

กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ กรณีศึกษา :
หน่วยงานมิราอิ ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด มหาชน
Communication Strategy for Agile way of working Case Study :
Mirai Team (Bank of Ayudhya Public Company Limited)

พธิตา รังสิมันตศิริ¹ และ ประไพพิศ มุทิตาเจริญ²
Phuthita Rangsimantasiri³ and Prapaipit Muthitacharoen ⁴

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ กรณีศึกษา :
หน่วยงานมิราอิ ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด มหาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายใต้
แนวคิดแบบอไจล์ซึ่งเป็นแนวคิดการทำงานแบบใหม่ ของผู้บริหารหน่วยงานมิราอิ และเพื่อศึกษาความ
คิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานมิราอิต่อกลยุทธ์การสื่อสาร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก
(In-depth Interview) กับผู้บริหารในฐานะผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเกี่ยวกับ
แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ และสมาชิกในหน่วยงานมิราอิในฐานะผู้รับสารเกี่ยวกับแนวคิดการทำงาน
แบบอไจล์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำเสนอแนวคิดการ
ทำงานแบบอไจล์ โดยใช้ผู้นำการสื่อสาร และการสร้างบริบทแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้รับทราบแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ ผ่านช่องทาง คือสื่อกิจกรรมและสื่อ
บุคคลเป็นหลัก ตามขั้นตอนของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และในส่วนของสร้างบริบทแวดล้อมที่
สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้มีการนำวัฒนธรรมของหน่วยงาน มาเป็นส่วนประกอบของการสื่อสาร
เพื่อสนับสนุนสมาชิกได้รับทราบและเข้าใจแนวคิดแบบอไจล์มากขึ้น ในส่วนของความคิดเห็นของ
สมาชิกในหน่วยงาน พบว่า สมาชิกมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดแบบอไจล์
ผ่านผู้นำการสื่อสาร และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดแบบอไจล์ด้วย การ
สร้างบริบทแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : กลยุทธ์การสื่อสาร , แนวคิดการทำงานแบบอไจล์

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

² รองศาสตราจารย์ประจำคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

³ Master's Student, Program in Corporate Communication Management, Faculty of Journalism and Mass
Communication, Thammasat University

⁴ Assoc.Prof. Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University

ABSTRACT

This research aims to study communication strategy for Agile way of working and opinion on the communication strategy. This is a qualitative research by document analyzing and in-depth interviewing with 2 target groups which are the executives of Mirai Team who are in charge of plan setting for communication strategy and Mirai team members who acknowledged the management communication of Agile way of working. The findings show that the executives communicate the Agile way of working by using change communication tactics by mainly communicate through activities and personal media. The executives also implementing communication strategy with context and communication environment which is the team culture on communicating the agile way of working to their team members. The results found that Mirai team members had positive opinions on the agile concept communication strategy through activities and personal media while there are different opinions on communication strategy with context and communication environment.

Keywords: Communication Strategy , Agile way of working

ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันธุรกิจธนาคารไทยต้องเผชิญกับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ซึ่งรวมถึงการทำงานของธนาคารที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะด้านมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ของธนาคาร ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครบถ้วน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทุกธนาคารจึงพยายามนำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบดิจิทัล โดยการนำข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า มาวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยน

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ซึ่งเป็นหนึ่งในธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย ภายใต้ มิทซูบิชิ ยูเอฟเจ ไฟแนนเชียล กรุ๊ป (Mitsubishi UFJ Financial Group : MUFG) ได้มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้าน ภายใต้แผนธุรกิจระยะกลาง โดยด้านที่ 1 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมภายใต้แนวคิด Digital First-Winning Through Innovation ด้านที่ 2 มุ่งสร้างประสบการณ์เหนือระดับ เพื่อให้ลูกค้าใช้กรุงศรีเป็นธนาคารหลัก ด้านที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพด้านธุรกิจลูกค้ารายย่อยและลูกค้าธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้แนวทางที่เหมาะสมในการนำ

เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริการผู้บริโภคในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยมากขึ้น

