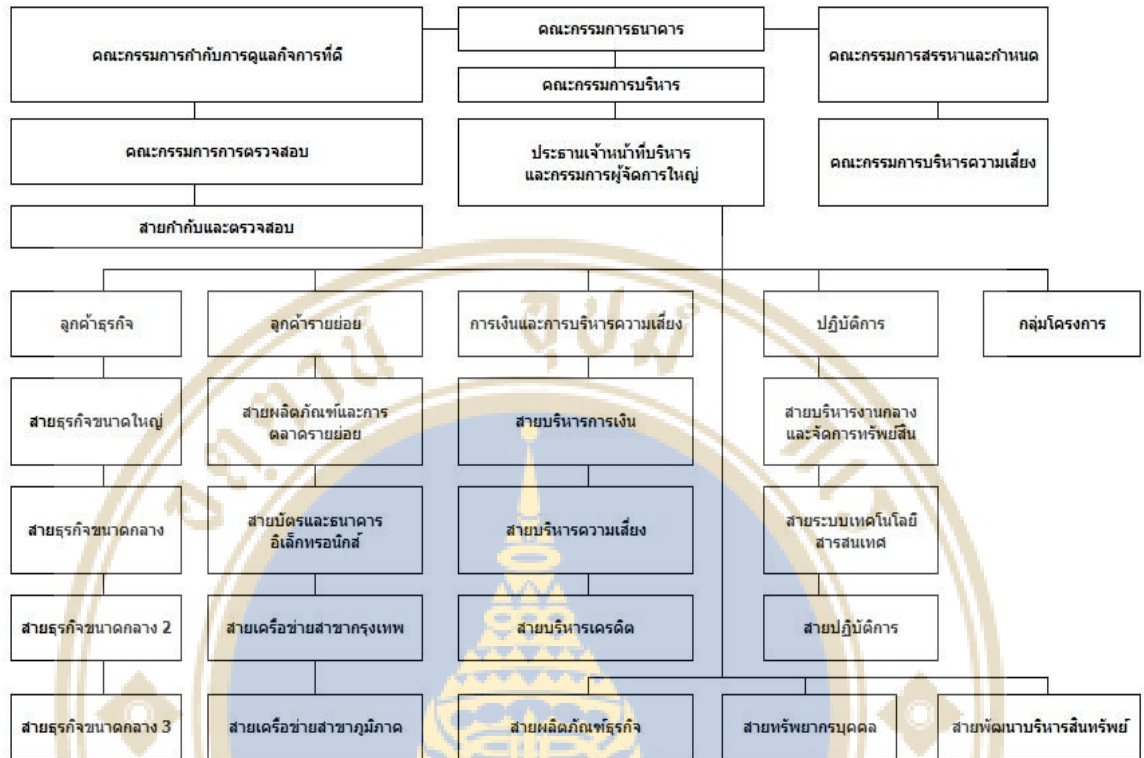
ง. พันธกิจต่อพนักงาน มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ทุกบริษัทในกลุ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการของแต่ละธุรกิจ อีกทั้งจะดูแลให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำรายการ ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้า และบริษัท อีกทั้งจะดูแลและรักษาพนักงานที่ดี มีคุณภาพ ไว้กับองค์กรในระยะยาว

จ. พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ทั้งในด้านผลประโยชน์ประกอบการและการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจะให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ฉ. พันธกิจต่อสังคม ยึดมั่นในความเป็นองค์กรที่ดีในสังคม เคารพในกฎระเบียบของทางการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับทางการเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม

ตามสภาพการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ ธนาคาร ธรรมชาติได้มุ่งเน้นการวางรากฐานการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงสาขา การปรับโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการให้บริการและการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน พร้อมตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ภายใต้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ความแข็งแกร่ง (Transformation to Strength) และการประสานประโยชน์ร่วมกัน (Realizing Synergies)

1.2.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.1 แสดง โครงสร้างองค์กรธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : สายงานเครือข่ายสาขากรุงเทพ ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.1 แสดง โครงสร้างองค์กร โดยแบ่งการดำเนินธุรกิจเป็น 5 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มลูกค้ารายย่อย กลุ่มการเงิน และกลุ่มปฏิบัติการ ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ประกอบด้วย สายธุรกิจขนาดใหญ่ และสายผลิตภัณฑ์ลูกค้าธุรกิจ ทำหน้าที่นำเสนอบริการและดูแลลูกค้าที่เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีรายได้ของกิจการต่อปีตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป เป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญที่ใช้บริการทางการเงิน ทั้งด้านสินเชื่อธุรกิจสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ร่วมไปถึงบริการ Corporate Finance และยังเป็นฐานในการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายย่อยหรือลูกค้าบุคคลให้แก่ธนาคาร

2. กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย สายธุรกิจขนาดกลาง , 2 และ 3 ทำหน้าที่ให้บริการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า SMEs ทั่วประเทศที่สาขาและศูนย์ธุรกิจจากทุกภูมิภาคส่งเข้ามา โดยเป็นกิจการที่มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มี

ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีศักยภาพในการเติบโตและมีการกระจายตัวอยู่ในภูมิภาค

3. กลุ่มลูกค้ารายย่อย ประกอบด้วย สายลูกค้ารายย่อย สายผลิตภัณฑ์และการตลาดรายย่อย สายเครือข่ายสาขากรุงเทพ และสายเครือข่ายสาขาภูมิภาค ทำหน้าที่ศึกษาพัฒนาบริการทางการเงินในรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการของ ตลาดลูกค้ารายย่อยของธนาคาร รวมถึงการสร้างและพัฒนาช่องทางการให้บริการ ให้อยู่ในรูปแบบของการให้บริการที่สาขา ช่องทางการให้บริการผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ และการให้บริการผ่านเครือข่าย IT เช่น e-Banking, Mobile Banking

4. กลุ่มการเงิน ประกอบด้วย สายการเงินและการบริการความเสี่ยง สายบริหารการเงิน สายบริหารความเสี่ยง และสายบริหารเครดิต ซึ่งเป็นกลุ่มงานด้านกลยุทธ์ ทำหน้าที่กำกับดูแลการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารจัดการด้านการเงินและสภาพคล่อง การจัดทำและเปิดเผยรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง โปร่งใส รวมไปถึงการพิจารณาถ่วงดุล วิเคราะห์ให้ความเห็นทางด้านสินเชื่ออย่างเป็นอิสระ

5. กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 สายงาน ได้แก่ สายปฏิบัติการ รับผิดชอบงานปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่อรายย่อย สายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รับผิดชอบงานพัฒนาระบบการทำงาน การจัดทำรายงานและข้อมูล ระบบ IT ระบบสารสนเทศ และเครือข่ายบริการทาง IT ของธนาคาร และสายบริหารงานกลางและจัดการทรัพย์สิน รับผิดชอบงานธุรการและการจัดการทรัพย์สินถาวรต่างของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน

1.2.4 การประกอบธุรกิจธนาคาร

ในการประกอบธุรกิจ ธนาคารมุ่งเน้นการให้บริการแบบครบวงจร ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการที่ต่อเนื่องของลูกค้าในแต่ละสภาพการณ์ เพิ่มการใช้ของลูกค้าเดิมไปสู่บริการหลายประเภท ด้วยการขายพ่วงผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มหรือพันธมิตรและทำตลาดเชิงรุกเพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพ

1.2.5 ประเภทการให้บริการกับลูกค้า

- การให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ

ธนาคารให้บริการแก่ลูกค้าธุรกิจทั้งด้านการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีบริการทั้งสินเชื่อเพื่อการลงทุน เพื่อการพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน เงินเบิกเกินบัญชี การขายลคเช็ค สินเชื่อเพื่อการค้าประกัน อาทิ การค้าประกันหนี้สินหรือความรับผิดชอบหรือการปฏิบัติตามสัญญาของบุคคลอื่น การอวัล การรับรองตัวเงิน การยืนยันการชำระเงินตามเช็ค

เตอร์ออฟเครดิตและเอกสารสำคัญทางการค้า บริการธุรกิจต่างประเทศ บริการด้านบริหารเงินสด การเรียกเก็บเงิน -ชำระเงิน การโอนเงินเดือนพนักงาน การโอนเงินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเช่น บริการรับซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ บริการรับเรียกเก็บตัวเงินตราต่างประเทศ บริการเช็คเดินทาง บริการด้านวานิชธนกิจใน การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อการระดมทุน การควบรวมกิจการ การซื้อขายกิจการ การปรับปรุง โครงสร้างกิจการและการรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ประเภทตราสารหนี้

- การให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล

ธนาคารให้บริการกลุ่มลูกค้าบุคคล โดยผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ลักษณะบริการ ครอบคลุมถึงบริการด้านสินเชื่อ เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต สินเชื่อเคหะ สินเชื่อเพื่อการ อุปโภคบริโภคอื่นๆ รวมถึงการซื้อ ซ่อมแซม ต่อเติม ตกแต่ง ปลูกสร้างที่อยู่อาศัย บริการบัตร ทั้ง บัตรเครดิต บัตรเดบิต และบัตร ATM ตลอดจนบริการด้านเงินฝาก ตั๋วเงินฝาก เช็คอาทิ เช็คของขวัญ แคลเชียร์เช็ค และบริการอื่น ในกลุ่มธนาคารชนชาติและพันธมิตร เช่น การซื้อ-ขายหน่วยลงทุน ประกันชีวิต ประกันวินาศภัย สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ การซื้อขายหลักทรัพย์

1.3 สภาพปัญหา

การตลาดและภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมธนาคารจากแผนพัฒนาระบบสถาบัน การเงินที่ประกาศใช้เมื่อปี 2547 ที่ได้ขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจให้กับธนาคารพาณิชย์และ นโยบายสถาบันการเงินหนึ่งรูปแบบ (One Presence) ทำให้จำนวนธนาคารพาณิชย์ในระบบมีมาก ขึ้น และมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งจากกลุ่มธนาคารพาณิชย์เดิม ธนาคารพาณิชย์ที่จัดตั้งใหม่ และ ธนาคารพาณิชย์ที่ยกระดับจากการควบรวมของบริษัทเงินทุน รวมทั้งการแข่งขันกับธุรกิจที่ไม่ใช่ สถาบันการเงิน (Non-Bank) ซึ่งเป็นการแข่งขันทั้งด้านความสะดวกรวดเร็วในบริการและการ นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้ต้นทุนทางการเงินของธนาคารพาณิชย์สูงขึ้น ขณะที่ความไม่แน่นอน ทางการเมืองของประเทศและความผันผวนทางเศรษฐกิจ ทำให้ต้องดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง แต่ อย่างไรก็ตามธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มทั้งรายได้ดอกเบี้ยและรายได้ค่าธรรมเนียมจาก การขยายขอบเขตการให้บริการ แต่ยังคงสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

การควบรวมกิจการเป็นการเพิ่มมูลค่า และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลจากการควบรวมทำให้ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) กลายเป็น ธนาคารขนาดใหญ่อันดับที่ 5 ของประเทศ ส่งผลให้กิจการมีความมั่นคงแข็งแกร่ง ทั้งทางด้าน

การเงิน และการดำเนินงาน ถึงแม้ จะเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ มากเพียงใดก็ตาม แต่ผลของการควบรวมกิจการได้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง โครงสร้าง องค์กร ธิ รูปแบบการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ และสวัสดิการ

ธนาคารชนชาติปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริการเพื่อ ให้เหมาะสมกับอัตราพนักงานที่เพิ่มขึ้นหลังจากการควบรวมกิจการ ในส่วนของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทยหลังจากที่ถูก ควบรวม โดยธนาคารชนชาติ ได้ให้ความสำคัญ ในการควบคุมผลกระทบที่อาจเกิดจากการควบรวมดังกล่าว โดยสะท้อนผ่านพนักงานของธนาคาร นครหลวงไทย ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ ความคาดหวังของพนักงานที่ถูกโอนย้ายไปสังกัดกับธนาคารชนชาติ มากน้อยเพียงไร และบุคลากรเหล่านั้น มีความเชื่อมั่นในแนวทางนโยบายของผู้บริหาร ในส่วนของงานบริหาร บุคลากรขององค์กรอย่างไร ซึ่งหากจะมองว่า ภายหลังจากการควบรวมกิจการทั้ง 2 ธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารชนชาติ มีพนักงาน เป็นจำนวนถึง 15,000 คน (จำนวนพนักงานของธนาคารชนชาติ และธนาคารนครหลวงไทย เดิมมีจำนวนพนักงาน แต่ละแห่งโดยประมาณ 7 – 8 พันคน)

