

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง **ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควมรวมกิจการธนาคารในประเทศไทย** ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควมรวมกิจการธนาคารในประเทศไทย โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation-Hygiene) หรือทฤษฎีสองปัจจัยคือปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจูงใจ ระเบียบวิธีศึกษาโดยการออกแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควมรวมกิจการธนาคารในประเทศไทย โดยใช้ปัจจัยค่าจูน 10 ด้าน ปัจจัยจูงใจ 6 ด้าน

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 30-39 ปี เป็นพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ สายสนับสนุน ตำแหน่งงานระดับต้น (ระดับทั่วไป-หัวหน้าหน่วยงานหรือกลุ่มงาน) ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี สถานภาพครอบครัวสมรส ระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควมรวมกิจการธนาคารในประเทศไทย

การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควมรวมกิจการธนาคารในประเทศไทย ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยใจค่าจูน และปัจจัยจูงใจ ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยคำจน

1. ด้านนโยบายและการบริหาร

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ เชื่อมาก จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานทำงานของธนาคารหลังการควบรวมกิจการเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่เรื่อง ทีมผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการควบรวมกิจการ นโยบายการบริหารงานของธนาคารหลังการควบรวมกิจการสามารถสร้างความมั่นใจให้พนักงานได้ว่ากำลังก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม ผู้บริหารได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เห็นว่าการควบรวมกิจการเป็นสิ่งจำเป็น หลังการควบรวมกิจการจะมีวิธีการปรับย้ายพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ผู้บริหารมีแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวรองรับเพื่อเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ประสบความสำเร็จภายหลังการควบรวมกิจการ และ ไม่เชื่อ ในเรื่องมีปัจจัยที่น่าเชื่อถือได้ว่าธนาคารภายหลังการควบรวมกิจการจะเป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จในอนาคตตามลำดับ

2. ด้านการสอนแนะนำเทคนิค

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านการสอนแนะนำเทคนิค โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อ เชื่ออย่างยิ่ง ในเรื่องความพอเพียงของงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่เรื่องความสามารถในการสอนงานและแนะนำเทคนิคของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาของผู้บังคับบัญชา และความสามารถในการติดตามงานของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

3. ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่ออย่างยิ่งในเรื่องหลังการควบรวมกิจการความสัมพันธ์ในอนาคตระหว่างพนักงานกับ ผู้บังคับบัญชามีความไม่แน่นอน เป็นลำดับที่หนึ่ง โดยมีความเชื่อในระดับ เชื่อปานกลางในเรื่องหลังการควบรวมกิจการผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญกับการบังคับใช้มาตรฐานทางวินัย และการลงโทษมากขึ้น มีระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ ในเรื่อง หลังการควบรวมกิจการพนักงานจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรม และผู้บริหารยังจะให้สิ่งที่ตรงกับความคาดหวังของพนักงาน ตามลำดับ

4. ด้านสภาพการทำงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ เชื่อมาก ในเรื่องหลังการควบรวมกิจการสภาพการทำงานของพนักงานจะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่เรื่องหลังการควบรวมกิจการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานจะได้รับการบำรุงรักษาและพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังการควบรวมกิจการสภาพการทำงานจะมีบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน หลังการควบรวมกิจการปริมาณงานในหน้าที่และความรับผิดชอบจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง ในเรื่องหลังการควบรวมกิจการธนาคารจะมีทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเพียงพอ ตามลำดับ

5. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับ ไม่เชื่อ แต่ในเรื่อง หลังการควบรวมกิจการการจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของธนาคารจะมีความเหมาะสม และการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาปรับเงินเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่ออยู่ในระดับ เชื่อปานกลาง และมีความคิดเห็น ไม่เชื่อ ในเรื่อง หลังการควบรวมกิจการระบบการจ่ายเงินทดแทนให้กับพนักงานมีความเหมาะสม หลังการควบรวมกิจการการให้ค่าตอบแทนของพนักงานเมื่อพ้นสภาพการเป็นพนักงานจะมีความเหมาะสม หลังการควบรวมกิจการการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานจะมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความสามารถ หลังการควบรวมกิจการรายได้ของพนักงานที่คาดว่าจะได้รับจากอาชีพพนักงานธนาคารเป็นที่น่าพอใจ และหลังการควบรวมกิจการความเท่าเทียมกันของรายได้ของพนักงานกับเพื่อนร่วมงานเท่าเทียมกันกับสถาบันการเงินอื่น ตามลำดับ