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน พฤติกรรมลูกค้าเป้าหมายและธนาคารต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง ธนาคารกรุงศรีฯ จึงได้จัดตั้งหน่วยงานใหม่ คือ หน่วยงานมิราอิ (Mirai) ขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบและดำเนินงานเกี่ยวกับแอปพลิเคชัน Kept ที่เป็นผลิตภัณฑ์ซึ่งถูกออกแบบและพัฒนา ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถออมเงินได้ง่ายขึ้น ส่งเสริมวินัยในการออมเงิน และช่วยในการจัดการบริหารเงิน โดยหน่วยงานมิราอิ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับแอปพลิเคชัน Kept ตั้งแต่กระบวนการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบแอปพลิเคชัน การพัฒนาระบบสำหรับการปฏิบัติการ การวางแผนการสื่อสารและการตลาดของผลิตภัณฑ์ รวมถึง การให้บริการและการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า โดยหน่วยงานมิราอิ มีกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับกระบวนการผลิตซอฟต์แวร์ที่เรียกว่า อไจล์ (Agile) ตามที่ Schaller (อ้างถึงใน สนิธพรรณ จิตตั้งสมบูรณ์, 2559) ที่กล่าวว่า เป็นการนำกระบวนการมาแบ่งเป็นส่วนเล็กเพื่อการทำรอบซ้ำๆ (Iterative) และเพิ่มจำนวนการพัฒนาแต่ละรอบให้มากขึ้น (Incremental development) และเน้นถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การปรับปรุงความต้องการ และวางแผนงาน (Plan) เพื่อให้สามารถส่งมอบซอฟต์แวร์ไปยังลูกค้าให้เร็วที่สุด โดยผู้ร่วมโครงการหรือทีมงานออกแบบต้องพร้อมที่จะปรับปรุงอยู่เสมอ ด้วยข้อมูลใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และช่วยลดความเสี่ยงในโครงการที่จะเกิดขึ้น รวมถึงเพิ่มสำคัญของผลลัพธ์ที่จะได้จากโครงการ (สนิธพรรณ จิตตั้งสมบูรณ์, 2559)

การศึกษาในครั้งนี้ ให้ความสนใจในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานและความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานมิราอิ ซึ่งมาจากต่างฝ่ายงานมาทำงานร่วมกัน ย่อมมีมุมมองและแนวคิดที่แตกต่างกัน ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมิราอิ เกิดความเข้าใจในวิธีการทำงานแบบใหม่ และมีวิธีการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงมีเป้าหมายและเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผู้บริหารของหน่วยงานมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ และการยอมรับวิธีการทำงานแบบอไจล์ เพราะการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วขึ้น

บทความนี้ คือ การสะท้อนถึงผลการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ของหน่วยงานมิราอิ (Mirai) เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารของหน่วยงานมิราอิมีกกลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) อย่างไรให้สมาชิกในหน่วยงานมีความเข้าใจในแนวคิดการทำงานแบบใหม่นี้ โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการสื่อสารสำหรับองค์กร ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้างความร่วมมือและช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้นำวิธีการทำงานแบบใหม่ไปใช้ และศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานต่อกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อที่นำผลจาก

การวิจัยนี้ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการสื่อสารภายในหน่วยงานหรือองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ต้องการนำแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า ในด้านการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ของหน่วยงานมิราอิ (Mirai) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานมิราอิ ต่อกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ของหน่วยงานมิราอิ (Mirai) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน

กรอบแนวคิด

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสาร: เป็นการกำหนดแนวทางในการสื่อสาร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยการวางแผนเกี่ยวกับบุคคลผู้ส่งสาร กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับสาร รูปแบบการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาของสาร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกการสื่อสารนั้น กลยุทธ์การสื่อสารต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสารมีหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการสื่อสารนั้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง: เป็นการสื่อสารที่ทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อโน้มน้าวใจพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. ขั้นละลาย (Unfreezing Stage) คือ ขั้นตอนการเตรียมตัวของบุคลากรเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เป็นการสื่อสารเพื่อการละลายพฤติกรรม ปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต 2. ขั้นเปลี่ยนแปลง (Changing Stage) คือ ขั้นตอนเพื่อนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่รับทราบสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยตรง สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง 3. ขั้นทำให้คงที่ (Refreezing Stage) เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความคงทนถาวร เช่น การให้ข้อมูลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้อง

3. แนวคิดเกี่ยวกับบริบทและสิ่งแวดล้อมในการสื่อสาร: เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมคือเรื่องของบริบททางการสื่อสาร ที่ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการสื่อสาร เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร โดยบริบทหรือสิ่งแวดล้อมของการสื่อสาร สามารถแบ่งได้ 5 ประเภท คือ 1. บริบทหรือสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical context) 2. บริบทหรือสิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social context) 3. บริบทหรือสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากเหตุการณ์การสื่อสารที่ผ่านมา (Historical context) 4. บริบทหรือสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา (Psychological context) 5. บริบทหรือสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural context)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบอไจล์ (Agile): เป็นแนวคิดใหม่สำหรับการทำงานที่มีกระบวนการทำงานสั้นลง เป็นแนวทางการทำงานที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดหนึ่งในการทำงานของบริษัทยุคใหม่ เน้นเรื่องการสื่อสารแบบตัวต่อตัวมากกว่าการใช้เอกสาร ไม่เคร่งในระเบียบวิธีมากเกินไป โดยให้ความสำคัญกับ 1. มนุษย์ (พนักงาน) และการมีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ 2. ผลลัพธ์ที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์ 3. การร่วมมือทำงานกับลูกค้า มากกว่าการตอรองให้เป็นไปตามสัญญา 4. การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้

5. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น: ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมาซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่าหรือทัศนะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งในการแสดงออกมานี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก ซึ่งการแสดงออกความคิดเห็นนี้อาจจะเป็นในทางเห็นด้วยหรือไม่ก็ได้ ในบางสภาพการณ์ความคิดเห็นอาจจะอยู่ในลักษณะเห็นด้วยมากหรือเห็นด้วยน้อย ความคิดเห็นไม่ถาวรและมีการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย ซึ่งการสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษาความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อ และความรู้สึกใดๆ ออกมา โดยการพูดหรือเขียน

วิธีการวิจัย

โดยการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ : กรณีศึกษาหน่วยงานมิราอิ ธนาครกรุงศรีอยุธยาจำกัด มหาชน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ในหน่วยงานมิราอิ (Mirai) ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานมิราอิที่มีต่อกลยุทธ์การสื่อสาร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) 2 กลุ่ม ทั้งหมด 5 คน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ในฐานะผู้สื่อสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) จำนวน 2 คน

2. พนักงานระดับปฏิบัติการ ในฐานะผู้รับสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ จำนวน 3 คน

โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษารวบรวมจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) พร้อมการสังเกตการณ์ (Observation) จากนั้นนำข้อมูลดิบที่ได้ดั่งนี้มาจัดหมวดหมู่ แยกตามวัตถุประสงค์การศึกษา ใช้แนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และตีความข้อมูล เพื่อให้สามารถดำเนินการวิเคราะห์และตีความข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) มีที่มาจากคณะกรรมการบริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีแนวคิดการนำวิธีการทำงานแบบใหม่มาปรับใช้กับหน่วยงานของธนาคาร ในช่วงปีพ.ศ. 2560 -2561 ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ธนาคารต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ประกอบด้วย 1. ความต้องการทางธุรกิจ (Business requirements) โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยาต้องการเป็นธนาคารที่อยู่ในการรับรู้ของผู้บริโภคในด้านของการให้บริการ และความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital disruption) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ธนาคารเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเกิดขึ้นของธุรกิจแบบฟินเทค (Fintech) หรือ สตาร์ทอัพ (Startup) ที่เป็นธุรกิจทางการเงินที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในปัจจุบันเป็นอย่างมาก และ 3. พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค (Customer behavior) กล่าวคือ ผู้บริโภคในปัจจุบันมีการใช้โทรศัพท์มือถือในการทำธุรกรรมมากขึ้น การทำธุรกรรมที่สาขามีอัตราน้อยลง ธนาคารจึงมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทแอปพลิเคชัน (Mobile Application) เพื่อตอบสนองวิถีชีวิตของผู้บริโภคให้มากขึ้น จึงต้องมีการสื่อสารวิธีการทำงานแบบอไจล์ เพื่อนำมาใช้ในบริบทของการทำธุรกิจ เนื่องจากทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว จากการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของลูกค้า การนำเสนอแคมเปญการตลาดและผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็วเท่าใด จะทำให้ได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าเร็วขึ้นเท่านั้น และสามารถนำผลตอบรับดังกล่าวมาปรับปรุงให้แคมเปญและผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

จากการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ของหน่วยงานมิราอิ (Mirai) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) มีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมิราอิรับทราบเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบอไจล์
2. เพื่อให้สมาชิกมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เป็นแบบอไจล์

โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ คือ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ผู้นำการสื่อสาร และการสร้างบริบทแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

การใช้ผู้นำการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ พบว่า ได้มีการนำกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้รับทราบแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ และรับเอาแนวคิดแบบบอโจล์ไปเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผ่านช่องทางคือสื่อกิจกรรม และสื่อบุคคลเป็นหลัก โดยผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้มีการสื่อสารด้วยสื่อประเภทต่างๆ ตามช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ระยะเวลาของการละลายความคิดหรือความเชื่อเดิม (Unfreezing Stage) พบว่า ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้มีการนำสื่อกิจกรรม และสื่อบุคคลเป็นหลักมาใช้ในการสื่อสารเรื่องแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์

โดยในส่วนของสื่อกิจกรรมนั้น เป็นการนำเอากิจกรรมการทำงานแบบบอโจล์มาใช้ในการสื่อสารแนวคิดการทำงาน โดยประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1.1 กิจกรรมยืนประชุม (Daily standup meeting) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ถูกนำมาใช้ในช่วงเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน โดยเป็นการติดตามความคืบหน้าของงานในทุกวัน ผ่านกิจกรรมที่ใช้เวลาประมาณ 15 นาทีของทุกวันในทุกเช้า เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนบอกเล่างานจากวันที่ผ่านมาว่าได้อะไรและในวันนี้จะทำอะไร