ดังนั้นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือความกังวลใจของพนักงานในเรื่องของการ ปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคง ความปลอดภัย ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ค่อนข้างสนใจทัศนคติและความคาดหวังของพนักงาน เพราะพนักงานถือเป็นทรัพยากร พื้นฐานที่มีค่าสูงสุด ทัศนคติและความคาดหวังนั้นจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคลากร ในองค์กร เพราะถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ดี องค์กรหรือการทำงาน ก็จะทำให้ พนักงานนั้นรู้สึกมีความสุข และมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ หนึ่งเดียวกัน ถ้าพนักงานบางคนหรือบางกลุ่ม มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรหรือการทำงาน ก็จะทำให้เกิดปัญหา เช่น ปัญหาการได้เปรียบเสียเปรียบในเรื่องของค่าตอบแทน ปัญหาด้านทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนของโครงสร้าง หน้าที่ เทคโนโลยี กระบวน การปฏิบัติงาน หรือเป้าหมาย มักส่งผลถึงพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ปัญหาที่เกิดจากความสับสนในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน สิ่งที่เห็นได้ชัดคือ มีการปรับปรุงลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กร และการบริหาร เนื่องจากขนาดองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ในช่วงแรกของการควบรวมอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสน เนื่องจากยังไม่เข้าใจระบบ และกระบวนการการทำงาน จึงทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก

จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ จำนวนพนักงานลดลง ส่งผลให้ธนาคารเริ่มขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางการเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ด้วยเหตุนี้จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาหลังการควบรวมกิจการ จึงได้ทำการศึกษา เรื่อง ผลกระทบหลัง การควบรวมกิจการของ ธนาคาร ชนชาติ ที่ส่งผลต่อพนักงาน

โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพชีวิตการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน รวมไปถึงเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และนำผลการศึกษาที่ได้ไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่ความรุนแรงมากขึ้น โดยการใช้กลยุทธ์นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่หลากหลายและครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานของธนาคารประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการปรับตัว ของบุคลากรให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่มีผลมาจากภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร ถือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในทุกด้าน โดยเฉพาะกระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ทำงานแบบทุ่มเททั้งกายและใจ พร้อมทั้งให้เวลาแก่กันอย่างเต็มที่ สร้างผลงานที่ดีมีคุณภาพแก่องค์กร รวมไปถึงแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ทำงานอยู่กับองค์กร เพื่อส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรและเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นให้แก่องค์กร

2.1 การวิเคราะห์ SWOT

Albert Humphrey (1960) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบ ที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า SWOT Analysis หมายความว่า การวิเคราะห์และประเมินว่าองค์กรมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakens) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป ดังแสดงตามภาพที่ 2.1 SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า

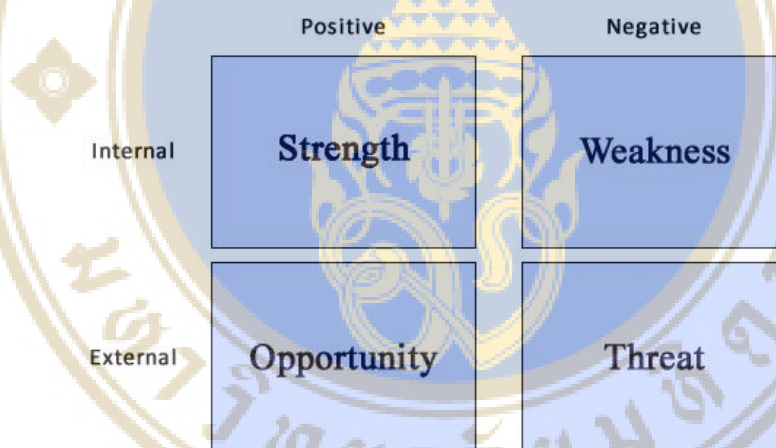
จุดแข็ง (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อน (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

โอกาส (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถทักทายข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรค (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็น โอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารขนาด เป็นดังนี้

2.1.1 จุดแข็ง (Strength)

หลังจาก การควบรวมกิจการจะเป็นการเพิ่มมูลค่าและการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลจากการควบรวมทำให้ธนาคารขนาด จำกัด (มหาชน) กลายเป็นธนาคารขนาดใหญ่อันดับที่ 5 ของประเทศ

- ส่งผลให้กิจการมีความมั่นคง แข็งแกร่งทั้งทางการเงิน และการดำเนินงาน มีการขยายฐานลูกค้าและการใช้เครือข่ายสาขาที่มีทั่วประเทศ เป็นช่องทางในการส่งผ่านการใช้บริการไปยังลูกค้าอย่างทั่วถึง

- ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคารธนาชาติ สาขาของธนาคารที่มีมากกว่า 1690 สาขาในการให้บริการ อีกทั้ง ธนาคารธนาชาติมีการบริการทางการเงินที่ครบวงจร

- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จำนวนพนักงานที่มีมาก พร้อมให้บริการ ความรู้ ความสามารถของพนักงานทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างของการบริการและเพิ่มขีดความสามารถในการแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจ

- มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างองค์กร (Knowledge Sharing) จะเป็นสิ่งช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับพนักงานทั้งสองธนาคาร ทำให้มีพนักงานมี ทักษะความรู้ความสามารถด้านผลิตภัณฑ์มากขึ้น

2.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

จากการที่จำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้นถึงประมาณ 15,000 คน ทำให้พบว่าโครงสร้างอำนาจ การมอบอำนาจหน้าที่ขาดความชัดเจน ทำให้พนักงานไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน

- เกิดความสับสนในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เมื่อมีการควบรวมกิจการสิ่งที่เห็นได้ชัดคือ ต้องมีการปรับปรุงลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กร และการบริหาร เนื่องจากขนาดองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ในช่วงแรกของการควบรวมอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสน เนื่องจากยังไม่เข้าใจระบบ และกระบวนการการทำงาน ลักษณะงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การโยกย้ายการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บางครั้งการเลื่อนขั้นใช้เกณฑ์อุปถัมภ์ตัดสิน

- ปัญหาด้านทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อสิ่ง ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนของโครงสร้าง หน้าที่ เทคโนโลยี กระบวนการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมาย มักจะส่งผลถึงพนักงานซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้พนักงานเกิดการลังเล และยังไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต

- ปัญหาการได้เปรียบ เสียเปรียบในเรื่องของค่าตอบแทน เพราะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ในการควบรวมกิจการนั้นมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนของทั้งสอง ธนาคารมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างนั้นจะทำให้เกิดการ

เปรียบเทียบ พนักงานที่มีรายได้สูงจะมีแรง จูงใจในการทำงาน ขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่ำลิ่ง กระตุ้นหรือแรงจูงใจในการทำงานก็จะน้อยกว่า ซึ่งอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน พนักงาน ไม่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ขาดความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลหรือขาด ความรู้ ในผลิตภัณฑ์และบริการ ของธนาคารและบริษัทในเครือที่มีความหลากหลาย รวมทั้งกลัวว่าตนเอง จะรับภาระงานเพิ่ม ขาดความมั่นใจ ขาดจิตใจให้บริการและมีความ แดกแยกทำให้เกิดการเกี่ยงงาน กัน สร้างภาพพจน์ที่ไม่ได้ต่อผู้มาใช้บริการ

2.1.3 โอกาส (Opportunities)

- ธนาคารชนชาติมีสถานะทางการแข่งขันในสินเชื่อภาคธุรกิจที่ แข็งแกร่งขึ้น อีกทั้งยัง เป็นการกระจายสินเชื่อไปสู่ภาคธุรกิจอื่น ซึ่งทำให้สัดส่วนของสินเชื่อในกลุ่มธุรกิจของธนาคารดี ยิ่งขึ้น

- แนวโน้มอันดับเครดิต “Positive” หรือ “บวก” สะท้อนบทบาทของธนาคารชนชาติ ในการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านการเงินและการธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญของกลุ่มชนชาติ โดย คาดหมายว่าฐานะทางการตลาดในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของธนาคารภายใต้การควบรวมกิจการ ระหว่างธนาคารชนชาติและธนาคารนครหลวงไทยจะแข็งแกร่งยิ่งขึ้นและสามารถควบคุมคุณภาพ สินทรัพย์มิให้เสื่อมถอยลงได้ รวมถึงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงที่ กิดขึ้น จากการควบรวมกิจการ มีภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือมากขึ้น

- ลูกค้ำมองธนาคารเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจสามารถใช้เพื่ออำนวยความสะดวกมากกว่า ธุรกิจด้านการเงินในการทำธุรกิจ

2.1.4 อุปสรรค (Threats)

การควบรวมของ 2 ธนาคารอาจทำให้ลูกค้ำขาดความมั่นใจ และธนาคารพาณิชย์ของ ไทยมีมาก ทำให้ลูกค้ำมีทางเลือกในการใช้ บริการทางการเงินได้ มากขึ้นตามไปด้วย สำหรับใน ประเทศไทย ธุรกิจธนาคารคู่แข่งข้างกระจุกตัว โดยมีธนาคารขนาดใหญ่เพียงไม่กี่แห่ง และสามารถ เปิดสาขาได้ ทั่วประเทศหากมีคุณสมบัติตรงตาม เงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนด กอปรกับ ธปท. มีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่ง ของระบบสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการเปิด เสรีภาคการเงินในอนาคต เป็นผลให้สถาบันการเงินหลายแห่งต้องควบรวมกิจการ มีการเปิด โอกาส ให้บริษัทเงินทุนหลายแห่ง ทยอยยกระดับขึ้นเป็น ธนาคาร อยู่ ไปถึงก็ตาม สำหรับธนาคารขนาดใหญ่ ล็ก ซึ่งมี ปริมาณธุรกรรมน้อยมักเสียเปรียบธนาคารขนาดใหญ่ โดยเฉพาะ

- การลงทุน ด้าน โครงสร้าง งบประมาณ ที่ต้องใช้เงินจำนวนมาก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารคู่แข่งมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ล้ำหน้าอย่างต่อเนื่อง
 - อัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มลดลง ธนาคารขนาดเล็กจะมีต้นทุนเงินฝากที่สูงกว่า เพราะจำเป็นต้องเสนออัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าธนาคารขนาดใหญ่ซึ่งใช้ ประโยชน์จากขนาดของกิจการ ทำให้ ต้นทุนเฉลี่ยต่ำกว่า ปีนี้ ผลให้ ต้นทุนการดำเนินงานของธนาคารขนาดเล็กสูงกว่าธนาคารใหญ่ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้ธนาคารขนาดเล็ก จำเป็นต้องพิจารณาควบรวมกิจการกัน เพื่อให้ สามารถแข่งขันได้
 - แนวโน้มลูกค้ากลุ่มคนทำงานใช้บริการกับธนาคารลดลง เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีความรีบเร่ง แข่งขันกับเวลามากขึ้น ในขณะที่ธนาคารยึดติดกับการให้บริการผ่านช่องทางสาขา ไม่พัฒนาระบบ Electronic Banking
 - สถานการณ์ทางการเมือง มีผลต่อความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของธนาคาร ทำให้คนมาทำธุรกรรมน้อยลง เพราะความกังวลกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- หลังการควบรวมกิจการ ส่งผลให้ธนาคารมีจุดแข็งคือ มีสินทรัพย์มากถึง 840,000 ล้านบาท เครือข่ายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศมากถึง 690 สาขา มีฐานลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ที่คึกคักยาวนาน พนักงาน มีศักยภาพ มีความโดดเด่น และมีความชำนาญในธุรกิจ ในทางกลับกันจุดอ่อนของธนาคารคือ อุปสรรคในการดำเนินงานของธนาคารคือการควบรวมกันทำให้ลูกค้าขาดความมั่นใจ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เหมือนกัน จะเห็นได้ว่าผลการวิเคราะห์ ให้ความสำคัญระหว่าง ปัจจัยภายนอก ภายในและส่วนบุคคลและผลกระทบของบุคลากรที่มีต่อการควบรวมกิจการ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องของ อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบของบุคลากรที่มีต่อการควบรวมกิจการทุกด้าน

2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

Michael E. Porter (1980) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยศึกษาการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ เป็นการวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมซึ่งจะช่วยในการ บ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ โดยอธิบายในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ ดังภาพที่ 2.2 แบบจำลอง 5 ปัจจัยที่ใช้อธิบายความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดย บอกถึงระดับการแข่งขัน ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันของ 5 ปัจจัย ดังนี้

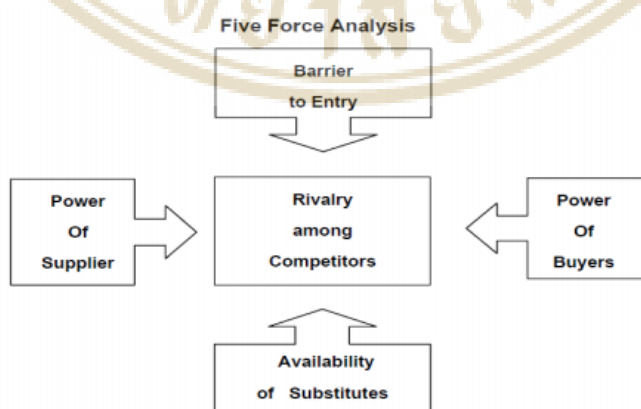
- **สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry among Competitors)** เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