6. ด้านความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ เชื่อมาก ในเรื่องหลังการควบรวมกิจการความผูกพันระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งไม่แน่นอน หลังการควบรวมกิจการพนักงานยังคงจะสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างสถาบัน (ธนาคาร) ได้โดยไม่มีความขัดแย้ง หลังการควบรวมกิจการความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเดิมยังคงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง ในเรื่องเพื่อนร่วมงานของพนักงานจะยังคงมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในธนาคารแห่งใหม่ต่อไป

7. ด้านชีวิตส่วนตัว

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านชีวิตส่วนตัวโดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ เชื่อมาก ในเรื่องหลังการควบรวมกิจการจำนวนวันหยุดและการทำงานนอกเวลาปกติจะยังคงเป็นปกติเช่นเดิม ความผูกพันกับองค์กรใหม่จะยังคงไม่เปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับองค์กรเดิม ความผูกพันระหว่างพนักงานและผู้บริหารเป็นสิ่งไม่แน่นอน อนาคตจะเรียกร้องจากพนักงานมากขึ้นแต่ให้ผลตอบแทนน้อยลง พนักงานมีความคาดหวังจากอนาคตและผู้บริหารน้อยลง ระดับความเชื่อเชื่อปานกลาง ในเรื่องจำนวนวันทำงานและเวลาพักจะยังคงเป็นปกติเช่นเดิม ความสุขในการทำงานจะยังคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ตามลำดับ

8. ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่อมาก เท่ากันสองเรื่องคือในเรื่องผู้บังคับบัญชาจะให้เกียรติและเคารพในการปฏิบัติตัวต่อผู้บังคับบัญชาและในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาจะยังให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รองลงมาในเรื่องผู้บังคับบัญชายังจะให้ความมั่นใจแก่ผู้บังคับบัญชาว่าจะมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และการพัฒนาตนเอง ทีมผู้บริหารมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังกับการควบรวมกิจการ และมีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง เท่ากันในเรื่องผู้บังคับบัญชาจะยังคงได้รับความร่วมมืออันดีจากผู้บังคับบัญชา ทีมผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกันได้ดีในการแนะนำลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ดีและมีความมั่นคง และผู้บริหารมีการสื่อสารกับพนักงานเรื่องความสำคัญของการควบรวมกิจการอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา และมีการสื่อสารผลดี ผลเสียจากการควบรวมกิจการอย่างเพียงพอ ตามลำดับ

9. ด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านตำแหน่งหน้าที่การงานโดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความเชื่อ เชื่อมาก ในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานจะยังคงได้รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถเป็นลำดับที่หนึ่ง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่องความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กรใหม่ (ธนาคารใหม่) และในเรื่องจะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานตามความเหมาะสม ตามลำดับ

10. ด้านความมั่นคงของการ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความมั่นคงในการทำงานโดยรวมในระดับ เชื่อปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่อปานกลาง ในเรื่องพนักงานยังคงจะยังคงได้รับคิชอบงานที่มีความสำคัญต่อไปเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่เรื่องพนักงานจะยังคงพอใจกับการบรรลุเป้าหมายทางการเงินของพนักงานจากอาชีพการทำงานธนาคาร ความสำคัญของหน่วยงานที่พนักงานสังกัดจะยังคงมีความสำคัญอยู่ต่อไป แต่ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เชื่อ ในเรื่องความมั่นคงขององค์กรใหม่จะยังคงมีความมั่นคงต่อไป และธนาคารให้หลักประกันที่จะจ้างพนักงานทำงานต่อไป ตามลำดับ