1.2. กิจกรรมการวางแผนงานในแต่ละสปรินต์ (Sprint Planning) เป็นการวางแผนงานร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงานทั้งหมด โดยมีจุดประสงค์ให้สมาชิกทุกคนในหน่วยงานเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการวางแผนจะต้องตอบคำถามหลัก 2 ข้อ คือ จะทำงานใดในสปรินต์นี้ และจะทำงานที่เลือกมาอย่างไร โดยในขณะที่ทำ Sprint Planning นั้น สมาชิกจะคิดและเขียน Sprint Goal ที่ถือว่าเป็นเป้าหมาย ซึ่งมีการใช้กระดาษโพสติด (Post-it) และกระดานในการแสดงความคิดเห็นและวางแผนงาน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือกหรือโหวตความคิดเห็น เสนอความคิดในแต่ละประชุม

นอกจากผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการนำกิจกรรมมาเป็นสื่อในการสื่อสาร โดยนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบแนวคิดของการทำงานแบบบอโจล์แล้ว ยังมีการใช้สื่อบุคคล คือ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเป็นผู้สื่อสารแนวคิดการทำงานให้กับสมาชิก ผลการศึกษายังพบว่า ในช่วงเริ่มแรกของการสื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีราอิ เป็นผู้สื่อสารหลักกับสมาชิกในหน่วยงาน โดยเป็นไปในลักษณะของการสนับสนุนให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน (Learning by doing) รวมถึงเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่นำมาจากแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ โดยเป็นการนำมาใช้ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน และเป็นผู้ให้คำแนะนำสมาชิกในหน่วยงานในการทำกิจกรรมอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะเริ่มแรก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553) ที่กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อ

สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็เพื่อลดความกลัวหรือวิตกกังวลของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ยังเป็นการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะกระทำได้จากผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับกลางและระดับล่างร่วมกัน โดยผู้บริหารทุกระดับควรฝ่าฟันเพื่อแสดงบทบาทให้สมาชิกในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

2. ระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง (Changing Stage) ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการจัดการให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีการใช้สื่อหรือช่องทางที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2.1 กิจกรรมทบทวนสิ่งที่ผ่านมาในสปринต์ (Sprint Retrospective) เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในหน่วยงานได้ร่วมกันตรวจสอบตนเองทั้งในด้านของการทำงาน และวางแผนปรับปรุงข้อบกพร่องที่พบสำหรับช่วงเวลาถัดไป การประชุมใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยมีจุดประสงค์หลักของกิจกรรมคือ การเพื่อบริหารปัญหาที่พบในการทำงาน และการหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 การประชุมประจำเดือน (Team meeting ,Tri-weekly Meeting) เป็นการประชุมที่ให้แต่ละหน่วยงานย่อยในมิตราอิดนำเสนอข้อมูลที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบอยู่ เพื่อให้เพื่อนสมาชิกได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นการสร้างการเรียนรู้ข้ามฝ่ายงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ที่องค์กรหรือคนในหน่วยงาน ต้องมีการรับรู้ข้อมูลและพร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการทบทวนสถานการณ์ของตลาดหรือแนวโน้มในการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อประเมินและคาดการณ์เวลาที่ใช้ในการทำงาน ต้นทุน และเป็นที่มาในการสร้างโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

2.3 กิจกรรมเปิดใจ (One-On-One Conversation) เป็นกิจกรรมระหว่างหัวหน้างานและพนักงานใต้บังคับบัญชา โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้กำหนดให้มีการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานใต้บังคับบัญชานี้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และไม่กำหนดระยะเวลาในการพูดคุย โดยมีวัตถุประสงค์คือ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดกับหัวหน้างานในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ปัญหาความไม่สบายใจที่ต้องการความช่วยเหลือ รวมทั้งให้พนักงานได้รับทราบผลตอบรับจากการดำเนินงาน (Feedback) จากหัวหน้างาน เพื่อให้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

โดยการสื่อสารของผู้บริหารและหัวหน้างานในช่วงระยะเวลานี้ โดยเฉพาะในส่วนของกิจกรรมการเปิดใจ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารและหัวหน้างาน ได้รับทราบความคิดเห็นของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการยอมรับการทำงานแบบบอโจล์ของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559) ศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร ที่อธิบายว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร (upward communication) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง เพราะผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในช่วงการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าสื่อชนิดอื่น

3. ระยะเวลาของการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงที่ (Refreezing Stage) คือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความคงทนถาวร โดยมีการนำเอากิจกรรมมิราอิ ทาว์นฮอลล์ (Mirai Townhall) มาเป็นกิจกรรมหลักในการสื่อสาร

กิจกรรมมิราอิ ทาว์นฮอลล์ (Mirai Townhall) เป็นกิจกรรมที่สื่อสารเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานมิราอิ การแนะนำสมาชิกใหม่ที่เข้ามาทำงานระหว่างปี และมีการสื่อสารเน้นย้ำเรื่องของวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมถึงการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบอไจล์ โดยมุ่งเน้นการสื่อสารด้วยการสรุปวิธีการทำงานแบบอไจล์โดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีความเข้าใจมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงว่าสิ่งที่ตนเองปฏิบัตินั้น เป็นไปตามวิธีการทำงานแบบอไจล์ หรือ Agile way of working หรือไม่ สมาชิกใหม่ของหน่วยงานมิราอิ จะได้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองมากขึ้น ในขณะที่สมาชิกเดิมมีโอกาสนในการทบทวนความเข้าใจ หรือซักถามเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ได้เพิ่มเติม นอกจากนี้ภายในกิจกรรมมิราอิ ทาว์นฮอลล์ ยังมีการสื่อสารเกี่ยวกับรูปแบบของการทำงานแบบอไจล์ใหม่ๆที่มีความหลากหลายและถูกประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะมีการนำเสนอข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบอไจล์เพิ่มเติม ในกิจกรรมนี้จะให้ความสำคัญกับสื่อบุคคลในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิลุบล แสนอาทิตย์ (2547) เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของสื่อบุคคล โดยได้ให้ความเห็นว่าการพูดคุยเป็นกันเอง ทำให้ผู้พูดและผู้ฟังเกิดความเป็นกันเอง และทำให้ผู้ฟังยอมรับความคิดเห็นของผู้พูดง่ายขึ้น รวมถึงการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน ทำให้ผู้พูดสามารถดัดแปลงเรื่องต่างๆ ให้ตรง กับความต้องการของผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งการสื่อสารแบบนี้ทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในเรื่องดังกล่าว และยังสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้พูดได้

ด้วยแนวคิดการทำงานแบบอไจล์มีความเชื่อว่า วิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทีมพัฒนาด้วยกันเอง หรือกับลูกค้าด้วยการสื่อสารแบบตัวต่อตัว มากกว่าการคุยหรือสื่อสารผ่านเครื่องมือ จึงเป็นที่มาซึ่งทำให้หน่วยงานมิราอิมีการนำกิจกรรมมาใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับการทำงานแบบอไจล์ค่อนข้างมาก โดยเป็นการสื่อสารด้วยกิจกรรม ซึ่งดำเนินการด้วยคน คือผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงานเป็นหลัก ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ช่องว่างระหว่างการสื่อสารลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Smythe (1996) ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ ที่สำคัญ 2 ประการของการสื่อสารในการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวก ในการทำความเข้าใจกับผู้ที่จะต้องยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ ว่า ทำไมถึงต้องดำเนินการ และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

จากการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ อาจกล่าวได้ว่า ในช่วงต้นของการสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ซึ่งเป็นแนวคิดการทำงานแบบใหม่นั้น ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ โดยนำเสนอผ่านสื่อบุคคล คือ

ตัวผู้บริหารเอง ที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในหน่วยงาน และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงผ่านสื่อกิจกรรมที่นำมาจากแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้ปรับตัวนำไปใช้กับชีวิตการทำงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามระยะของการเปลี่ยนแปลง โดยในระหว่างทางมีการเรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by doing) และผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะสังเกตและเก็บข้อมูลจากสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำคำถามหรือความไม่สบายใจที่เกิดขึ้นกับพนักงานไปหาทางแก้ไข เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการยอมรับและลดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของยุดา รักไทย (2542) ที่อธิบายว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับองค์กรที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน คือ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเปิด และการมุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อพันธกิจ โดยมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พูดคุยโต้แย้งกันได้แบบเปิดเผย ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ และมุ่งเน้นให้เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเข้าใจ และต้องยอมรับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่ากลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจอย่างทั่วถึงและตรงกันหรือไม่ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และปฏิบัติต่างๆ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการแก้ไขและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