- **อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyer)** เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจ จสูงและผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

- **อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)** เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของเราทันที

- **การเข้ามาของผู้แข่งขัน รายใหม่ (Barrier of new Entrants)** เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้แข่งขัน รายใหม่มีมากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้แข่งขัน รายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้องค์กรอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

- **การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)** เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2.2.1. แรงผลักดันจากการแข่งขันของกลุ่มที่มีอยู่ในปัจจุบันในอุตสาหกรรม (Rivalry among Competitors)

โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน จากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าการแข่งขันของกลุ่มที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมปัจจุบันมีอิทธิพลมาก ดังนี้

- Number of equally balanced competitors

คู่แข่งในปัจจุบันมีจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยเองที่มีถึง 17 แห่ง อีกทั้งยังมีธนาคารพาณิชย์ต่างชาติ

- Relative industry growth

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น และแนวโน้มการควบรวมกิจการระหว่าง ธนาคารจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นระบบทุนนิยม (Capitalism) การประหยัดต่อขนาด (Economic of scale) พันธมิตรทางการค้า และจำนวนสาขาภายในประเทศที่สามารถดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการได้มาก ธนาคารขนาดเล็ก จะทำงานแบบครบวงจร Universal banking ไม่ได้ ต้องหาความเชี่ยวชาญของธุรกิจให้เจอ ควรทำการตลาดแบบเจาะจง (Niche market)

- Product features

รูปแบบของสินค้าหรือบริการไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก เช่น บัตรเครดิต ประกันภัย ประกันชีวิต เป็นต้น

- Capital increases

กำลังการผลิต ในที่นี้จะหมายถึง ความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการดำเนินการจึงจะทำให้สามารถอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้ยาวนาน

- Diversity of competitors

ความหลากหลายของกลุ่มคู่แข่งมาก ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน และที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non bank) โดยมีทั้งให้บริการเฉพาะอย่างและให้บริการแบบครบวงจรในลักษณะ One Stop Service

2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Buyers)

การที่ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากในอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขันจะรุนแรง เพราะอำนาจการต่อรองที่มากนี้ทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของ

คู่แข่งได้ ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง การตรวจสอบปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมาก อาจพิจารณาได้จาก

- การที่ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมาก
- กลุ่มลูกค้ามีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง
- ผลกระทบที่จำหน่ายของผู้ขายแต่ละรายไม่มีความแตกต่าง
- ลูกค้ามีข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของผู้ขายแต่ละราย
- Number of important buyers

จากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่า จำนวนของลูกค้า มีความสำคัญ และมีอิทธิพล ต่ออุตสาหกรรมมาก โดยเฉพาะการที่มีลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร กล่าวคือ เป็นลูกค้าเดิมที่ใช้บริการกับทางธนาคารอย่างครบวงจร ก็จะส่งผลให้ธนาคารมีรายได้เข้ามาอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้ธนาคารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายนั้น อีกทั้งยังช่วยให้ธนาคารลดค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้ารายใหม่ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า ค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้ารายใหม่ย่อมสูงกว่าการรักษาฐานลูกค้าเก่าให้อยู่กับเรา

- Buyer switching costs

ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการสถาบันการเงินอื่นของลูกค้ามีต้นทุนค่อนข้างสูง ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ใช่เป็นตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น ในการที่ลูกค้าจะไปขอกู้เงินกับสถาบันการเงินใด ลูกค้าจะมีการคำนึงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นคงของสถาบันการเงินนั้นด้วย

2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เป็นการวิเคราะห์ เกี่ยวกับผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ในที่นี้หมายถึง ถึง พนักงานธนาคาร หรือผู้แทนจำหน่ายในช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ จากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าจำนวนของผู้ผลิตมีอิทธิพลมาก ดังนี้

- Number of important suppliers

จำนวนพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการขายซึ่งมีความสำคัญมากต่อการประกอบธุรกิจโดยเฉพาะด้านเงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งถือเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารแห่งหนึ่ง หากธนาคารมีจำนวนพนักงานลดลง ธนาคารอาจประสบปัญหาในเรื่องของสภาพคล่อง ในการบริหาร เพราะขาดมืออาชีพ ขาดสภาพคล่องในการทำงานเพราะพนักงานมีไม่ เพียงพอต่อการให้บริการหากลูกค้ามาทำธุรกรรมพร้อมกันหรือในเวลาเดียวกัน

- Availability of substitutes for the suppliers' products

สินค้าทดแทนหากลูกค้าไม่นำเงินมาฝากกับธนาคาร เช่น การนำเงินไปซื้อหุ้น ทองคำ หรือที่ดิน แต่หากพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ลูกค้าจะได้ รั้งก็มีอยู่มาก เมื่อเทียบกับการที่นำเงินมาฝากธนาคาร

- Differentiation or switching cost of suppliers' products

ความแตกต่างที่ผู้ฝากเงินจะได้รับมีความแตกต่างกันไม่มากนัก กล่าวคือ ผู้ฝากเงินก็จะได้รับในรูปแบบของอัตราดอกเบี้ย

- Suppliers contribution to quality or service ผู้ฝากเงินยังคงให้ความสำคัญกับอัตราดอกเบี้ย คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่จะได้รับจากธนาคารพาณิชย์เป็นสำคัญ

2.2.4 การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new Entrants)

โดยวิเคราะห์จาก ความยากง่ายในการเข้ามาของกลุ่ม รายใหม่ ถ้าการเข้ามาของกลุ่ม รายใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย การแข่งขันในอุตสาหกรรมก็จะรุนแรงเป็นอุปสรรคในการทำ ธุรกิจในอนาคต การลดแรงคุกคามของกลุ่มรายใหม่สามารถทำได้ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีสิ่งกีด กัน ต่อไปนี้

- การประหยัดต้นทุนต่อหน่วยเมื่อผลิตปริมาณมาก
- การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์
- การใช้เงินลงทุนมากในการเข้าสู่ธุรกิจ
- การใช้เวลาในการสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย
- การเสียเปรียบเรื่องต้นทุน เนื่องจากผู้ผลิตเดิมมีความชำนาญในการผลิต รู้ข้อมูล

เกี่ยวกับวัตถุดิบมากกว่า มีทำเลที่ตั้งที่ดีกว่า และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

จากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่า การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่มีอิทธิพลน้อย เนื่องจาก

- Capital requirements

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุน สูง ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในเรื่องของ ใบอนุญาตประกอบการ (License) อาคารสำนักงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยี

- Economies of scale

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจ จที่ต้องใช้เงินลงทุนที่ สูงมาก ดังนั้นในการที่จะ ดำเนิน ธุรกิจเพื่อให้เกิด Economies of scale นั้น ต้องใช้เวลามาก แต่เมื่อมีแล้วจะสามารถสร้างความ ได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่ง

- Brand identification

บทบาทของธนาคารพาณิชย์ คือ เป็นสื่อกลางทางการเงินระหว่างผู้ออมและ ผู้กู้ ดังนั้น แบรินด์จึงมีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้ออมและผู้กู้ มาก กล่าวคือ แบรินด์ มีผลต่อการตัดสินใจในการเข้ารับบริการจากธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งด้วย

- Switching cost

ต้นทุนในการเปลี่ยนเข้า-ออกของอุตสาหกรรมธนาคารสูง

- Access to distribution channel

การกระจายของสาขาเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่มีลักษณะหรือรูปแบบของสาขาไปทั่วกรุงเทพ ปริมณฑล และภูมิภาค เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น

- Access to latest technology

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี มาก ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมาก

- Government protection

การปกป้องของภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับและดูแลธนาคารพาณิชย์ เช่นธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) เป็นต้น มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีการออกกฎหมายที่เข้มงวด

- Experience effect

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จำ เป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และจะต้องมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจทางการเงินมาก่อน ดังนั้น ในเรื่องของประสบการณ์จึงมีความจำเป็นค่อนข้างมาก

2.2.5 แรงผลักดันจากการคุกคามของสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่องค์กร มีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมขององค์กร ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต ปัจจัยที่จะช่วยลดการคุกคามจากสินค้าทดแทน คือต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวสินค้า และสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าการคุกคามของสินค้าและบริการอื่นทดแทนมีอิทธิพล
น้อย เนื่องจาก

- Availability of close substitutes

สินค้าทดแทนที่มีความใกล้เคียงกับสินค้าของธนาคาร จากสถาบันการเงินที่มีใช้
ธนาคาร (Non-bank)

- Personal Loan รวมถึงหนี้สินเชื่อในระบบ

- Credit card

- Hire Purchase

ลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของธนาคารมากกว่าจากสถาบัน
การเงินที่มีใช้ธนาคาร Non-bank ถึงแม้ว่าจะง่ายและให้ดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าก็ตาม

- User's switching costs

ต้นทุนของการเปลี่ยนสินค้าของผู้บริโภคมีค่อนข้างสูง เพราะจะต้องมีการคำนึงถึง
ความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงของสถาบันการเงิน ประกอบในการเข้าไปใช้บริการด้วย

- Substitute price / value

มูลค่าหรือราคาของสินค้าทดแทน เมื่อเทียบกับสินค้า ของธนาคารก็คือบัตรเครดิตเงินสด
และบัตรเครดิต ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง ธนาคารมองว่าอยู่คนละอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	มาก	กลาง	น้อย
1. การแข่งขันจากคู่แข่งภายในธุรกิจเดียวกัน	X		
2. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค	X		
3. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต	X		
4. การคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่			X
5. การคุกคามของสินค้าและบริการทดแทน			X

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า ผลจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry
among Competitors) อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Power of Buyers) และ อำนาจการต่อรองของ

ผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) มีความสำคัญต่อการแข่งขันกับธนาคารมาก เพราะการแข่งขันของธนาคารในปัจจุบันมีการแข่งขันกันตลอดเวลาและแข่งขันทุกด้านเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า ในส่วนของลูกค้าเองมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจธนาคารเช่นกัน เพราะการรักษาฐานลูกค้าเดิมสามารถทำให้ธนาคารขยาย ฐานลูกค้าได้ง่ายขึ้นกว่าการสร้างฐานลูกค้าใหม่ ใน ส่วนพนักงาน เป็นส่วนที่สำคัญของธนาคาร เพราะเป็นทั้งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เป็นตัวแทนการสร้างภาพลักษณ์กับลูกค้าของ ธนาคาร เป็นตัวสร้างความประทับใจในการให้บริการที่ดีและจริงใจ ซึ่งแต่ละธนาคารมุ่งเน้นอยากให้พนักงานทุกคนเป็น

2.3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

การลาออก (Turnover) เฮนแมน ทรี และจัดด์ (Heneman III and Judge, 2003) จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) ซึ่งแบ่งเป็นการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้ (avoidable) และการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (unavoidable) สำหรับลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้นั้นมีความเป็นไปได้ที่องค์กรจะหาวิธีการป้องกัน ได้ซึ่งวิธีดังกล่าวอาจได้แก่การปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้น หรือมอบหมายงานใหม่ให้พนักงานที่จะลาออกทำ ส่วนการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้นองค์กรไม่สามารถหาวิธีป้องกันได้ ซึ่งการลาออกดังกล่าว ได้แก่ การลาออกเนื่องจากพนักงานต้องการไปศึกษาต่อ พนักงานต้องการลาออก เพื่อหางานใหม่ที่แตกต่างจากงานเดิม การจำแนกการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้และการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น บางครั้งอาจขึ้นอยู่กับองค์กรเองว่าจะพยายามหาวิธีการป้องกันการลาออกหรือไม่ซึ่งมีองค์กรหลายองค์กรที่เลือกจะป้องกันการลาออกโดยเลือกดำเนินการเฉพาะกับพนักงานบางคน เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีความรู้ทักษะและความสามารถมี โอกาสที่จะได้รับเลือกให้เลื่อนตำแหน่งได้รับการฝึกอบรมมามากมีประสบการณ์มาก และอาจเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ยากต่อการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทน

2. การลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) ซึ่งแยกเป็นการไล่ออกและการลดจำนวนพนักงาน โดยมากการไล่ออกจะดำเนินการเฉพาะกับพนักงานคนเดียวซึ่งอาจเป็นพนักงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัย หรือเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ส่วนการลดจำนวนพนักงานจะดำเนินการกับพนักงานเป็นกลุ่ม การ ลดจำนวนพนักงานมักจะดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

สาเหตุที่พนักงานอยากลาออกจากองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการมาวิเคราะห์ถึงปัญหา และสามารถนำมาแก้ไขปัญหาคือได้ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานหลังการควบรวมกิจการ

ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลาออก	ร้อยละ
ความมั่นคงทางธุรกิจของธนาคาร	2
เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ	49
ความกดดันและความชำนาญในงานที่ทำ	13
โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	16
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	10
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	10
รวม	100