ปัจจัยจูงใจ

11. ด้านความสัมฤทธิ์ผล

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความสัมฤทธิ์ผลโดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่อปานกลาง ในเรื่องความชำนาญในงานของพนักงานจะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่การป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อเป็นต้นจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ ในเรื่องการแก้ปัญหาในหน่วยงานใหม่จะเป็นระบบและสัมฤทธิ์ผลมากขึ้นและพนักงานรู้สึกมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในอาชีพของพนักงานแม้ภายใต้กติกาใหม่ของธนาคาร ตามลำดับ

12. ด้านการยอมรับนับถือ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับ ไม่เชื่อ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่องพนักงานยังคงจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่ลักษณะงานของหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่จะได้รับการยอมรับในองค์กรเช่นเดิม และตำแหน่งในองค์กรใหม่ของพนักงานธนาคารจะได้รับการยอมรับ ตามลำดับ

13. ด้านความชอบในงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความชอบในงาน โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องจะมีการเปลี่ยนแปลงการกำหนดหน้าที่ของพนักงานเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่จะมีโครงการใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาในหน่วยงานของพนักงานธนาคาร เช่น โครงการ E-LEARNING เป็นต้น พนักงานมีการทดลองสิ่งใหม่หรือหาวิธีใหม่สำหรับงานที่เคยทำมาแล้ว การรับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนเป็นเรื่องยากสำหรับพนักงาน ลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษยังคงมีความสำคัญ และพนักงานรู้สึกท้อแท้หากงานที่ทำอยู่ประจำเกิดการเปลี่ยนแปลง ระดับความเชื่อในระดับ เชื่อปานกลาง ในเรื่องพนักงานพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เห็นว่ายากเกินไป ตามลำดับ

14. ด้านความรับผิดชอบ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องพนักงานจะยังคงปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณของพนักงานธนาคารที่ดีเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่จะมีการพัฒนาระบบการมอบหมายหน้าที่งานให้กับพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายธนาคารมากขึ้น พนักงานจะมีหน้าที่รับความรับผิดชอบอื่นนอกจากหน้าที่หลักเพิ่มขึ้น ตามลำดับ

15. ด้านความก้าวหน้าในงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านความก้าวหน้าในงาน โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องพนักงานจะยังคงได้รับการอบรมเพิ่มพูนทักษะในวิชาชีพจากองค์กรใหม่ (ธนาคารใหม่หลังการควบรวมกิจการ) ระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ ในเรื่องธนาคารจะให้โอกาสพนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานเพื่อองค์กรมากขึ้น และหน่วยงานของพนักงานจะยังคงมีความสำคัญกับองค์กรใหม่ (ธนาคารใหม่หลังการควบรวมกิจการ) และมีโอกาสในการพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ตามลำดับ

16. ด้านมีโอกาสก้าวหน้า

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเชื่อ ด้านการมีโอกาสก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับ เชื่อมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อในระดับ เชื่อมาก ในเรื่อง พนักงานคิดว่ามีโอกาสก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาได้แก่พนักงานจะมีโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และในเรื่องหลังการควบรวมกิจการท่านคิดว่าท่านเป็นที่พึงของตนเองในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการควบรวมกิจการธนาคาร และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควบรวมกิจการธนาคารในประเทศไทย ได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน โดยในส่วนที่ 3 ได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเชื่อถึงปัญหาในการทำงานและข้อเสนอแนะพอ สรุปได้เป็นด้าน ๆ ดังนี้

1. หลังการควบรวมกิจการควรรักษาประเด็นฐานเงินเดือนที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละธนาคารมาพิจารณาให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันเนื่องจากหลังควบรวมกิจการพนักงานจะต้องรวมเป็นพนักงานในองค์กรเดียวกัน นอกจากนี้ควรที่จะมีผลตอบแทนจากการทำงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ความรับผิดชอบ มีการพิจารณาการประเมินผลงานด้วยความเป็นธรรม ตลอดจนให้ผลตอบแทนเมื่อพ้นสภาพการเป็นพนักงานที่เหมาะสม