การสร้างบริบทแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมิราอิ ได้มีการใช้บริบทและสิ่งแวดล้อมในการสื่อสาร คือ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน ในการสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ให้กับสมาชิกในหน่วยงานได้รับทราบ โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ให้แก่สมาชิกในหน่วยงานมิราอิ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับการทำงานแบบบอโจล์ให้กับสมาชิกในหน่วยงาน โดยพิจารณาตามระดับขั้นของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. สิ่งประดิษฐ์ด้วยฝีมือคน (Artifacts) อันได้แก่ รูปแบบสำนักงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน โดยในส่วนของรูปแบบสำนักงาน หน่วยงานมิราอิจัดรูปแบบสำนักงานโดยใช้แนวคิดแบบเปิดเผยและโปร่งใส (Open and Transparency) โดยมีการปรับปรุงพื้นที่ภายในสำนักงานที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสำนักงานใหญ่ ให้มีลักษณะเปิดโล่ง ไม่มีฉากกั้นโต๊ะหรือพาดิชั่น (Partition) ระหว่างพนักงานกับพนักงาน เช่นเดียวกับในส่วนของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการจัดรูปแบบที่สนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ ที่เน้นความคล่องตัวและรวดเร็ว เช่นเดียวกับในห้องประชุมที่เป็นกระจกโปร่งใสมองเห็นได้จากภายนอก และพื้นที่ไวท์บอร์ดที่มีขนาดใหญ่ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม สามารถใช้ประโยชน์ในการแสดงความคิดเห็นหรือนำเสนออธิบายแนวคิดของตนได้อย่างเปิดเผย โดยส่วนนี้สะท้อนแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ในส่วนของการสื่อสารเพื่อนำเสนอไอเดียหรือแนวคิดของตนอย่างเต็มที่

การจัดรูปแบบสำนักงานของหน่วยงานมิราอิจึงมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น การทำพื้นที่ให้เชื่อมต่อกันได้ง่ายโดยไม่มีกำแพงกั้น หรือการใช้กระจกในการทำห้องประชุมให้สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เป็นการสะท้อนถึงความเปิดเผยและโปร่งใส สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ เช่นเดียวกับการพัฒนาเทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์

หลัก (Core Banking System) เพื่อรองรับการทำงานของหน่วยงานและรองรับการทำธุรกรรมของลูกค้าผลิตภัณฑ์แอปพลิเคชัน Kept โดยเฉพาะ เป็นกำลังหลักในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานรูปแบบเดิม เพราะเป็นการสร้างระบบที่สนับสนุนให้ผู้ใช้งานสามารถปรับแก้ไข (Configuration) เพื่อให้ระบบทำงานได้กับทุกความต้องการทางธุรกิจ (Business Requirements) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากเดิมที่การแก้ไขปรับปรุงระบบจะต้องผ่านขั้นตอนกระบวนการหลายขั้นตอน แต่เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์หลักในหน่วยงานมีราอิ สามารถปรับแก้ไขได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานอย่างรวดเร็ว ซึ่งบริบทแวดล้อมของพื้นที่สำนักงานที่มีการสะท้อนแนวคิดการทำงานแบบอโลล์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kane (2005) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องการบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงให้เห็นอย่างเด่นชัด ด้วยการกำหนดเรื่องราวหรือกิจกรรมที่สามารถทำให้สมาชิกรับรู้ร่วมกันได้ทั้งองค์กร

2. ค่านิยม (Values) ของหน่วยงานมีราอิ หรือที่เรียกว่า S.O.S Mindset มีที่มาจาก 3 คำหลัก คือ Simple, Open และ Speedy ซึ่งเป็น Key messages ที่ต้องการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมวัฒนธรรมใหม่ทางการเงินการธนาคาร ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์และบุคลากรของธนาคาร จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานมีราอิ โดยผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกในหน่วยงาน เสนอความคิดเห็นว่าความหมายของ SOS ควรเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันและความเข้าใจอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงได้ให้สมาชิกในหน่วยงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมให้ความหมายวัฒนธรรมของหน่วยงานมีราอิ ซึ่งโดยสรุปแล้วมีความหมาย ดังนี้ คือ S - Simple มีความหมายคือ การคิด พูด ทำให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย O - Open มีความหมายคือ การเปิดใจ เปิดหู เปิดประตูรับสิ่งใหม่ รับฟังความเห็น รับการเปลี่ยนแปลง และ S - Speedy (ALA : Act ,Learn, Adopt) มีความหมายคือ การปฏิบัติ การเรียนรู้ ปรับตัวให้เร็ว

3. ข้อสมมุติพื้นฐาน (Assumption) จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารได้มีการกล่าวถึงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายคือการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดการทำงานแบบอโลล์ที่เน้นการมีศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองลูกค้าผู้ใช้งานและตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้ามากที่สุด การที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลัก แสดงให้เห็นถึงการนำวิธีการแบบอโลล์มาใช้ในวิถีคิดและการบริหารหน่วยงาน โดยสิ่งนี้ถูกสื่อสารออกมาให้สมาชิกได้รับทราบและเป็นการปลูกฝังวิถีทัศน์การทำงานให้สมาชิกมีเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน สะท้อนจากขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานแบบอโลล์ที่ให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในงานของตัวเอง และทุกคนมีส่วนร่วมในงาน สร้างความรู้สึกร่วมกันว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนช่วยทีมให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดคือลูกค้า

จากการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอโลล์ พบว่า ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์การสื่อสารด้วยบริบทแวดล้อมทางการสื่อสารมาใช้ในการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบอโลล์ให้แก่สมาชิก เช่น การสร้างพื้นที่เปิดโล่งกับการเปิดกว้างทางความคิดเห็นและการสื่อสาร รวมถึงวัฒนธรรมของหน่วยงานที่มีการให้ความหมายจากสมาชิก โดยเป็น

การแสดงถึงความสอดคล้องระหว่างแนวคิดการทำงานแบบอโจล์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวคิดการทำงานแบบอโจล์ไม่ได้มีการกำหนดว่าต้องมีสิ่งแวดล้อมโดยรอบเป็นอย่างไร แต่การออกแบบสร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ให้มีการสนับสนุนการทำงานแบบอโจล์ ขึ้นอยู่กับการประยุกต์และปรับใช้ของแต่ละองค์กร การสื่อสารด้วยบริบทแวดล้อมต่างๆ จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการสนับสนุนให้สมาชิกมีความเข้าใจหรือซึมซับแนวคิดการทำงานแบบอโจล์มากขึ้นเท่านั้น

ความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานมिरาอิ ต่อกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอโจล์ ด้วยการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นของสมาชิกต่อการใช้ผู้นำการสื่อสาร ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดอโจล์ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของหน่วยงานมिरาอิ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการดำเนินการสื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานให้แก่สมาชิกเดิมที่เคยทำงานในหน่วยงานอื่นของธนาคารกรุงศรีอยุธยา และสมาชิกใหม่ซึ่งเพิ่งเข้าร่วมกับหน่วยงานมिरาอิ ส่วนใหญ่สมาชิกมีความเห็นในเชิงบวกต่อบุคคลผู้สื่อสาร โดยพบว่าลักษณะของผู้สื่อสารที่มีความเป็นกันเอง พร้อมตอบข้อซักถามและให้ความช่วยเหลือ ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมั่นใจในการซักถาม และกล้าที่จะแบ่งปันและเสนอความคิดเห็นต่างๆ สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น จากการที่ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในการนำวิธีการทำงานแบบใหม่ มาใช้ในการทำงาน เช่นเดียวกับที่ประไพพิศ มุทิตาเจริญ (2561) ได้อธิบายถึงหัวใจสำคัญในการสื่อสารของผู้นำไว้ว่า การสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเชื่อมั่นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมถูกต้อง และสามารถทำได้จริง โดยในทุกช่องทางการสื่อสาร จำเป็นต้องมีการสอดแทรกองค์ประกอบทางด้านความรู้สึก 3 ประการที่สามารถสร้างความเชื่อให้กับกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารได้รับรู้ถึงคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและยอมรับได้ ดังนี้ 1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทั้งในแง่บุคลิกภาพและข้อมูลที่สื่อสาร 2. ความไว้วางใจ (Trust) เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 3. ศักยภาพ (Competence) ในการสื่อสารและการบริหารจัดการท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังพบว่า สมาชิกมีความคิดเห็นเป็นกลาง ไม่บวกและไม่ลบต่อเนื้อหาของการสื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบอโจล์ เนื่องจากการสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอโจล์ส่วนใหญ่ถูกดำเนินการผ่านสื่อกิจกรรม โดยเนื้อหาของสารที่เป็นรายละเอียดของการทำงานแบบอโจล์จะถูกสอดแทรกในการทำกิจกรรมของสมาชิก ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้นมากกว่าเป็นการนำเสนอเนื้อหาสารอย่างชัดเจนออกมาในรูปแบบของหนังสือ วารสาร หรือสื่อดั้งเดิมให้สมาชิกได้อ่านและทำความเข้าใจ

สมาชิกมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อการใช้กิจกรรมบางอย่างของอโจล์มาเพื่อสื่อสารแนวคิดการทำงานแบบอโจล์ โดยให้เหตุผลว่า เป็นการช่วยให้มีความเข้าใจในความเป็นอโจล์ได้มากขึ้น การทำกิจกรรมแม้จะไม่เข้าใจในช่วงแรก แต่การได้ลงมือทำและลองเรียนรู้สิ่งใหม่ไม่ได้ทำให้รู้สึกถูก