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงสาเหตุการลาออกของพนักงานหลังการควบรวมกิจการ โดยมีปัจจัยต่างกัน ดังนี้

ความมั่นคงทางธุรกิจ กังวลเรื่องอำนาจในการบริหารงานที่จะเปลี่ยนไปส่วนมากจะเป็นระดับผู้บริหารที่จะมองปัญหานี้ คิดเป็นร้อยละ 2

ลาออกเนื่องจากเงินเดือนไม่เป็นธรรม เมื่อเทียบกับคนอื่น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม เช่น การขึ้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามผลงาน คนที่ทำงานไม่ดี แต่อยู่มานาน กลับได้เงินเดือนขึ้นมากกว่าคนที่ทำงานดี แต่เพิ่งเข้ามาทำงานไม่นาน หรือ เข้ามาทำงานตำแหน่งเดียวกัน จบใหม่เหมือนกัน แต่กลับได้ค่าจ้างไม่เท่ากัน ส่วนเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ บางคนอาจจะมองไปที่ค่าตอบแทนที่ได้ เมื่อเทียบกับงานที่ทำว่าไม่คุ้มค่าเหนื่อย คิดเป็นร้อยละ 49

การเข้ามาทำงานแล้ว ปรากฏว่า เป็นงานที่ตนเองไม่ชอบ หรือไม่ถนัด หรือบางครั้งเคยคิดว่าตัวเองชอบงานนี้ แต่พอ ได้เริ่มทำงานเข้าสัปดาห์ ก็เริ่มรู้สึกว่า งานนี้มันไม่ ใช่ตัวเราเลย ถ้าเป็นเหตุผลในเรื่องงานที่พนักงานไม่ชอบ งานก็ไม่ควรจริงจังไว้ เพราะจะยังเป็นผลเสียต่อ องค์กรและต่อพนักงาน เพราะองค์กร ก็ไม่ได้ผลง งานที่ดีจากพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการที่ใช่คนไม่ตรงกับงาน โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องของการหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) สิ่งที่จะเกิดก็คือมีโอกาสเป็นไปได้มากที่พนักงานจะทำงานที่ไม่ตรงตามความสามารถของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 13

การขาดโอกาสในความก้าวหน้าและการเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์การแข่งขัน หลังการควมรวม ทำให้การลดพนักงานและลดตำแหน่งเป็นทางเลือกที่ชัดเจน ซึ่งสุดท้ายย่อมนำไปสู่ความไม่มั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 16

จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ก็มักจะมี ความคาดหวังเกี่ยวกับตัวองค์กรและงานเอง ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวอาจจะเป็นสิ่งเกินจริงก็ได้ และเมื่อความคาดหวังดังกล่าวไม่ได้รับการบรรลุนักงานก็จะเกิดความรู้สึกผิดหวัง การรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและไม่ได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง กับการทำงาน รวมถึงลักษณะและสไตล์ในการบริหารของผู้บริหาร คาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงาน รวมทั้งสิ่งที่พนักงานสามารถคาดหวังจากองค์กร คิดเป็นร้อยละ 10

ผลกระทบจากการลาออกจางาน สามารถสรุปได้คือ

1. ผลกระทบต่อองค์กร

- ผลดีต่อองค์กร

ในบางครั้งการที่คนลาออกอาจทำให้ได้คนใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเข้ามาแทนที่ ทำให้มีความรู้ ใหม่เข้ามาในองค์กร ลดพฤติกรรมผลการผลงานที่ไม่พึงปรารถนาในการที่พนักงานเหล่านั้นมีความตั้งใจการเปลี่ยนแปลง ขนงาน ลดความขัดแย้ง ในองค์กร การออกจากงานเป็นวิธีสุดท้ายที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นผลดีต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

- ผลเสียต่อองค์กร

เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรงได้แก่การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรมคนใหม่ที่เข้ามาแทนที่คนที่ลาออก ค่าใช้จ่ายทางอ้อมได้แก่ผลผลิตและประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกคนใหม่เพื่อทดแทนคนที่เปลี่ยนงานหรือลาออก

กรณีที่คนลาออกเป็น ผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถสูง จะเกิดผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้

ผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ถ้าผู้ที่ลาออกเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร หรือเป็นคนที่มีความสำคัญของกลุ่ม การลาออกจะมีผลกระทบต่อคนที่ยังคงอยู่รวมทั้งปริมาณงานที่มากขึ้นและผลงานที่อาจมี ประสิทธิภาพด้อยลง ทำให้ขวัญกำลังใจของที่ยังอยู่ในลดน้อยลง การลาออกของบุคคลอาจมีผลต่อทัศนคติของคนที่เหลืออยู่ ซึ่งมีผลทำให้ อัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น เนื่องจากขวัญกำลังใจไม่ดีหรือเขาคิดว่าไม่มีทางเลือกอื่น อีกมากมาย ในขณะที่แต่ เดิมไม่สนใจที่จะเปลี่ยนงาน

ทำให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เหมาะสม การที่มีการเปลี่ยนงานมากทำให้เกิดมีนโยบายหรือ การควบคุมเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ตรงกับสาเหตุที่แท้จริงทำให้เสียโอกาสที่ดี การเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กรอาจจะเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องระงับหรือเลื่อน โครงการที่สำคัญ เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

2. ผลกระทบต่อตัวบุคคล

- ผลดีต่อตัวบุคคล

บุคคลที่ลาออกอาจจะได้รับการจูงใจที่ดีกว่าจากองค์กรใหม่ ในรูปผลประโยชน์ ที่มากขึ้นเป็นงานที่ทำด้วยความรู้ความสามารถเดิม มีความก้าวหน้าในงานที่สูงขึ้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนงานอาจได้รับเลือกเข้ามาทำงานในหน่วยงานใหม่ ที่ทำให้ความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น ผลดีต่อบุคคลที่คงอยู่ในองค์กร การที่มีคนลาออกเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่คงอยู่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น

- ผลเสียต่อบุคคล

การที่มีคนลาออกจากองค์กร มีผลทำให้คนที่คงอยู่พยายามพิจารณาหาสาเหตุว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ คนอื่นลาออกจากงาน ทำให้ เขาแสวงหาทางเลือกใหม่ ตามไปด้วย จากที่เขารู้ □ สภาพความเป็นจริงในองค์กร อาจทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน

การที่บุคคลจำเป็น ต้องเปลี่ยนงานอาจมีสาเหตุที่ไม่ เกี่ยวกับงาน เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เหตุผลทางครอบครัว ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจในงานได้ □

การออกจากงานอาจทำให้ สูญเสียประโยชน์ บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงานเช่น ความอาวุโส เพื่อนร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การเปลี่ยนงานอาจทำให้เกิดความเครียด ซึ่งถ้าไม่สามารถจัดการความเครียดนี้ได้จะทำให้กระทบกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และความสัมพันธ์ในครอบครัว

2.4 การวิเคราะห์เกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

องค์กรที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ดี มากเท่าใดผู้ปฏิบัติงานยังมีแนวโน้ม ที่จะผูกพันต่อองค์กร มากขึ้นเท่านั้น สิ่งจูงใจ (Incentives) ในองค์กรหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน

ในเรื่องของการจ่ายสวัสดิการ ให้กับพนักงาน พิจารณาจากอายุงานของพนักงานเป็นเกณฑ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.3

โดยส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน จะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาค และความเหมาะสมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่พนักงาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่พนักงาน กระทำให้อุปกรณ์หรือเครื่องจักร เช่น เงินเดือน ค่าจ้างและค่าล่วงเวลา

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะให้แก่พนักงาน เพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือที่เรียกว่า “โบนัส”

3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับพนักงาน ที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่นปฏิบัติงานมานาน หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

4. ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับพนักงาน เช่น การให้ค่าจ้างในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของพนักงาน จ่ายค่าเล่าเรียนบุตร

ตารางที่ 2.3 แสดงการเปรียบเทียบการจ่ายสวัสดิการ (กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ)

อายุงานของพนักงาน	ธนาคารชนชาติ สมทบ (ร้อยละของเงินเดือน)	ธนาคาร K สมทบ (ร้อยละของเงินเดือน)
0-5 ปี	3	8
เกิน 5 ปี - 10 ปี	5	10
เกิน 10 ปี - 15 ปี	7	12.5
เกิน 15 ปี ขึ้นไป	10	15

จากตารางที่ 2.3 แสดงการเปรียบเทียบการจ่ายกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของธนาคารชนชาติกับธนาคาร K ซึ่งใช้อายุงานของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการจ่ายสมทบ ดังนี้

- อายุงาน 0-5 ปี ธนาคารชนชาติ จ่ายร้อยละ 3 ธนาคาร K จ่ายร้อยละ 8
- อายุงานเกิน 5 ปี – 10 ปี ธนาคารชนชาติ จ่ายร้อยละ 5 ธนาคาร K จ่ายร้อยละ 10
- อายุงานเกิน 10 ปี – 15 ปี ธนาคารชนชาติ จ่ายร้อยละ 7 ธนาคาร K จ่ายร้อยละ 12.5
- อายุงานเกิน 15 ปี ธนาคารชนชาติ จ่ายร้อยละ 10 ธนาคาร K จ่ายร้อยละ 15

ดังนั้น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่น ได้แก่ ค่าตอบแทนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ที่มี ได้รับการปรับเงินเดือนตามระยะเวลาที่ทำงาน ได้รับการดูแลยามเจ็บไข้ ได้ป่วย ได้รับการลาพักตามกฎหมายแรงงาน ได้รับเงินเดือนตามกำหนดเวลาที่จ่ายตามปกติ

แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของสังคม แรงงาน และการดำเนินงานขององค์กร ก็ทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย เช่น บุคลากรที่เป็น นักวิชาชีพ เช่น นักคอมพิวเตอร์ สามารถปฏิบัติงานผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ทุกที่ ในกรณีนี้องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้ พนักงาน โดยพิจารณาจากระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน และผลงานของแต่ละบุคคล

2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมการวิเคราะห์ทั้งหมดทั้งระดับอุตสาหกรรม ปัจจัยภายนอกบริษัท และปัจจัยภายในบริษัท พบว่าธนาคารธนชาติ เผชิญกับ ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานเป็นประเด็นหลักหลังการควบรวมกิจการ ส่วนปัจจัยภายนอกที่กระทำต่อธนาคาร ส่วนใหญ่ส่งผลให้จำกัดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามธนาคาร มีทรัพยากรหลักที่ได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวในเรื่องของเงินทุนที่มีความมั่นคงและแข็งแกร่ง มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายด้าน และจากวิเคราะห์ถึงสาเหตุการลาออก พบว่าองค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการบวนการคัดเลือกสรรหาบุคคลากร อีกทั้งยังต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพต่อการทำงานและต่อลูกค้ามากขึ้น องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ต้องสิ้นเปลืองต้นทุนเนื่องจากพนักงานใหม่ ยังขาดทักษะในการทำงาน ซึ่งหากพนักงานใหม่ยังขาดทักษะการทำงานที่ไม่ได้คุณภาพ ก็ต้องสรรหาบุคคลากรใหม่อีกต่อไป พนักงานที่เหลืออยู่ ก็มักจะขาดขวัญกำลังใจ และคิดหาทางลาออก เพราะเชื่อว่าถ้าลาออกจะส่งผลดีต่อตัวพนักงานเอง พนักงานต้องทำงานหนักขึ้นในการแบกภาระของงานที่ขาดกำลังคน และยังต้องดูแลพนักงานใหม่ อีกด้วย

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

ปัญหาหลังการควบคุมกิจกรรม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำกัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีการควบคุมกัน โดยแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดปัญหาจึงมีความสำคัญ และทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม โดย การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต้องนำ ข้อมูลหลากหลายด้าน มาใช้ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา มาเขียนในรูปแบบของ Causal Loop Diagram เพื่อให้เข้าใจถึงระบบ กระบวนการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.1 Causal Loop Diagram

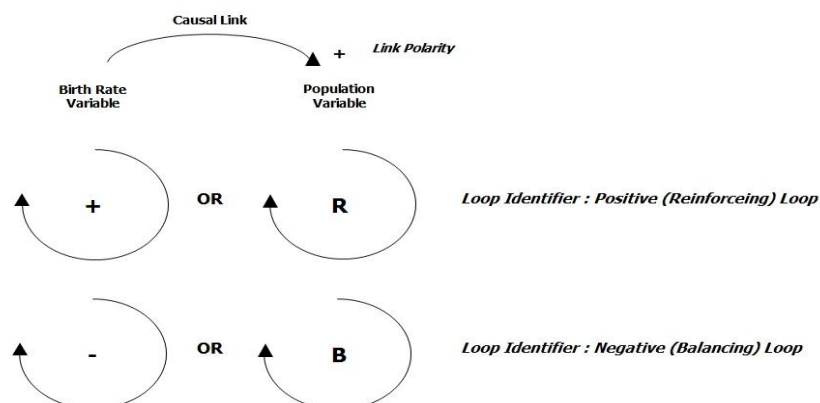
Causal Loop Diagram เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) ซึ่งโครงสร้างของ Causal Loop Diagram จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกันดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Casual Link