2. ควรมีการสื่อสารกับพนักงานถึงผลดี ผลเสีย ของการควบรวมกิจการอย่าง ต่อเนื่องเพื่อลดความเข้าใจผิดหรือข้อสงสัยถึงทิศทางของธนาคารหลังการควบรวมกิจการ นอกจากนี้ธนาคารใหม่หลังการควบรวมกิจการจะต้องเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดีตลอดจนมีการจัดรูปแบบองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจในอนาคต

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารต่อการควมรวมกิจการธนาคารในประเทศไทยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวม เชื้อปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับ เชื้อมาก ว่าจะการมีโอกาสก้าวหน้า เช่น ได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นที่พึงของตนเอง และมีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ได้รับมอบหมายจะมีความชัดเจนเรื่องความรับผิดชอบมากขึ้น เช่น เห็นความสำคัญของจรรยาบรรณหน้าที่ความรับผิดชอบในงานจะสอดคล้องกับนโยบายมากขึ้น จะมีการส่งเสริมการสอนแนะนำเทคนิค เช่น มีการจัดสรรงบประมาณฝึกอบรมเพียงพอ จะมีการพัฒนาสภาพการทำงานทั้งในเรื่องเครื่องมือและอุปกรณ์รวมทั้งบรรยากาศโดยรวมของการทำงาน จะมีชีวิตส่วนตัวเปลี่ยนแปลงไป เช่น เรื่องของวันหยุดและวันทำงาน พนักงานจะยังมีความผูกพันกับองค์กรเดิมแต่เชื่อว่าความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับ พนักงานจะมีความสำคัญลดลงไป ในขณะที่เดียวกันธนาคารจะเรียกร้องจากพนักงานมากขึ้นแต่ให้ผลตอบแทนน้อยลง พนักงานจะยังคงมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน เช่น สามารถร่วมกันทำงานได้ภายใต้กติกาใหม่ แต่ในอนาคตเชื่อว่าความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานจะไม่ยั่งยืน ความชอบในงานพนักงานจะไม่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงเช่นท้อแท้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่การงานและหลีกเลี่ยงที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามยังเชื่อว่าวิธีการใหม่ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำมาแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะยังคงให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ยังคงให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและคาดว่าจะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาภายหลังการควมรวมกิจการ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เชื้อปานกลาง ว่าพนักงานจะยังคงมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา แต่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบเช่นจะมีการประเมินผลงานไม่เป็นธรรมและการตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงานได้น้อยลงส่วนเรื่องนโยบายและการบริหารนั้นเชื่อว่าแม้ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์และมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมแต่ในทางพนักงานยังไม่มั่นใจว่าผู้บริหารจะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ ผล เช่นการบริหารความเสี่ยงได้ดี และพนักงานมีความชำนาญงานมากขึ้นแต่ไม่เชื่อว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้กติกาใหม่ เชื่อว่าจะมีความก้าวหน้าในงาน เช่นจะมีการฝึกอบรมแต่ไม่เชื่อว่าจะเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์มาพัฒนาองค์กร จะมีความมั่นคงของการงาน เช่น จะได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญแต่ไม่เชื่อองค์กรใหม่จะมั่นคงตำแหน่งหน้าที่ จะได้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ไม่เชื่อว่าเงินเดือนและสวัสดิการว่าจะดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ไม่เชื่อว่าจะมีการจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพอย่างเหมาะสม การปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายเงินทดแทนในขณะที่ยังเป็นพนักงานและเมื่อพ้นสภาพการเป็นพนักงาน ความเหมาะสม เงินเดือนตามตำแหน่งงาน ความเท่าเทียมกันของรายได้เมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น เป็นต้น ด้านการยอมรับนับถือ เช่นไม่เชื่อว่า เมื่อมีการควบรวมกิจการแล้วจะทำให้พนักงานยังคงได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในเรื่องตำแหน่งงานและภารกิจของหน่วยงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ บัญญัติ ศิลาวรรพล (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีต่อการควบรวมกิจการของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) กับ ธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน) ในพื้นที่ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารส่วนใหญ่ที่มีต่อโครงสร้างการบริหารงาน และ ปัจจัยด้านบุคลากรภายหลังการควบรวมส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ แฉ่งน้อย สุทธิวาทนฤตติและคณะ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ โดยบริษัทข้ามชาติกรณีศึกษาธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่าระดับความรู้สึของผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกพอใจ ปัจจัยสำเร็จในงาน ปัจจัยอำนาจและความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกเฉยๆ ในปัจจัยลักษณะของงาน ปัจจัยเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทน มีข้อแตกต่างจากการศึกษาของแฉ่งน้อย สุทธิวาทนฤตติ และ คณะคือผู้ตอบแบบสอบถามจากการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็น ไม่เชื่อ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ และการยอมรับนับถือ