บังคับให้เปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม สมาชิกบางคนที่มีพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบบอโจลด์มีความคิดเห็นเป็นกลาง เกี่ยวกับการใช้กิจกรรมในการสื่อสารแนวคิดแบบบอโจลด์เนื่องจากทราบดีอยู่แล้วเกี่ยวกับการทำงานลักษณะนี้ แต่มีความคิดเห็นเชิงบวกต่อกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมแนวคิดแบบบอโจลด์ เช่น กิจกรรมการเปิดใจระหว่างหัวหน้างานและพนักงานใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นช่องทางในการสื่อสารส่วนตัว ที่คู่สนทนาสามารถเปิดใจพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและช่วยกันหาทางแก้ไข โดยความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย

ความคิดเห็นของสมาชิกต่อการสร้างบริบทแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกในหน่วยงานมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อการจัดรูปแบบสำนักงานของหน่วยงานมิราอิ เพราะการจัดที่นั่งแบบเปิดโล่งไม่มีกำแพงหรือที่กั้น ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสะดวกและง่ายต่อการทำงานมากขึ้น เช่นเดียวกับการออกแบบห้องประชุมที่ให้ความรู้สึกโปร่งไม่แออัด รวมทั้งการมีพื้นที่ในห้องประชุมสำหรับการเสนอความคิดเห็นด้วยการเขียนและการแปะกระดาษโพสต์อิท ซึ่งสมาชิกมีความเห็นว่าเป็นสัญลักษณ์ของการทำงานแบบบอโจลด์ อย่างไรก็ตามพบว่าสมาชิกบางคนเกิดความรู้สึกไม่เป็นส่วนตัวและไม่สบายใจในบางครั้งที่ได้รับการรบกวนจากเสียงสนทนาของสมาชิกท่านอื่นเนื่องมาจากการนั่งทำงานในพื้นที่แบบเปิดโล่ง และในส่วนของความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องไปกับค่านิยม S.O.S ของหน่วยงานนั้น สมาชิกที่เข้าร่วมหน่วยงานมาเป็นเวลานานและเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ร่วมกิจกรรมให้ความหมายของค่านิยม S.O.S มีความคิดเห็นเชิงบวกต่อค่านิยมดังกล่าว ว่าเป็นการสะท้อนความเป็นมิราอิและความเป็นบอโจลด์ไปพร้อมกัน ในขณะที่สมาชิกที่เพิ่งเข้าร่วมหน่วยงาน และได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยม S.O.S มีความคิดเห็นไม่บวกและไม่ลบต่อวัฒนธรรมของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ในส่วนของความคิดเห็นของสมาชิกต่อการสื่อสารเกี่ยวกับข้อสมมติพื้นฐาน ที่ว่าด้วยการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีเป้าหมายคือการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกมีความคิดเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม และทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน เพราะมีความรู้สึกร่วมที่ว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมช่วยทีมให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดคือลูกค้าได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) ควรมีการสำรวจและประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจและข้อเสนอแนะต่างๆ ในเชิงลึกของสมาชิกในหน่วยงาน และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้สมาชิกในหน่วยงาน เกี่ยวกับแนวคิดการทำงานแบบบอโจลด์ในรูปแบบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับงานของตนเองและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมและรูปแบบในการสื่อสารภายในของหน่วยงานอื่นภายในธนาคาร ที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานว่ามีการใช้กิจกรรมหรือรูปแบบการสื่อสารใดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากัน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรอื่นที่มีการนำแนวคิดการทำงานแบบบอโจลไปใช้ในการทำงาน เพื่อศึกษารูปแบบของกลยุทธ์การสื่อสารที่นำมาใช้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. Veridian E Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ.9(1), 895-919.
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/56868/47275>.
- ประไพพิศ มุทิตาเจริญ. (2561). องค์กร การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง. ปทุมธานี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พรนัชชา พุทธนุ. (2559). การเปลี่ยนแปลงองค์กร : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วารสารสังคมศาสตร์.5 (1),1.
- ณัฐชดา วิจิตรจามรี. (2558). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิลุบล แสนอาทิตย์. (2547). กระบวนการสื่อสารในการอนุรักษ์แม่น้ำของตำบลไหล่น่าน อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน. กรุงเทพมหานคร.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุดา รักไทย. (2542). การบริหารความเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดสู่วิถีปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร. เอ็กสเปอร์เน็ท
- สนธิพรรณ จิตตังสมบุญ และ มหุปายาส ทองมาก.(2561).ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจใช้แนวคิดการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ DevOps. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.40 (158), 53.
https://cbsreview.acc.chula.ac.th/Article/Download_Article.aspx?c=1&file=4W3z5EFYkJc%3D
- อรจิรา วรณศิริพงษ์ (2554) การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

ภาษาต่างประเทศ

Kane,K. (2005). *Managing Change to Reduce Resistance*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Smythe, J. (1996). The Changing role of internal communication in tomorrow's company. *Managing Service Quality*, 6, pp.41-44.