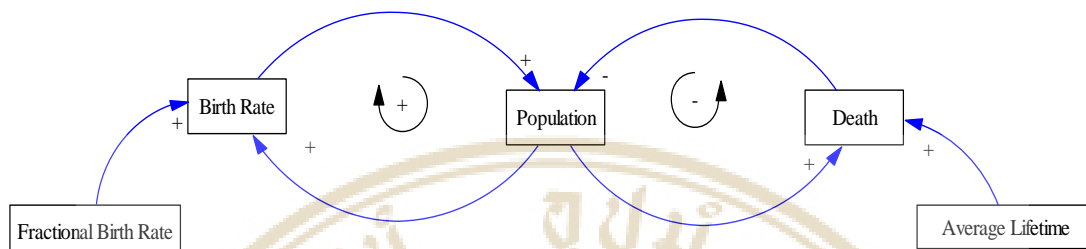
ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop



ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบของ Causal Loop Diagram

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียน



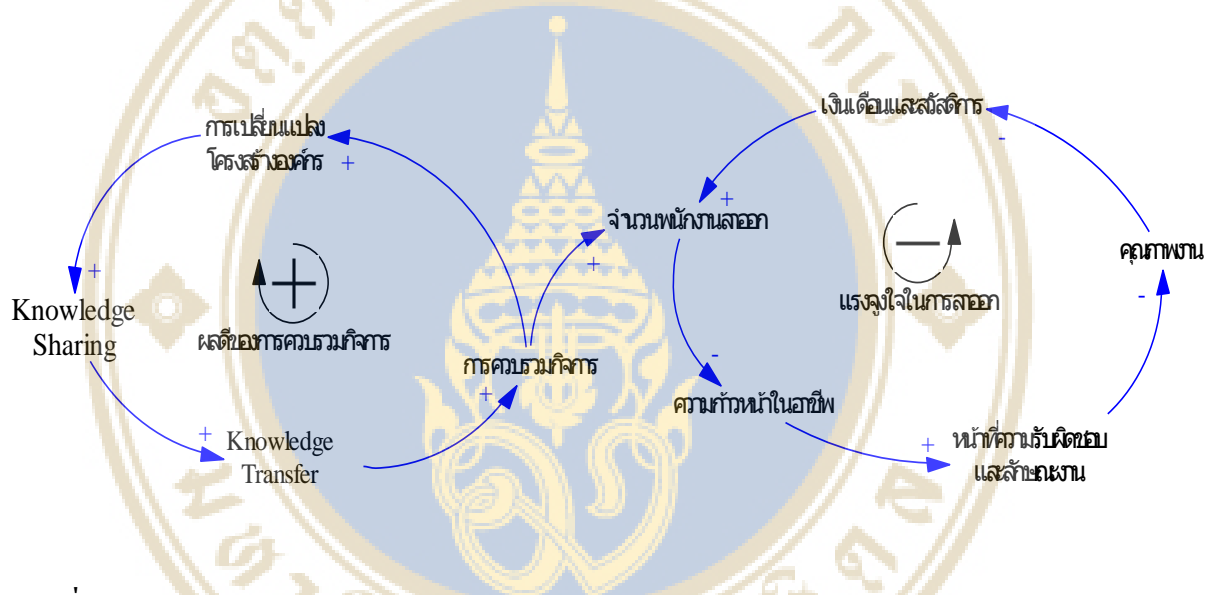
ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

โดยจากตัวอย่างในภาพที่ 3.2 ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R คือรูปทางด้านซ้ายของภาพที่มีเครื่องหมายบวกได้แสดงให้เห็นว่า Fractional Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Birth Rate สูงขึ้น เมื่อ Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Population สูงขึ้นและมีผลทำให้ Birth Rate สูงขึ้นตามต่อไป ในขณะที่ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ Negative (Balancing Loop) Loop - B คือรูปทางด้านขวาของภาพที่มีเครื่องหมายลบได้แสดงให้เห็นว่า Average Lifetime สูงขึ้นทำให้ Death มากขึ้น ส่งผลให้ Population ลดลง เมื่อ Population ลดลงทำให้ Death มากขึ้นเป็นทิศทางที่ตรงข้ามกันไป

ดังนั้น Causal Loop Diagram จึงสะท้อน โครงสร้างย้อนกลับ ที่ประกอบเข้ามาเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) คือมีค่าไปในทิศทางเดียวกัน เช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาก็มีค่าเพิ่มขึ้น ด้วย แต่หากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าลดลงตามไปด้วย ในขณะที่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) คือมีค่าในทิศทางตรงข้ามเช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาจะมีค่าลดลงและหากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบจะเป็นในแนวตรงกันข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น (Coyle, 1979)

3.2 โครงสร้างปัญหาของ ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการควบรวมกิจการของ ธนาคาร ธนชาติและ นครหลวงไทย พบว่าสาเหตุเกิดจาก ด้านนโยบายและการบริหาร ปัญหาการรวมโครงสร้างการบริหารงานของพนักงานทั้งสองธนาคารเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งพนักงานทั้งสองธนาคารมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ต้องมีการปรับตัวอย่างมากในการเข้ามาปฏิบัติงานอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน ด้านสภาพชีวิตการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านความมั่นคงในการทำงาน พนักงานทั้งสอง ธนาคารถูกนำมาเปรียบเทียบกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินเดือน สวัสดิการหรือระดับตำแหน่งและระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมากในระดับชั้นเดียวกัน (ธนาคาร ธนชาติ จำกัด(มหาชน), 2554) ทำให้มีพนักงานลาออกมากขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แสดงโครงสร้างปัญหาของธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ใน 2 วงรอบด้วยกัน ประกอบด้วยวงรอบผลดีของการควบรวมกิจการ และวงรอบแรงจูงใจในการลาออก ซึ่งจะสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์วงรอบผลดีของการควบรวมกิจการ ซึ่งผลของการควบรวมกิจการทำให้ความน่าเชื่อถือของธนาคารมีมากขึ้น ทำให้เป็นธนาคารพาณิชย์อันดับ 5 ของประเทศมีทรัพย์สินมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่ทำให้ธนาคารมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มาร่วมงานมากขึ้น มี Knowledge sharing และ Knowledge Transfer มากขึ้น ทั้งทางด้านการบริหารงาน เทคโนโลยี ประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะการขาย ความรู้ของผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคาร ที่ต่างฝ่ายต่างถนัดมาถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้มีทักษะการทำงานมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่าง ถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ห่วงรอบแรงจูงใจในการลาออก อธิบายผลที่เกิดหลังจากการควมรวบ
 กิจการของสองธนาคาร คือทำให้มีจำนวนพนักงานมากขึ้นถึง 15,000 คน ผลที่เกิดจากจำนวน
 พนักงานที่มากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาพนักงานลาออกมากขึ้น อันเนื่องมาจากธนาคารอยู่ในช่วงเริ่มต้น
 ของการเปลี่ยนแปลง การโยกย้าย การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และการปรับ โครงสร้าง องค์กร การปรับ
 สถานที่ทำงาน มีการย้ายสำนักงาน หรือโอนย้ายพนักงานมาทำงานร่วมกัน นำมาซึ่งความไม่มั่นคง
 ในอาชีพ พนักงานเกิดการลังเล มองไม่เห็นความก้าวหน้าในการทำงานและยังไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น
 ในอนาคต เพราะหลังจากควมรวมอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสน เรื่องของหน้าที่การปฏิบัติงาน
 เนื่องจากยังไม่เข้าใจระบบ และกระบวนการการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการทำงานไม่
 ราบรื่นเหมือนเดิม ทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน ลดลง ทำให้พนักงาน
 มองว่า การปรับเปลี่ยนการทำงานอาจทำให้เงินเดือนหรือสวัสดิการอาจไม่ได้ดีเหมือนเดิมหรืออาจ
 แย่ลง เพราะการกำหนดการวัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะขึ้นกับตำแหน่งงานและความสามารถ ของ
 พนักงานแต่ละคน แต่หลังจากการควมรวม มีการปรับวัด KPI ในการประเมินการขึ้นเงินเดือนและ
 ลดสวัสดิการบางอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการ บริหารทรัพยากรบุคคล จึงทำให้พนักงาน
 มองว่าความมั่นคงในการทำงานลดลง จึงทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกเพิ่มขึ้น

3.3 บทสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ทำให้ธนาคารได้รับผลกระทบโดยตรงกล่าวคือ
 การที่พนักงานลาออกเป็นจำนวนมาก ทำให้ธนาคารขาดศักยภาพในด้านบุคลากรที่มีความรู้และ
 ประสบการณ์ ทำให้ไม่สามารถขยายฐานลูกค้า ไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นในด้าน
 การตลาด ส่งผลในเรื่องการให้บริการ ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการกับธนาคารอื่นที่ให้บริการที่
 ดีกว่าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า ทำให้ความจงรักภักดีต่อธนาคารลดลง ใน
 ที่สุดจะส่งผลกระทบต่อรายได้ ความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่องของธนาคาร ธนาคาร
 จะต้องพัฒนาและดำเนินการ เพื่อจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานของธนาคารเกิดความผูกพันต่อ
 องค์กร ยอมรับเป้าหมายของธนาคารและใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน
 ให้กับธนาคาร ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะองค์กรใดถ้าสมาชิกมีความ
 ผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรนั้นก็จะมีบรรลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เพราะพนักงาน
 จะมีความเชื่อมั่นต่อนโยบายเป้าหมายวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะ
 ท่วมเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร นอกจากนี้ยังจะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะรักษาไว้ซึ่งความ

เป็นสมาชิกขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกโอนหรือย้ายไปที่อื่น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัว
ชี้ให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

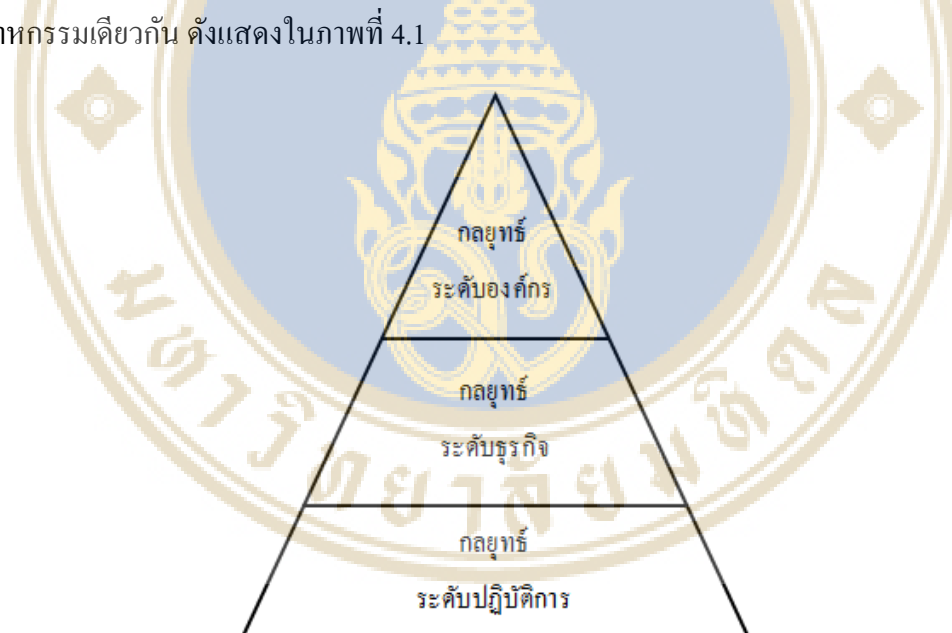
ดังนั้น หากธนาคารสามารถทำให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรได้มาก
เท่าใดก็จะทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น และพร้อมที่จะ
ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ ความเป็น
อันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยเต็มใจที่ปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร
เสมือนหนึ่งว่าตนเป็นเจ้าของเช่นกัน การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร คือ การที่พนักงานมีความรู้สึก
ว่าได้ร่วมกระทำในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ การที่พนักงานได้
แสดงออกถึงความต้องการที่จะทำงานต่อในองค์กรเดิม ไม่คิดที่จะโอนย้ายไปอยู่ที่อื่น ยังคงมีความ
ต้องการเป็นพนักงานภายในองค์กรนั้นตลอดไปไม่ว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงภายในหรือสิ่งดึงดูด
จากภายนอกก็ยังคงที่จะเป็นพนักงานขององค์กรนั้น โดยไม่คิดเปลี่ยนใจ นั่น คือพนักงานมีความรู้
สึกจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งนอกเหนือไปจากการยังคงสภาพเป็นพนักงานขององค์กรแล้วความ
จงรักภักดีก็ยังส่งผลต่อการทำให้พนักงานขององค์กรแสดงออกทางพฤติกรรม อันพึงประสงค์ต่อ
องค์กร ทำให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรซึ่งธนาคารเองจะต้องให้ความสำคัญกับ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณา พบว่าด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้าน
สภาพชีวิตการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่มีต่อ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร คือ ด้านความเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลัง
ความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร
ต่อไป และด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับตำแหน่งงาน และสังกัด
เดิมก่อนการควบรวมกิจการที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งพนักงานระดับ
บริหารมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นมี
ผลกระทบเชิงบวกต่อการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน จะต้องมีการศึกษาถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสม
เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและการให้บริการของธนาคารธนาคารเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของ
ลูกค้าและบรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด เพื่อรักษาความเป็นผู้นำที่ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาด
และเพื่อทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อแก้ไขปัญห