5.3 ข้อค้นพบ

5.3.1 ปัจจัยค้ำจุน มีข้อค้นพบระดับความเชื่อของพนักงานธนาคารต่อการควบรวมกิจการธนาคารที่ได้จากการศึกษาดังต่อไปนี้

5.3.1.1 ด้านนโยบายและการบริหาร เป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่อง มีการเปลี่ยนแปลงระบบงานธนาคารหลังการควบรวมกิจการ แต่ไม่เชื่อ เรื่อง มีปัจจัยที่น่าเชื่อถือได้ว่าธนาคารภายหลังการควบรวมกิจการจะเป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จในอนาคต

5.3.1.2 ด้านการสอนแนะนำเทคนิค เป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่อง ความพอเพียงของงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ รองลงมาเป็นเรื่องความสามารถในการสอนงานและแนะนำเทคนิคของผู้บังคับบัญชา

5.3.1.3 ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควมรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ เชื่ออย่างยิ่ง ในเรื่องความสัมพันธ์ในอนาคตรหว่างพนักงานกับผู้บริหารเป็นสิ่งไม่แน่นอน สอดคล้องกับความเชื่อ ไม่เชื่อ ในเรื่องหลังการควมรวมกิจการผู้บริหารยังคงจะให้สิ่งที่ตรงกับความคาดหวังของพนักงาน

5.3.1.4 ด้านสภาพการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลระดับความเชื่อของพนักงานต่อการควมรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องหลังการควมรวมกิจการสภาพการทำงานของพนักงานจะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น รองลงมาเป็นเรื่องเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานของหน่วยงานจะได้รับการบำรุงรักษาและพร้อมใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

5.3.1.5 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควมรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่องหลังการควมรวมกิจการระบบจ่ายเงินทดแทนให้กับพนักงานมีความเหมาะสม ในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานจะมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความสามารถ ในเรื่องรายได้ที่คาดว่าจะได้รับจากอาชีพพนักงานธนาคารเป็นที่น่าพอใจ ในเรื่องความเท่าเทียมกันของรายได้ของพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และในเรื่องหลังการควมรวมกิจการการจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของธนาคารมีความเหมาะสม ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เชื่อ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจึงมีระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ ส่วนหลังการควมรวมกิจการการจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของธนาคารมีความเหมาะสม และเรื่องหลังการควมรวมกิจการพนักงานจะได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาปรับเงินเดือน เป็นเรื่องที่พนักงานสามารถรับรู้ได้และมีตัวอย่างเกิดขึ้นแล้วผู้ตอบแบบสอบถามจึงให้ระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง

5.3.1.6 ด้านความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควมรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องหลัง การควมรวมกิจการความผูกพันระหว่างพนักงาน กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งไม่แน่นอน รองลงมาเป็น เรื่องหลังการควมรวมกิจการ พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนต่างสถาบัน (ธนาคาร) ได้โดยไม่มีข้อขัดแย้ง

5.3.1.7 ด้านชีวิตส่วนตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควมรวมกิจการธนาคารอยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องหลังการควมรวมกิจการจำนวนวันหยุดและการทำงานนอกเวลาปกติจะยังคงเป็นปกติเช่นเดิม รองลงมาเป็น เรื่องหลังการควมรวมกิจการความผูกพันกับองค์กรใหม่จะไม่เปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับองค์กรเดิม