เมื่อทราบสาเหตุของปัญหา องค์กรต้องทำการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใหม่ได้ดีขึ้น ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมั่นคง โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีมุมมองแตกต่างกันในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ แต่อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ทั้งสามระดับต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างในการออกแบบกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ในระดับองค์กร ซึ่งเป็นภาพรวมในการบริหารจัดการให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ซึ่งจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรจะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนด ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเพื่อกำหนดลักษณะการดำเนินธุรกิจ โดย

จะเลือกทำการควบคุมต้นทุนหรือสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ และในส่วนสุดท้ายเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งลงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานในแต่ละธุรกิจต้องปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและกลยุทธ์ในระดับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ส่วนต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อสร้างแรงผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม

เนื่องจาก ปัญหาเป็นปัญหาด้านการลาออกของพนักงาน จึงมุ่งเน้นที่การแก้ไขระดับปฏิบัติการเท่านั้น ซึ่งประกอบไปด้วย

4.1 การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่ เกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ การ วางแผนกำลังคนและกลยุทธ์ที่จะใช้ การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) รายละเอียด ลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบ (Master Plan) สำหรับงานด้านอื่นทั้งหมดในองค์กร

ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 1 การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต

เป็นการ พยากรณ์อุปสงค์ (Demand) ซึ่งเป็นความต้องการด้านทรัพยากรกับอุปทาน (Supply) ซึ่งเป็นปริมาณทรัพยากรในตลาดแรงงาน โดยวิเคราะห์ดูว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตขององค์กรมีจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติเป็นอย่างไร การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตสามารถนำเอาวิธีทางสถิติ (Statistical method) การใช้ดุลยพินิจ (Judgement) และประสบการณ์ (Experience) มาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนำเอาหลายวิธีการมาผสมผสานกัน

ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower Forecast) ขององค์กร โดยทั่วไปมีรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantity) จะใช้สำหรับการพยากรณ์จำนวนบุคลากรที่ต้องการ มีวิธีการที่นิยมใช้กันมาก คือ

- การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) เป็นการพยากรณ์/คาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงานที่จะทำในอนาคต แล้ววิเคราะห์ปริมาณงานต่อคนที่จะสามารถทำได้ในช่วง ระยะเวลาที่

กำหนดและปรับเปลี่ยนออกมาในรูปของจำนวนบุคลากรที่ต้องการ ข้อมูลที่ใช้พิจารณาในการวิเคราะห์ปริมาณงาน เช่น ปริมาณงาน (ปัจจุบันและอนาคต) ปริมาณงานที่บุคลากรคนหนึ่งต้องรับผิดชอบ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (มาตรฐาน)

- การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์ว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้น มีจำนวนเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ครบ ตามปริมาณงานที่ต้องการในเวลาที่กำหนด ข้อมูลที่ใช้พิจารณาในการวิเคราะห์กำลังคน เช่น ปริมาณบุคลากรที่มี การขาดงาน (ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน) การหมุนเวียนของพนักงาน (ลาออก โยกย้าย เกษียณ)

2. การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Quality) จะใช้ในการกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ วิธีการที่ใช้ คือ การวิเคราะห์งาน (JA: Job Analysis) และเมื่อทำการวิเคราะห์งานแล้ว จะได้ผลลัพธ์ออกมาอีก 2 ประการ คือ

การพรรณนาลักษณะงาน (JD: Job Description) เป็นการแสดงถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับลักษณะงาน และวิธีการในการปฏิบัติงานของการทำงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งควรจะประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- ลักษณะของงาน (Job Identification)
- สรุปย่อหน้าที่ของงาน (Job Summary)
- ภารกิจที่ต้องทำ (Duties)
- ความสัมพันธ์กับงานอื่น (Relation to Other Jobs)
- เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ วัสดุในการทำงาน (Equipments & Materials)
- สภาพเงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition)

คุณสมบัติของบุคลากร (Job Specification) เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- คุณสมบัติทั่วไป
- ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ
- คุณลักษณะพิเศษ
- สภาพทางร่างกาย จิตใจ

ตารางที่ 4.1 แสดงการกำหนด Job Description ของตำแหน่ง Supervisor

ก่อน 8.30	Open Branch
ก่อน 9.30	ตรวจสอบเช็คล่วงหน้า และเช็คส่งเรียกเก็บไม่ทัน เพื่อนำเข้าบัญชีให้ลูกค้า
	ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย
ระหว่าง วัน	ตรวจสอบสลิปประจำวัน และผ่านรายการที่เกินอำนาจ Teller
	บันทึกรายการ, เปลี่ยนแปลงแก้ไข ในระบบงาน HATS
	อนุมัติและติดตามรายงานเงินฝากประจำลูกค้าที่ครบกำหนด
	พิจารณาอนุมัติการเปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท
	อนุมัติการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ตามประกาศธนาคาร
	อนุมัติการทำรายการเปิดบัญชีกองทุน, คำสั่งซื้อ-ขาย-สับเปลี่ยนกองทุน
	อนุมัติรายการ โอนเงินบาทเน็ต
	ทำรายการ Hold สินเชื่อ และบัญชีฝากประจำ เพื่อเป็นหลักทรัพยค้ำประกัน
	ตรวจสอบรายการกระทบยอด CL, BC ของสาขาในระบบ ICAS เพื่อนำส่งศูนย์ CL
	ตรวจสอบ Report เช็คคืน , รายงานเช็ค BC
	Support หน่วยงานภายในตาม Mail Branch
	Support หน่วยงาน High Networth ทั้งหมด
ตรวจสอบรายงานการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้เป็นไปตามประกาศ	
หลังปิด ทำการ	อนุมัติและบันทึกข้อมูลบัญชีเงินฝาก และเปลี่ยนแปลงข้อมูลทางบัญชีตามความประสงค์ของลูกค้า
	เทียบยอดสาขา จากรายงาน TMR 0304 และรายงานที่เกี่ยวข้อง
	ตรวจสอบรายงาน TMR 0170,0171,0172,0173 เพื่อกระทบยอดในทะเบียนของสาขา
	ตรวจสอบสลิปและรายงานปิดบประจำวันทั้งหมดก่อนนำส่ง BAC
	ออกรายงาน End of Day

ขั้นที่ 2 การสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

โดยพิจารณาว่าปัจจุบันองค์กรมีจำนวนบุคลากรอยู่จำนวนเท่าใด มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในอนาคตหรือไม่ และเมื่อถึงอนาคตในเวลาที่ต้องการจะเหลือเท่าไร เป็นส่วนสำคัญที่

จะทำให้กลยุทธ์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น จึงต้องมีความพร้อมในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมีปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในองค์การ มีอยู่ ๒ ลักษณะ

- การเพิ่มขึ้นของปริมาณแรงงาน อาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้ การจ้างแรงงานใหม่ การโยกย้ายภายใน และการกลับเข้าทำงานใหม่ของบุคลากรหลังจากการลาพักงาน
- การลดลงของปริมาณแรงงาน อาจเกิดจากการเกษียณอายุ การปลดออก การโอนออกจากหน่วยงาน การลาออกโดยสมัครใจ การหมดสัญญาจ้าง การเจ็บป่วยเป็นเวลานาน การลาพักร้อน และการตาย

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคต เป็นการ เปรียบเทียบกำลังบุคลากรขององค์กร ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับปริมาณความต้องการบุคลากรในอนาคต ถ้ามีไม่เพียงพอก็ต้องเตรียมจัดหาเพิ่มเติม เช่น จัดหาภายในองค์กรเอง หรือจัดหาจากภายนอกองค์กร แต่ถ้ามีปริมาณบุคลากรมากเกินไปความต้องการก็จะต้องมีการวางแผนที่จะทำให้จำนวนบุคลากรเกิดความสมดุลกับความต้องการเช่นเดียวกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคตแล้ว ไม่ว่าจะมียังปริมาณกำลังคนมากหรือน้อยกว่าความต้องการก็ตาม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับองค์กร

4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน

กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน (Employee Retention Strategy) ถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์แก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน เนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจนั้นจะต้องอาศัยพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการผลิตคั้นผลงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ และการที่จะทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอได้นั้น ก็ต้องอาศัยพนักงานที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำไปแล้วก็ลาออก ดังนั้น เมื่อองค์กรหาพนักงานที่มีฝีมือเข้ามาทำงานได้แล้ว และมีการพัฒนาจนกระทั่งสามารถทำงานได้แล้ว สิ่งที่องค์กรจะต้องทำต่อก็คือ จะต้องหาแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งพนักงานเหล่านั้น เพื่อทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด ดังนั้นแนวทางในการรักษาพนักงานนั้น มีความสำคัญมากไม่น้อยไปกว่าการสรรหาคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน

ในการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างประสบการณ์ของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นระบบในแต่ละช่วงเวลาให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้น โดยผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และ

พัฒนาจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กร การฝึกอบรมหรือการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า ต้องมั่นใจได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไป ความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้น จะสามารถทำผลงานขององค์กรให้มีแนวโน้มที่ดีตามไปด้วย

- การวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร แผนงานหรือโครงการควรจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา เช่น องค์กรมีแผนงานในระยะยาวเรื่องการพัฒนาคนในด้านการจัดการ และโยกย้าย ตำแหน่งงาน แผนงานควรประกอบด้วยโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเป้าหมาย โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้คือ Training Roadmap ช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมสามารถทำงานได้อย่างมีระบบ มีแบบแผน

- สรรหาและพัฒนาผู้จัดการ ให้เป็นผู้จัดการที่มีความสามารถในการบริหารคน เนื่องจากสาเหตุที่พนักงานลาออก และไม่อยากอยู่ทำงานกับบริษัทนั้น สาเหตุหลักมาจากหัวหน้างานเป็นอันดับหนึ่ง ถ้าเราต้องการจะแก้ไขเรื่องของการธำรงรักษาพนักงาน เราก็ต้องไปแก้ที่หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับขององค์กร โดยเวลาที่เราจะรับพนักงานในระดับหัวหน้า และผู้จัดการเข้ามาทำงานก็จะต้องพิจารณาถึงเรื่องของทักษะในการบริหารจัดการคนด้วย ไม่ใช่แค่เพียงเรื่องงานอย่างเดียว ส่วนหัวหน้างานและผู้จัดการที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ก็ต้องเติมทักษะความรู้ในเรื่องของการบริหารคนเข้าไปให้มากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของทักษะการสร้างแรงจูงใจ การให้การยอมรับในตัวพนักงาน การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่พนักงานที่ลาออกไปก็เพราะหัวหน้าของตนไม่มีทักษะ การขาดการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานจากหัวหน้า ซึ่งเรื่องของการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน (Coaching and Feedback) ถือเป็นเรื่องสำคัญมากที่หัวหน้าจะต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน ทั้งเพื่อให้ทราบถึงทิศทางขององค์กร รวมทั้งรับทราบถึงความคาดหวังที่บริษัทมีต่อพนักงาน และต้องการรับทราบว่าสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่นั้นถูกต้อง เหมาะสม หรือไม่ ประเด็นสำคัญของการให้คำแนะนำนั้นควรเกิดขึ้นในลักษณะของการร่วมมือกันระหว่างทั้งผู้ที่เป็นเจ้านายและลูกน้อง ไม่ใช่เป็นลักษณะของการประเมินเพื่อคุกคาม จับผิดหรือลงโทษ

- สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท กล่าวคือ เราจะต้องทราบก่อนเลยว่า วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรของเรานั้นเป็นอย่างไร แล้วเราก็เลือกพนักงานให้ตรงกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรเราให้ได้ ถ้าเราสามารถทำได้ เราจะได้พนักงานที่มีอุปนิสัยใจคอ และมีทัศนคติที่ไม่ขัดหรือแย้งกับองค์กร ก็จะทำให้พนักงานอยู่ทำงาน โดยที่เป็นตัวของตัวเองได้มากขึ้น ไม่ต้องเปลี่ยนตัวเองมากไป หรือฝืนทำในสิ่งที่ไม่ใช่ตนเอง แบบนี้ก็อยู่ทำงานได้ไม่นานเช่นกัน เช่น ถ้าเราเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มี