5.3.1.8 ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคารอยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องหลังการควบคุมกิจกรรมผู้บริหารยังจะให้เกียรติและเคารพในการปฏิบัติตัวต่อผู้ได้บังคับบัญชา และในเรื่องให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา ในระดับเท่ากัน

5.3.1.9 ด้านตำแหน่งหน้าที่ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคารอยู่ในระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่องหลังการควบคุมกิจกรรมพนักงานจะยังคงได้รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถ รองลงมาคือเรื่อง ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กรใหม่ (ธนาคารใหม่)

5.3.1.10 ด้านความมั่นคงของการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคารอยู่ในระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่องหลังการควบคุมกิจกรรมความมั่นคงขององค์กรใหม่จะยังคงมีความมั่นคงต่อไป รองลงมาคือเรื่อง หลังการควบคุมกิจกรรมธนาคารให้หลักประกันที่จะจ้างพนักงานทำงานต่อไป

5.3.2 ปัจจัยเชิงใจ มีข้อค้นพบระดับความเชื่อของพนักงานธนาคารต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคารที่ได้จากการศึกษาดังต่อไปนี้

5.3.2.1 ด้านความสัมฤทธิ์ผล เป็นปัจจัยเชิงใจที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคาร อยู่ในระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่อง การแก้ปัญหาในหน่วยงานใหม่จะเป็นระบบ และ สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น โดยให้ระดับ ไม่เชื่อ เป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมา คือในเรื่อง พนักงานรู้สึกมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในอาชีพแม้ภายใต้ศกติกาใหม่

5.3.2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยเชิงใจที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคาร อยู่ในระดับ ไม่เชื่อ ในเรื่อง พนักงานยังคงจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานโดยให้ระดับ ไม่เชื่อ เป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือในเรื่อง ลักษณะงานของหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่จะได้รับการยอมรับในองค์กรเช่นเดิม

5.3.2.3 ด้านความชอบในงาน เป็นปัจจัยเชิงใจที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคาร อยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่อง การจะมีการเปลี่ยนแปลงการกำหนดหน้าที่ของพนักงานหลังการควบคุมกิจกรรม รองลงมาคือในเรื่องหลังการควบคุมกิจกรรมจะมีโครงการใหม่ๆเข้ามาในหน่วยงาน

5.3.2.4 ด้านความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยเชิงใจที่มีผลต่อความเชื่อของพนักงานต่อการควบคุมกิจกรรมธนาคาร อยู่ในระดับ เชื่อมาก ในเรื่องพนักงาน จะยังคงปฏิบัติหน้าที่ตาม

จรรยาบรรณที่ดี รองลงมาคือในเรื่องหลังการควบรวมกิจการจะมีการพัฒนาระบบการมอบหมาย
หน้าทำงานให้กับพนักงานเพื่อสอดคล้องกับนโยบายธนาคารมากขึ้น

5.3.2.5 ด้านความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความเชื่อของ
พนักงานต่อการควบรวมกิจการธนาคาร อยู่ในระดับ เชื่อมมาก ในเรื่องหลังการควบรวมกิจการ
พนักงานจะยังคงได้รับการอบรมเพิ่มพูนทักษะในวิชาชีพจากองค์กรใหม่ แต่มีความเชื่อในระดับ
ไม่เชื่อ ในเรื่องหลังการควบรวมกิจการ ธนาคารจะให้โอกาสพนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงาน
มากขึ้น