ระบบงานใหม่เกิดขึ้นเสมอ แบบนี้เราก็ต้องรับพนักงานที่เป็นคนที่ชอบเรื่องของการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวได้เร็ว และไม่รู้สึกรู้สึกอึดอัดกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ถ้าเราไปรับพนักงานที่ชอบรักษาสถานภาพของตนเองไว้ ไม่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรมากมายนัก แบบนี้เขาก็จะอยู่ทำงานกับเราได้ไม่นานแน่นอน

- ทำระบบประเมินผลงานที่เน้นไปที่ผลงาน คนเก่ง และคนที่มีฝีมือส่วนใหญ่ จะสร้างผลงานที่ดี แต่ถ้าองค์กรไม่มีระบบประเมินผลงานที่ดี ก็จะทำให้คนกลุ่มนี้อาจออกไปแสดงผลงานที่ดีในองค์กรอื่นมากกว่า ดังนั้นองค์กรที่อยากจะรักษาคนเก่งคนดีไว้ ก็ต้องปรับปรุง และพัฒนาระบบการประเมินผลงานของตนเองให้เป็นการประเมินผลงานที่ตัวผลงานจริง ไม่ใช่เป็นการประเมินแบบคนของใคร คนนั้นก็จะได้คะแนนที่ดีไป โดยที่ไม่ได้ดูจากผลงานอย่างแท้จริง ซึ่งถ้าเป็นอย่างหลัง คนเก่ง คนดี ก็คงไม่อยากอยู่ทำงานในองค์กรนั้น

- สร้างระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถดึงดูด และรักษาคนเก่งได้นั้น ไม่ใช่เป็นระบบที่จ่ายสูงที่สุด แต่เป็นระบบที่สามารถจ่ายแข่งขันกับตลาดที่บริษัท เราแข่งด้วยได้ และยิ่งไปกว่านั้น ระบบบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนก็จะต้องมีความเป็นธรรมด้วย อีกทั้งต้องนำระบบค่าตอบแทนนี้ไปเชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าได้เติบโตไปแล้วตามตำแหน่งงาน ระบบค่าตอบแทนก็เติบโตตามไปด้วยเช่นกัน

การวางแผนการพัฒนาที่ดี ช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่าย คาดการณ์และกำหนดเรื่องงบประมาณด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน ทุกขั้นตอนจะต้องออกแบบให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร พนักงานที่มีคุณภาพ มีขีดความสามารถช่วยให้องค์กรอยู่รอดและฝ่าวิกฤตนั้นไปได้

4.3 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การจัดทำ Career Path คือ การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร และเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อมกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากร และตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว องค์กรควรมีการวางแผนในการทำงาน Career Path ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน การจัดทำ Career Path ที่ดีต้องเข้าใจว่า Job Level ในองค์กรนั้นมีอยู่ที่ขั้น ที่ลำดับ จะได้เส้นทางของ Career Path สามารถทำควบคู่ไปกับการจัดการ

ฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานพร้อมกัน เพราะจะแสดงให้เห็นพนักงานได้เห็นว่าตัวพนักงานนั้นมีโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่งานอย่างไรบ้างและเป็นปัจจัยที่สามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงานก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการคงรักษาพนักงานไว้กับองค์กร

ตารางที่ 4.2 แสดง Action Plan จากการทำ Career Path ภายใน 1 ปี

เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	แผนกรับผิดชอบ
โปรแกรม													
เปิดรับสมัครพนักงานใหม่											↔		แผนกบุคคล
ฝึกอบรมความรู้งานเบื้องต้น	↔												ทีมฝึกอบรม
ฝึกอบรมสร้างความสัมพันธ์			↔	↔									ทีมฝึกอบรม
ฝึกอบรมพัฒนาความรู้						↔	↔	↔					ทีมฝึกอบรม
ประเมินผลการปฏิบัติงาน											↔		หัวหน้า

จากตารางที่ 4.2 เป็นตารางแสดงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้วย Action Plan โดยมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. เปิดรับสมัครพนักงานใหม่

ส่วนงานผู้รับผิดชอบ คือ แผนกทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานผู้ทำ หน้าที่งาน การบริหารงานบุคคล มีวิธีการเปิดรับสมัคร โดยวิธี

- การ Walk-in Interview ผู้สมัครสามารถยื่นเอกสารประกอบการสมัครได้โดยตรงที่แผนกทรัพยากรบุคคล

- บริษัทประกาศรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต

- บริษัทใช้วิธีการ Open House คือ การเปิดรับสมัครเป็นประจำ นวนมากและรับสมัครหลายแผนกพร้อมกัน

2. การฝึกอบรมความรู้งานเบื้องต้น

เมื่อบริษัทรับพนักงานใหม่เข้าปฏิบัติงาน ธุรกิจการธนาคารเป็นอาชีพที่ต้องใช้ทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง บริษัทจึงต้องจัดการฝึกอบรมก่อนที่พนักงานจะปฏิบัติงานจริง หัวข้อความรู้ที่ทีมฝึกอบรมแก่พนักงานที่เริ่มปฏิบัติงาน ได้แก่

- การทำความรู้จักกับงานธนาคาร

- อบรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสายงานที่ทำ

- อบรมความรู้เรื่องระบบปฏิบัติการต่างๆ ของธนาคาร
- อบรมระเบียบวิธีการปฏิบัติงานซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบของ ธปท.

3. การฝึกอบรมสร้างความสัมพันธ์

กิจกรรมที่องค์กรสามารถ จัดขึ้นมาเพื่อให้พนักงานมีกระทำ ร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมี จุดมุ่งหมายหลัก ในการทำ กิจกรรมร่วมกัน เพื่อการพัฒนา หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วยตัวของพนักงานเอง ผลที่จะได้รับคือการ ทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อ แก้ปัญหา การรู้จักใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การฝึกอบรมสามารถกระทำได้

4. การฝึกอบรมพัฒนาความรู้

การฝึกอบรมพัฒนา หรือการจัดทำ Career Path หรือ Career Planning เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับองค์กรและพนักงาน เป็นนโยบายของ องค์กรที่ควร จัดทำขึ้น ต้องมีความครอบคลุมทุกระดับและทุกสายงาน คือ เป็นการวางแผนให้มีความ ก้าวหน้าใน สายงานบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานต้องได้ รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในแต่ละด้าน ซึ่ง สามารถจัดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

- การฝึกอบรมเฉพาะระดับงานประจำปี
- การฝึกอบรมก่อนการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาและการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถทำ ไปพร้อมกับการฝึกอบรม ตั้งแต่พนักงานนั้นเริ่ม ทำงานกับองค์กร เพราะจะมีส่วนช่วย ในการจูงใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กร สามารถรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรได้ พนักงานสามารถรู้ได้ถึงอนาคตความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการ ทำงานเพื่อ ให้เป็นไปตาม ที่บริษัทได้แสดงให้เห็น ถึง ความก้าวหน้าของอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานนั้นสามารถแสดงให้เห็นได้ จากการเลื่อน ตำแหน่งงานให้สูงขึ้นตามหน้าที่และอายุงาน และการ โอนย้ายงานในหน่วยเดียวกันหรือต่าง หน่วยงานกันเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำ งานได้หลากหลายและท้าทาย ความสามารถของพนักงานเองได้ด้วย

ขั้นตอนในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้

- ศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงาน
- ทำการวิเคราะห์งานตามตำแหน่ง
- การจัดกลุ่มงาน
- การจัดทำรูปแบบและกำหนดเกณฑ์ในตำแหน่งงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นการตรวจวัดควบคุมให้พนักงานทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด พิจารณาศักยภาพของคนในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้เหมาะสม

4.4 บทสรุปการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา

จากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหานั้น สิ่งที่สำคัญในขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม และมีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถติดตามได้ง่าย ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการดำเนินกลยุทธ์ และสามารถปรับแก้ช่องว่างที่ทำให้กลยุทธ์ไม่ประสบความสำเร็จได้



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการใช้ การกำหนด กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา พนักงาน ลาออกของธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้ ขั้นตอนสำคัญต่อไปคือการนำ กลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้ภายในธนาคารซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สนับสนุนกับกลยุทธ์และการวัดประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้นจะถูก ดำเนินการผ่านการใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change process) อีกทั้งจะมีการกำหนดถึงประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ พร้อมแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

5.1 แผนการจัดการกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่นิยมใช้กันเป็นจำนวนมาก คือ 8 ขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงโดย John Kotter (1996) ใน Kotter's 8 Steps of Change process โดยจะมีหลัก กระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้น (Establish a sense of urgency) คือการทำให้คนในองค์กรรับ รู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จำเป็นอย่างเร่งด่วนที่สุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการตระหนักถึงปัญหาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอกที่กระทบกับความอยู่รอดขององค์กร หรือปัจจัยภายในที่สร้างปัญหาสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team) เป็น กระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมอาจจะเป็นคนในหรือนอกองค์กรที่มีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะ เป็นผู้นำทางตำแหน่งหรือผู้นำทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการในกิจกรรมที่วางไว้ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง ยั่งยืนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง (Develop a vision and strategy) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเป็นภาพจำลองให้เห็นถึงผลปลายทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ พร้อมทั้งพัฒนากลยุทธ์ที่มาสสนับสนุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบ (Communicate the vision) เป็นการใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อเป็นการสื่อสารให้คนในองค์กรทั้งหมดได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้คนในองค์กรได้เห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้ว

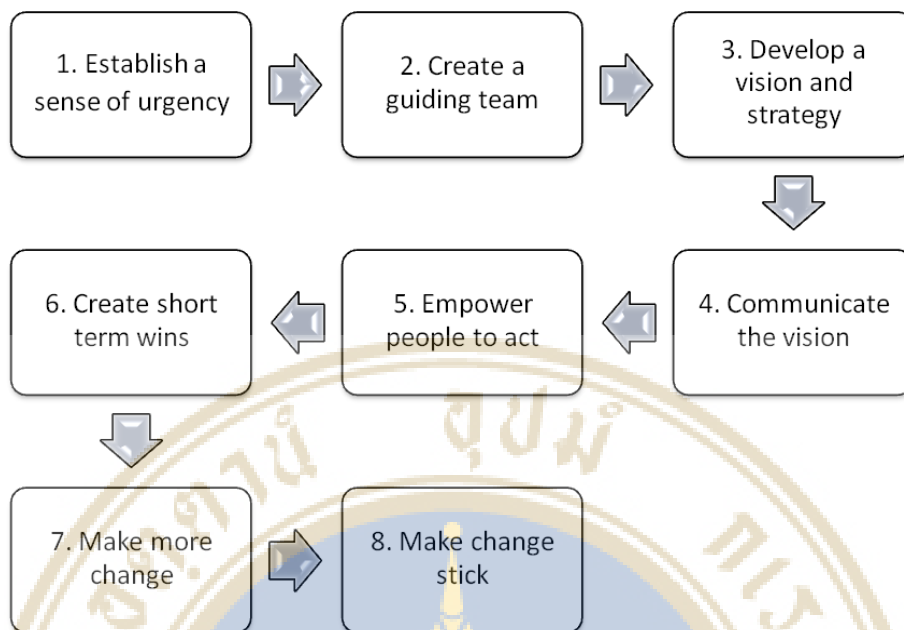
ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจ พนักงานอำนาจและมีส่วนร่วม ในการบริหารและตัดสินใจ ทำเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ (Empower people to act) ดำเนินการจัด “อุปสรรค” ต่างๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ทำการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short-term wins) โดยกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เพื่อคอยทบทวนและง่ายต่อการแก้ปัญหา อีกทั้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้เห็นถึงความก้าวหน้าจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินไปแล้ว เพราะจะช่วยลดแรงของกลุ่มที่ต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะยังมีอยู่

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change) เป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจะมีการสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โครงการหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick) ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

โดยการดำเนินกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานหลังการควมรวมกิจการ เพื่อลดการลาออกของพนักงาน ด้วยการ ใช้การเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน ตามแสดงให้เห็นในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนในการดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้น คือการทำให้พนักงานในธนาคารรับรู้ถึงสถานการณ์ของ ธนาคาร ที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงาน จะมีการ เรียกประชุมรวมพนักงาน ในสาขา ทุกเช้าเวลา 8.00 เพื่อแจ้งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อแจ้งรายละเอียดจากสถานการณ์ จากการควมรวมกิจการของธนาคารว่า จะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร การเปลี่ยนแปลง ครั้งนี้ พนักงาน จะได้รับผลกระทบด้านใดบ้าง กระบวนการทำงานของพนักงานที่จะต้องเปลี่ยนไป มีการชี้แจงถึงกฎระเบียบในการทำงาน ซึ่งจะมีผู้จัดการสาขาและผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นผู้ให้รายละเอียดพร้อมตอบคำถามของพนักงาน โดยระดับของผู้จัดการจะมีการประชุมทุกเดือนกับ CEO CBO COO ของแต่ละ Hub เพื่อรายงานปัญหาที่พบพร้อมหาทางแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมจากคนใน ธนาคาร โดยจะเป็นผู้นำทาง นั่นก็คือ Coaching Teams มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ทำงาน มีความรู้ความชำนาญในกระบวนการทำงาน เพื่อจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการใน กระบวนการการเปลี่ยนแปลงการ

ทำงาน ที่จะเกิดขึ้น ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และได้ ผลลัพธ์สำเร็จตามที่วางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับชั้นผู้ช่วยผู้จัดการ เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น (Supervisor) พนักงานธนกร (Teller) พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ (CSR) คนละ 2 อาทิตย์ การอบรมจะเริ่มตั้งแต่ลักษณะการทำงานประจำวัน ว่ามีอะไรบ้างที่จะเปลี่ยนไป ระบบปฏิบัติการที่จะต้องรู้ ปัญหาที่อาจจะพบในระหว่างปฏิบัติงาน แนะนำช่องทางและเครื่องมือทางการเงิน เช่น Branch Knowledge Management หรือ Sale and Services และมีการทดสอบหลังการฝึกอบรม โดยจะรายงานผลไปที่ผู้จัดการสาขาโดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง ธนาคารต้องการก้าวสู่การเป็นธนาคารชั้นนำของประเทศ ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า จึงมีการปรับวิสัยทัศน์เป็น 3 แนวคิด ดังนี้ “Universal Banking” เน้นการให้บริการทางการเงิน แบบครบวงจรแก่กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย มุ่งเน้นตอบสนองทุกความต้องการทางการเงินของลูกค้า โดยพนักงานจะต้องมีความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และให้คำปรึกษาด้วยคุณภาพอย่างมืออาชีพ “Customer Centric” การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม “Collaboration” การร่วมมือร่วมใจกันของทุกหน่วยงานเพื่อส่งมอบบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดแนวคิด “Mindset in Action” โดยมุ่งเน้นให้ทุกคน ทุกหน่วยงานลงมือทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยกลยุทธ์ 4 ประการดังนี้

1. มุ่งมั่นที่จะเติบโตในสินเชื่อ เพื่อการพาณิชย์และสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกัน ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม พร้อมทั้งมาตรฐานการให้บริการและการให้คำปรึกษาทางการเงินที่เป็นเลิศ ควบคู่กับการดำรงสถานะความเป็นผู้นำด้านสินเชื่อรถยนต์
2. มุ่งมั่นที่จะพัฒนา นโยบายการบริหารการจัดการความเสี่ยงที่รัดกุม โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสินเชื่อ เพื่อลดสัดส่วนการด้อยค่าของสินเชื่อรวมทั้งหมด
3. มุ่งมั่นที่จะขยายฐานลูกค้าและปรับโครงสร้างเงินฝากให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับความผันผวนในภาวะวิกฤติ ผ่านการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการออมเงิน ผลิตภัณฑ์กลุ่มประกันภัยและผลิตภัณฑ์การลงทุน ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
4. มุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือทางด้านการเงินกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความเติบโตในรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินแบบครบวงจร โดยการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้าแต่ละราย

ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคน รวมถึงทุกหน่วยธุรกิจ จะต้องมีความมุ่งมั่นเดียวกัน และมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันจึงจะก้าวไปถึงจุดหมายเดียวกันได้

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบ Coaching Teams จะมีการสื่อสารแนวทางการดำเนินงานที่ได้วางไว้ผ่านการประชุม ของ CEO CBO COO และผู้จัดการสาขาของแต่ละ Hub ได้รับทราบก่อนมีการดำเนินงานเริ่มต้น จะมีคู่มือการทำงานแสดงถึงข้อมูลและวิธีการของกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะใช้การสื่อสารระบบ Intranet ผ่านช่องทาง Branch Communications ในการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับ โดยแบ่งหัวข้อตามเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลลัพธ์ของธนาคาร ระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงาน เครื่องมือทางการเงิน ทีม HR จะใช้การสื่อสารผ่าน Intranet ผ่านช่องทาง HRIS ซึ่งเป็นระบบเกี่ยวกับระบบเงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถใช้ช่องทางนี้ติดต่อกับ HR ได้โดยตรงโดยข้อมูลทุกอย่างจะถูกเก็บเป็นความลับ

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจ ให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความสะดวกในการ ทำงานมากขึ้น พร้อมทั้งมีการทบทวน การฝึกอบรมการใช้ระบบงานใหม่ ก่อนเริ่มการกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการติดตามช่วยเหลือพนักงานอยู่เสมอ มีการสอบถามถึงการทำงานที่ยังไม่เหมาะสม เพื่อนำมาปรับแก้ไขให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไป ในทางที่ดีขึ้น จะมีการกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นจากแต่ละ Hub โดยเป็น KPI พิเศษถ้าพนักงานสาขาสามารถทำได้จะมีรางวัลให้กับพนักงาน ในการทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อเป็นสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่ทำสำเร็จ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้พนักงานที่เหลือ มีความสนใจจะทำงาน อีกทั้งลดแรงต้านจากคนที่ยังไม่เห็นด้วย สำหรับการสร้างความรับผิดชอบในการทำงานตาม KPI พิเศษนี้

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นั่นคือจะมีการเข้ามาตรวจจาก Coaching Teams ที่สาขาโดยไม่บอกล่วงหน้า มีการอบรมอย่างต่อเนื่องจากเดิมตำแหน่งละ 2 อาทิตย์ เป็นเดือนละ 1 อาทิตย์เพื่อทำการทบทวนความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปแล้วหรือปัญหาที่เจอระหว่างการทำงานมาทำการแก้ไข มีการจัดทำระบบ E-Learning ให้พนักงานทุกระดับชั้นในสาขาเข้าไปทำแบบทดสอบโดยผลการสอบจะรายงานตรงไปที่ HR

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยมี Key Strategic Driver ที่เรียกว่า “CEO 6 Points Agenda” เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนี้

1. ผลการดำเนินการของธนาคารมีกำไรสุทธิ การขยายตัวทางด้านสินเชื่อ รายได้ดอกเบี้ยสุทธิและอัตราส่วนต้นทุนจากการดำเนินงานต่อรายได้จากกำไรดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่กำหนด (Financial Target)
2. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานหลักและกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนถึงการส่งมอบบริการให้ลูกค้า รวมถึงเครื่องมือสนับสนุนการขายให้ทีมงานทุกช่องทางขายและหน่วยงานสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Customer Growth Initiatives)
3. ดำเนินการรวมศูนย์งานสนับสนุน พัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ บริหารจัดการความเสี่ยงและบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Operational Improvement)
4. พัฒนาระดับหัวหน้างานและทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำ การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร (Enhancing Human Capital Capabilities)
5. ยึดมั่นในการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยมาตรฐานสูงสุด เพื่อดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกระดับ และสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ตี้อปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Good Corporate Governance)
6. เพิ่มความตระหนักและรับรู้ในภาพลักษณ์ของธนาคารและสร้างการจดจำการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ รวมถึงพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Public Relations and Communications)

โดยได้มีการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมศูนย์งานสนับสนุน การพัฒนาเทคโนโลยี รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากร โดยยังคงยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับการทำให้ภาพลักษณ์และการให้บริการของธนาคารเป็นที่จดจำของลูกค้า ขณะเดียวกันก็จะพัฒนาการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพด้วย รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทำให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพิ่มขึ้น และแน่นอนว่าย่อมนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นของธนาคาร

สิ่งสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน คือการสร้าง วัฒนธรรมและทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ธนาคารชนชาติมีฐานที่มั่นคงและสามารถเติบโตอย่าง ยั่งยืน ซึ่งพนักงานทุกคนล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ความสำเร็จเกิดขึ้นได้

5.2 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้และวิธีแก้ไขปัญหา

การแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน พร้อมทั้งมีการดำ นินการ โดยใช้การกำหนด กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาเรื่องความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน โดยการนำ Career Path และใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วย อีกทั้งยังมี การวัดและประเมินผลก็ตาม ก็ยังมีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาและอุป สรรคที่จะขัดขวางการแก้ไข ปัญหาได้ เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานของคน ซึ่งมีความ เป็นไปได้สูงที่จะเกิดปัญหา โดยจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้

ปัญหาที่ 1. เกิดจากพนักงานยังคงไม่เข้าใจถึงการกำหนดลักษณะงาน ยังไม่มีเป้าหมาย ในการทำงาน เนื่องจากยังไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่เกิดขึ้น ว่าทำไมต้องเปลี่ยน เปลี่ยนแล้วได้อะไร อะไรจะดีขึ้น โดยมีแนวทางแก้ไขคือ องค์กรควรที่จะกำหนดแผนระยะยาว ซึ่งใน แผนนั้นจะต้องมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง จะต้องกำหนดความต้องการด้านกำลังคน จากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อบุคลากรคนปัจจุบันจะได้เตรียมตัว หรืออาจแสวงหาความรู้ เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ควรจะกำหนดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการ เพื่อ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน หรือปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยี สมัยใหม่ หรือ การสรรหากุลากรเพิ่มเติมตามความจำเป็นขององค์กร จะต้องจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศใน การทำงานเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัญหาที่ 2. เกิดจากพนักงานต้องการ การยอมรับจากองค์กร การเคารพซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานค่อนข้างกังวลเพราะวัฒนธรรมการ ทำงานของทั้งสององค์กรต่างกัน โดยมีแนวทางแก้ไขคือ การให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งขององค์กรโดยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ควรจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ ครั้ง โดยให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรคที่เจอในการทำงาน การสร้าง บรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เป็นกันเองเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน สร้างการยอมรับระหว่าง พนักงานด้วยกันเอง เช่น การจัดเลี้ยงเนื่องในโอกาสพิเศษ วันปีใหม่ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้ ความสำคัญกับพนักงานและพนักงานจะต้องรู้ว่าพฤติกรรมหรือการแสดงแบบใดที่จะนำไปสู่การ ได้รับรางวัลหรือการยอมรับให้มีความสำคัญ การสร้างความประทับใจหรือการให้คำชื่นชมแก่

พนักงาน ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการให้การยอมรับและการให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะ การชื่นชมพนักงาน คือ การให้กำลังใจอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ ในการให้กำลังใจต้องทำอย่างจริงใจเพื่อให้ พนักงานได้รับรู้ว่าสิ่งที่ได้ทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง มีผู้สนใจและได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน การชื่นชมแบบเป็นทางการ เช่น การติดประกาศแจ้ง การให้ใบประกาศเกียรติคุณ การ แนะนำให้ผู้บริหารได้รู้จัก การกล่าวแสดงความยินดี เป็นต้น ส่วนการชื่นชมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การชื่นชมในช่วงมีการพบปะระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับผู้จัดการ การ ชมเชยนั้นอาจแสดงด้วยการตบมือยินดี หรือการชื่นชมในห้องทำงานของพนักงาน หรือการเชิญ พนักงานเข้าไปชื่นชมในห้องผู้จัดการ โดยการชื่นชมสามารถที่จะชื่นชมพนักงานในโอกาสต่างๆ เช่น ชื่นชมที่เขาชอบช่วยเหลือเพื่อนฝูง ชื่นชมในการช่วยเหลือกิจกรรมบริษัท ชื่นชมเมื่อเขาทำสิ่งดี มีประโยชน์ให้องค์กร

ปัญหาที่ 3. เกิดจาก พนักงานยังมีความกังวลเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ เงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน ที่เปลี่ยนไป โดยมีแนวทางแก้ไขคือ มีการกำหนดแผนการจ่าย ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร ความพยายามของพนักงานแต่ละคนจะทำให้ ธนาคารบรรลุเป้าหมายได้ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องเป็นเป้าหมายที่พนักงานสามารถ ปฏิบัติได้จริง ถ้าพนักงานรู้สึกเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินกับสิ่งที่ต้องจะรับผิดชอบได้จะทำให้ พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์การให้เงินเดือนให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่มีความยุติธรรม พร้อมทั้งชี้แจงให้พนักงานในทุกส่วนรับทราบ จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ Career Path

5.3 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้

การควบคุมให้องค์กร นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลงานและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ ทำให้องค์กรสามารถทราบถึง ความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลการ ดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ และหากพบปัญหาหรือ ผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กร ก็สามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงาน ได้ ทันทีเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และยังสามารถสร้าง ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจได้อีกด้วย

บรรณานุกรม

John P. Kotter (1996). Leading change, MA : Harvard Business School Press

Porter, E. Michael (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press

<http://www.thanachartbank.com>

<http://th.wikipedia.org/wiki/ธนาคารนครหลวงไทย>

<http://www.kasikornbank.com>

<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=853030>

<http://www.powervision.co.th/mycorner/Exchange/hrm/hrm%20mycorner16.htm>