5.3.2.6 ด้านการมีโอกาสดำเนินงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความเชื่อของ
พนักงานต่อการควบรวมกิจการธนาคาร อยู่ในระดับ เชื่อมมากในเรื่องหลังการควบรวมกิจการ
พนักงานคิดว่าจะมีโอกาสดำเนินงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมาเป็น
เรื่องหลังการควบรวมกิจการจะให้โอกาสพนักงานจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบเพิ่มเติมดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับอายุมากมีระดับความเชื่อต่อการควบรวมกิจการธนาคารระดับ
เชื่อปานกลาง มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อย
2. ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีระดับความเชื่อต่อการควบรวมกิจการธนาคารด้านความ
รับผิดชอบในระดับ เชื่อปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีระดับความเชื่อต่อการควบ
รวมกิจการธนาคารด้านความรับผิดชอบระดับ เชื่อมมาก
3. ช่วง อายุ 30-39 ปี มีความคิดเห็น ไม่เชื่อ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ขณะที่ช่วงอายุอื่น ๆ มี
ความเชื่อระดับ เชื่อปานกลาง
4. ช่วง อายุ 20-29 ปี มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง ด้านความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน
ขณะที่ช่วงอายุอื่น ๆ มีความเชื่อระดับ เชื่อมมาก
5. ช่วง อายุ 20-29 ปี และช่วงอายุ 50-59 ปี มีความเชื่อ เชื่อปานกลาง ด้านชีวิตส่วนตัวขณะที่ช่วง
อายุ 30-39 ปี และ 40-49 ปี มีระดับความเชื่อระดับ เชื่อมมาก
6. ช่วง อายุ 40-49 ปี มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
ขณะที่ช่วงอื่น ๆ มีระดับความเชื่อ เชื่อมมาก
7. ช่วง อายุ 30-39 ปี และ 40-49 ปี มีระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ ด้านการยอมรับนับถือในขณะที่ช่วง
อายุ 20-29 และ 50-89 มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง

8. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความเชื่อ เชื่อมาก ในด้าน การสอนและแนะนำเทคนิค ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อน ด้านความชอบในงาน ในขณะที่พนักงาน อีก 2 ธนาคาร ที่เหลือ มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง
9. พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน)มีความเชื่อ ไม่เชื่อ ด้านการยอมรับนับถือ ในขณะที่ พนักงานอีก 2 ธนาคารที่เหลือความเชื่อ เชื่อปานกลาง
10. พนักงานระดับต้นมีระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ ด้านการยอมรับนับถือ แต่พนักงานระดับกลาง และ ระดับสูง มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง
11. พนักงานระดับต้น และระดับกลางมีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง ด้านนโยบายและการบริหาร แต่พนักงานระดับสูง มีระดับความเชื่อ เชื่อมาก
12. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พนักงานระดับต้น มีระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ พนักงานระดับกลางมี ระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง แต่พนักงานระดับสูง มีระดับความเชื่อ เชื่อมาก
13. ด้านการยอมรับนับถือ พนักงานระดับต้น มีระดับความเชื่อ ไม่เชื่อ แต่พนักงานระดับกลาง และ พนักงานระดับสูง มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง
14. โดยรวมทุกด้าน พนักงานระดับสูง มีระดับความเชื่อ เชื่อมาก แตกต่างจาก พนักงานระดับต้น และ ระดับกลาง ที่มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง
15. สถานภาพครอบครัว สถานภาพ สมรส หม้าย และ หย่า มีระดับความคิดเห็น ไม่เชื่อ ด้าน เงินเดือนและสวัสดิการ ในขณะที่ สถานภาพโสด มีระดับความเชื่อ เชื่อปานกลาง ด้าน เงินเดือนและสวัสดิการ

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1. ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า มีข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรมีการพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ

1. พนักงานระดับต้นและพนักงานระดับกลางควรได้รับการปรับเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นหลังการควบรวมกิจการ ความไม่ยุติธรรมด้านเงินเดือนและสวัสดิการอาจจะทำให้พนักงานเกิดการรู้สึกท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และเกิดการแบ่งแยกขาดความสามัคคี ทำให้มีปัญหาในการประสานงานภายในองค์กร กระทั่งประสิทธิภาพของพนักงาน และการให้บริการลูกค้า

2. พนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) ไม่เชื่อ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ขณะที่ธนาคารทีบีเอสไทยทุนจำกัด(มหาชน)และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เชื่อปานกลาง เห็นควรพิจารณาเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการให้กับพนักงานธนาคารทหารไทยให้เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกันกับธนาคารอีก 2 แห่งเพื่อไม่ให้เงินเดือนและสวัสดิการแตกต่างกันมากหลังการควบรวมกิจการ

ด้านนโยบายและการบริหาร

1. การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานทราบถึงโอกาสก้าวหน้าหลังควบรวมกิจการของ 3 ธนาคาร ยังไม่ได้มีการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรมีการปรับปรุงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานหลังควบรวมกิจการใหม่

3. ในการควบรวมกิจการนั้น เห็นด้วยอย่างยิ่งเพราะแต่เดิมธนาคารไม่มีระบบบริหารที่แน่ชัด ไม่มีความแน่นอน ผู้บริหารไม่มีความชำนาญงาน พนักงานไม่ได้สรรหาอย่างมีคุณภาพ

4. เดิมระบบงานล้าสมัย เมื่อมีการควบรวมกิจการน่าจะเป็นไปในทางที่ดี แต่ควรมีความยุติธรรม และยึดมั่นผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

5. การพิจารณาผลงานของพนักงานส่วนใหญ่ยังใช้ระบบความใกล้ชิดหรือระบบเกื้อกูลผู้ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการควบรวมกิจการจะทำให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

6. ควรมีการชี้แจงให้พนักงานทราบแนวทางการจัดการทางด้านความแตกต่าง ในหน้าที่ความสามารถ รายได้ ระหว่างพนักงานทั้งสามธนาคาร

7. ควรแจ้งข้อมูลและความคืบหน้าด้านการรวบรวมกิจการให้พนักงานทราบโดยไม่ปิดบังข้อมูล

8. ควรมีหลักธรรมาภิบาล การประเมินผล มีการจัดองค์กรเป็น Flat organization

5.4.2. ข้อเสนอแนะจากนักศึกษา

จากการศึกษาผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การแก้ปัญหาในการทำงานแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

1. ควรปรับระดับเงินเดือนของพนักงานทั้งสามแห่งให้มีมาตรฐานเดียวกันก่อนโดยพิจารณาจาก การประเมินค่างาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการหลังการควบรวมกิจการ มีความเท่าเทียมกันในด้าน โอกาสและรายได้ เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความแตกแยก

2. ควรปรับเงินเดือนและผลตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินหรือองค์กรอื่นเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพไว้กับองค์กร

ด้านการยอมรับนับถือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) และพนักงานระดับต้น ควรได้รับการดูแลเป็นพิเศษเนื่องจากเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ที่สุดของธนาคาร พนักงานมักมีความกดดันในเรื่องการเปลี่ยนแปลงงาน การโยกย้ายตำแหน่ง ตลอดจนปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น อาจส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการประเมินสิ่งที่ก่อให้เกิดความกดดันนั้นและรีบดำเนินการให้ข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดความกังวลของพนักงาน

2. หลังการควบรวมกิจการควรให้หลักประกันที่จะจ้างพนักงานทำงานกับองค์กรใหม่(ธนาคารใหม่) ต่อไป

ด้านนโยบายและการบริหาร

1. ควรมีการสื่อสารให้ข้อมูลแก่พนักงานทุกระดับชั้นสม่ำเสมอและชัดเจนเพื่อให้ข่าวลือลดน้อยลง โดยเฉพาะพนักงานระดับต้นและระดับกลางเพื่อ ลดความกลัวที่จะถูกปลดออกจากงานและลดความกังวลว่าองค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธนาคารตลอดจนทำให้พนักงานเชื่อถือ ในฝ่ายบริหาร โดยพนักงานบริหารระดับสูงควรสื่อสารข้อความที่สำคัญแก่พนักงานในทุกระดับ

2. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการธนาคารใหม่หลังการควบรวม เป็นองค์กรที่ตรวจสอบได้ และโปร่งใส

5.4.3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยต่อเนื่อง

จากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทั้งสามธนาคาร ประกอบด้วย ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคาร ดิบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) และ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ก่อนการควบรวมกิจการจะเสร็จสมบูรณ์ กลางเดือน ตุลาคม 2547 ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ดังกล่าวภายหลังการควบรวมกิจการเสร็จสมบูรณ์แล้วอีกครั้ง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved