

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสาร ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในการปรับเปลี่ยนระบบของ ธ.ก.ส. ว่าเป็นไปตามลักษณะใด KAP, PAK, AKUS, MAK
2. เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และ การมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส.
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบในองค์การ ธ.ก.ส.
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้และทักษะกับการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส.
5. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบของ ธ.ก.ส. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อม (context) กับความพร้อมขององค์การ
6. เพื่อศึกษาผลของการยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบในองค์การ ธ.ก.ส.

ลักษณะการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey method) โดยการนำเสนอผลการวิจัย เป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview) โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและรัฐศาสตร์

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการวิจัยเชิงสำรวจ (survey method) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

(ธ.ก.ส.) จำนวน 1,057 คน ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มจากจังหวัดต่างๆ ในแต่ละภูมิภาค จำนวน 15 แห่ง ได้แก่ จ.ลำพูน, จ.เชียงราย, จ.เชียงใหม่, จ.กำแพงเพชร, จ.นครสวรรค์, จ.พิษณุโลก, จ.นครราชสีมา, จ.ขอนแก่น, จ.ร้อยเอ็ด, จ.ฉะเชิงเทรา, จ.พระนครศรีอยุธยา, จ.ชลบุรี, จ.นครปฐม, จ.นครศรีธรรมราช และส่วนงานสำนักงานใหญ่ (กรุงเทพมหานคร)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละและค่าเฉลี่ย เพื่อใช้อธิบายวัดค่าความรู้ทัศนคติ การมีส่วนร่วม รูปแบบการสื่อสาร การยอมรับ ปัจจัยแวดล้อม ความพร้อมขององค์การ และปริมาณการเปิดรับข่าวสารของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) ใช้การหาค่าความแตกต่างแบบ F-test และ ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview)

โดยการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 5 คน และนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและรัฐศาสตร์ จำนวน 3 คน คือ

1. เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน คือ

- | | |
|---------------------------|--|
| 1.1 คุณพิทยาพล นาถธราดล | รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร |
| 1.2 คุณเอ็นนู ชือสุวรรณ | รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร |
| 1.3 คุณบัณฑิต ไวกนอมสัจย์ | รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร |
| 1.4 คุณสุนิล โสภโณวงศ์ | รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร |
| 1.5 คุณบรรจง ตะริโย | รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร |

2. นักวิชาการ จำนวน 3 คน คือ

- | | |
|-------------------------------|--|
| 2.1 รศ.ดร.จตุรา เทียนไทย | ผู้อำนวยการโครงการบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต (MBA PROGRAM)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 2.2 ผศ.ดร.สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 2.3 ผศ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

ส่วนที่ 1 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร และนักวิชาการ จำนวน 8 คน สรุปได้ดังนี้

การนำการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้เป็นนวัตกรรมในองค์การ

การตัดสินใจนำการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การนับเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและแข่งขันกับผู้อื่นได้ จึงต้องเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในลักษณะเป็นการตัดสินใจจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (top down) เพราะการรีอับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนที่มีผลกระทบต่อมวลรวมทั้งหมดในการทำงานขององค์การ

ปัจจัยที่นำการรีอับระบบมาใช้ในองค์การ

การรีอับระบบมิใช่เป็นเพียงแค่แนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (correct) แต่ยังเป็น การป้องกันหรือป้องปรามปัญหา (prevent) ดังนั้นปัจจัยที่นำการรีอับระบบมาใช้ในองค์การ ได้แก่ 3c คือ การแข่งขัน (competition) การเปลี่ยนแปลง (change) ลูกค้า (customer) เทคโนโลยี กฎระเบียบ ข้อบังคับและภาพลักษณ์การทำงานธนาคาร

การกำหนดนโยบาย (policy) แผน (plan) และกลยุทธ์ เพื่อรองรับเรื่องการรีอับระบบ

ฝ่ายบริหาร ต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย (policy) และแผน (plan) ที่จะทำการรีอับระบบเกี่ยวกับคน กระบวนการทำงานและเทคโนโลยี โดยต้องมีการให้ความรู้ ความเข้าใจ และให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของคณะทำงานและคณะกรรมการจากนั้นในขั้นตอนการกำหนด

กลยุทธ์ใช้หลักการสื่อสาร 2 ทาง (ตามแผนภาพที่ 11) ให้คนในสำนักงานหรือแผนกได้รับทราบและเสนอแนะแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการยอมรับก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

ปัญหาและแนวทางแก้ไขเรื่องการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส.

ปัญหา

1. เทคโนโลยีล้าสมัย
2. การทำงานยึดติดกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานและการตัดสินใจ
3. พนักงานขาดความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์
4. ขาดการติดตามและผลการรื้อปรับระบบไม่เป็นไปตามแผน

แนวทางแก้ไข

1. พัฒนาเทคโนโลยี
2. ในฐานะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ต้องพยายามผ่อนปรนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และการตัดสินใจได้ดีขึ้น
3. ต้องอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเทคโนโลยีให้ได้ทุกระดับ
4. แต่งตั้งฝ่ายโครงการการรื้อปรับระบบ เพื่อติดตามและรับผิดชอบงานด้านนี้ให้เป็นไปตามแผน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการรื้อปรับระบบ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. แผน (plan) ที่รองรับผลกระทบจากการรื้อปรับระบบต้องเป็นรูปธรรมชัดเจน
2. ความสามารถอธิบายถึงผลดี มากกว่าผลเสียที่เกิดจากการรื้อปรับระบบ
3. การจัดระบบงานและโครงสร้างที่เกี่ยวกับ career plan และ career path
4. ความตั้งใจจริงของผู้บริหาร ในการทำรื้อปรับระบบ
5. เงินที่ใช้ในการรื้อปรับระบบควรมาจากแหล่งภายในองค์กร
6. ความสามารถของบริษัทที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำ
7. การวัดผล (benchmarking) ของแต่ละกิจกรรม

8. เวลา (timing) ที่ใช้ในแต่ละกระบวนการไม่เกิน 1 ปี
9. การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบอย่างแท้จริง
10. การใช้สื่อภายในองค์การสนับสนุนการรื้อปรับระบบ เช่น การประชุม การสัมมนา
วารสารภายในองค์การ เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความล้มเหลว

1. ทำที่ผู้บริหารไม่ชัดเจน
2. ใช้เวลานานเกินไป แล้วยังไม่เห็นผลงาน
3. นิสัยคนไทย มีความเกรงใจไม่กล้าแสดงออกในลักษณะที่เรียกว่า openness หรือ frankness
4. คนในองค์การ ขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ
5. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้ขาดความคล่องตัว ในการทำงานและการตัดสินใจ
6. พนักงานคาดหวังผลการรื้อปรับระบบ สูงเกินไป
7. เงินที่ใช้ในการรื้อปรับระบบ น้อย
8. บริษัทที่ปรึกษาไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ให้คำแนะนำแก่คนในองค์การ
9. ขีดความสามารถในการพัฒนาบุคลากรต่ำไม่ทันต่อการขยายตัวทางเทคโนโลยี

ข้อพึงระมัดระวังและข้อเสนอแนะการรื้อปรับระบบในองค์การ

1. สังคมไทยเป็นระบบอาวุโส ดังนั้นการรื้อปรับระบบที่ไม่คำนึงถึงระบบอาวุโสตามอย่างต่างประเทศนั้นจะทำให้การรื้อปรับระบบล้มเหลวได้
2. ต้องชี้แจงให้ทราบว่าการรื้อปรับระบบ ไม่ใช่การปรับลดขนาดขององค์การที่เรียกว่า downsizing แต่เป็นการโยกย้ายคนจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น โดยมีแผนรองรับผลกระทบจากการรื้อปรับระบบให้เห็นอย่างชัดเจน
3. องค์การต้องใช้สื่อสารแบบเปิด หากใช้สื่อสารแบบปิดจะเป็นการสั่งการอย่างเดียว ทำให้การรื้อปรับระบบล้มเหลวได้
4. การทำงานและความเข้าใจของทีมงาน ควรมีลักษณะการใช้เหตุผลไม่มุ่งแต่การเอาชนะกัน

การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการรื้อปรับระบบ

การรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. เป็นลักษณะการตัดสินใจจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (top down) การสำรวจความคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญ แต่จังหวะการทำสำรวจความคิดเห็นไม่ควรทำในตอนเริ่มต้น เพราะจะมีผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจากพนักงานแต่ละคนไม่รู้ว่าการรื้อปรับระบบเป็นอย่างไร แต่ควรทำระหว่างทำหรือหลังทำการรื้อปรับระบบไปแล้ว โดย ธ.ก.ส. ใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในช่วงระหว่างทำระยะที่ 1 ว่าพนักงานคิดอย่างไรในการรื้อปรับระบบที่ละระบบ และหลังทำโครงการนำร่องเพื่อประเมินยืนยันผลที่ได้รับเป็นไปตามต้องการหรือไม่ เพราะการรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนและมีผลกระทบต่อมวลรวมของการทำงานทั้งหมดขององค์การที่เกี่ยวข้องกับคน กระบวนการและเทคโนโลยี ดังนั้นการบริหารธุรกิจโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) อย่างเดียวย่อมจะล้มเหลว แต่ควรบริหารธุรกิจอย่างสมดุลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) กับประสิทธิภาพ (efficiency)

การเผยแพร่ข่าวสาร

เนื้อหา (content) ของการสื่อสารเรื่องการรื้อปรับระบบเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องคำนึงถึงระดับการรับรู้ของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้สื่อให้เข้าถึงตัวผู้รับสารเพื่อให้คนในองค์การรู้เท่ากัน และเห็นภาพองค์การในอนาคตเป็นภาพเดียวกัน โดยใช้สื่อภายในองค์การมาช่วยสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการรื้อปรับระบบ เช่น การประชุมและสัมมนา ข่าวสารการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ ข่าวแจก เป็นต้น การสื่อสารต้องอาศัยการจูงใจที่เรียกว่า persuasive power มาอธิบาย (identify) ว่าแต่ละกลุ่มจะถูกผลกระทบทางลบและทางบวกอย่างไร โดยเน้นการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการรื้อปรับระบบอย่างถูกต้องและจะได้ลดข่าวลือที่นำไปสู่ความเข้าใจผิดอันจะทำให้เกิดการไม่ร่วมมือและต่อต้านในที่สุด

รูปแบบการสื่อสาร มีหลายแนวทาง ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ใช้แนวทางการสื่อสาร AKUS (attitude-knowledge-understanding-skill) โดยการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันโดยการให้ข่าวสารข้อมูล และความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบในระดับสูง รองลงมาคือ ระดับปานกลางและต่ำตามลำดับ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติทางลบต่อการรื้อปรับระบบในระดับต่ำเพียง 2 คน จาก 1,067 คน คือพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) เท่านั้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ไม่พบทัศนคติที่ไม่ดีต่อการรื้อปรับระบบจากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้อีกก็ได้ (ตามตารางที่ 17)

2. -ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในระดับสูง รองลงมาคือ ระดับปานกลางและระดับต่ำ ตามลำดับ (ตามตารางที่ 18)

3. การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับต่ำ รองลงมาคือ ระดับปานกลางและสูง ตามลำดับ (ตามตารางที่ 20)

4. ปัจจัยแวดล้อม ต่อการรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดเห็นว่า ปัจจัยแวดล้อมต่อการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ระดับต่ำและสูงตามลำดับ (ตามตารางที่ 22)

5. ความพร้อมขององค์การ ในการทำรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดเห็นว่า ความพร้อมขององค์การในการทำการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ระดับต่ำและสูง ตามลำดับ (ตามตารางที่ 24)

6. การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงาน

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ระดับปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบในระดับต่ำเพียง 8 คน จาก 1,067 คน คือพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับ

การรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าไม่พบการต่อต้านหรือคัดค้านเรื่องการรื้อปรับระบบจากกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้นี้เลยก็ได้ (ตามตารางที่ 26)

7. แนวทางรูปแบบการสื่อสาร เรื่องการรื้อปรับระบบ

กลุ่มตัวอย่างจำนวนเปอร์เซ็นต์ระบุว่าใช้แนวทางรูปแบบการสื่อสาร AKUS มากที่สุด (มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันโดยการให้ข่าวสารข้อมูลและความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง) รองลงมาคือ แนวทาง KAP (มีการบรรยายหรือการจัดอบรมการสอนงาน หรือชี้แจงแล้วมีการอภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเพื่อนำไปลงมือปฏิบัติ) แนวทาง PAK (ลงมือปฏิบัติทันทีในเรื่องการรื้อปรับระบบโดยไม่มีการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องดังกล่าว โดยใช้การประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจ แนวทาง MAK (ให้ความรู้ทางทฤษฎีโดยการบรรยายโดยใช้กรณีศึกษา และอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องการรื้อปรับระบบและแนวทางอื่น ๆ โดยการผสมผสานระหว่างแนวทางรูปแบบการสื่อสาร KAP, PAK, AKUS และ MAK แล้วจัดทำโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (pilot project) (ตามตารางที่ 27)

ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างจำนวนเปอร์เซ็นต์ระบุต้องการรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบโดยใช้แนวทางรูปแบบการสื่อสาร AKUS รองลงมาคือ แนวทาง MAK, KAP และอื่น ๆ ตามลำดับ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างไม่ต้องการแนวทางการสื่อสารแบบ PAK แต่อย่างใด (ตามตารางที่ 28) ซึ่งได้ระบุวิธีการสื่อสารกับพนักงานในองค์การโดยใช้วิธีการประชุมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาคือ การสนทนาพูดคุยกัน การมอบหมายสั่งการ และการเสนอรายงานตามลำดับ (ตามตารางที่ 54) ผลการวิจัยเมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างพบว่า

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (reengineering team) ประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการสื่อสารเรื่องการรื้อปรับระบบกับเจ้าหน้าที่บริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.0 (ตามตารางที่ 52 และ 53) โดยจำแนกประเด็นปัญหาดังนี้ เจ้าหน้าที่บริษัทต่างประเทศไม่เข้าใจปัญหาการทำงานขององค์การอย่างแท้จริง มากที่สุด รองลงมาคือ ไม่เข้าใจ ภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการสื่อสารดีพอ และเจ้าหน้าที่บริษัทที่ทำหน้าที่

ล่ามในการสื่อสารแปลความได้ความหมายไม่ตรงกัน ทำให้พนักงานสับสน รวมทั้งไม่มีพนักงานขององค์การทำหน้าที่เป็นล่ามในการสื่อสาร และปัญหาอื่น ๆ ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโครงการนำร่องและพนักงานที่ส่วนงานหรือสาขาซึ่งยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบระบบปัญหาหรืออุปสรรคในการสื่อสารระหว่างองค์การกับคนในองค์การมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.3 (ตามตารางที่ 55 และ 56). โดยระบุปัญหาว่า ขาดความต่อเนื่องและไม่แจ้งความคืบหน้า หรือปัญหาที่ทำให้โครงการสะดุดชะงักลงให้คนในองค์การได้ทราบมากที่สุด รองลงมาคือ ประชาสัมพันธ์โครงการรื้อปรับระบบน้อยเกินไป และองค์การไม่มีแผนการรณรงค์ในเรื่องดังกล่าวที่ชัดเจน ตามลำดับ ทั้งนี้ได้ระบุวิธีการได้รับข่าวสารการรื้อปรับระบบมาจากการสนทนาพูดคุยกันมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมาคือ จากการประชุม จากการสั่งการหรือมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และจากการขอความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ (ตามตารางที่ 57)

8. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เปิดรับข่าวสารในระดับต่ำ รองลงมาคือ ระดับปานกลาง และสูงตามลำดับ (ตามตารางที่ 31)

ระดับการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจำแนกตามประเภทของสื่อ คือ สื่อมวลชน สื่อบุคคลและสื่อเฉพาะกิจ ผลการวิจัยพบว่า

สื่อมวลชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เปิดรับสื่อเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากวารสารทางธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ตามลำดับ

สื่อบุคคล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ อาจารย์มหาวิทยาลัยและสมาชิกในครอบครัว ตามลำดับ

สื่อเฉพาะกิจ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการ

บริษัท) มากที่สุด รองลงมาคือ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ และป้ายประกาศ ตามลำดับ (ตามตารางที่ 29)

ส่วนอิทธิพลของสื่อที่มีผลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จำแนกตามประเภทของสื่อคือ สื่อมวลชน สื่อบุคคล และสื่อเฉพาะกิจ (ตามตารางที่ 30) ผลการวิจัยพบว่า

สื่อมวลชน สื่อที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มากที่สุดคือ วารสารทางธุรกิจ รองลงมาคือ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ตามลำดับ

สื่อบุคคล สื่อที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ อาจารย์มหาวิทยาลัย และสมาชิกในครอบครัว ตามลำดับ

สื่อเฉพาะกิจ สื่อที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มากที่สุดคือ วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการบริษัท) รองลงมาคือ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ และป้ายประกาศ ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1

พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า

พนักงานต่างกลุ่ม มีการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากสื่อบุคคล ประเภทผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงานและจากสื่อเฉพาะกิจ ประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการ

บริษัท) และข่าวสารการรีอับระบบ (reengineering news) ต่างกัน (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1)

โดยพนักงานกลุ่มที่ 1 และ 2 มีการเปิดรับข่าวสารการรีอับระบบจากสื่อข่าวสารการรีอับระบบ (reengineering news) ผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรีอับระบบ และเพื่อนร่วมงานมากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 3

ส่วนพนักงานกลุ่มที่ 1 มีการเปิดรับข่าวสารการรีอับระบบจากสื่อหนังสือเกี่ยวกับการรีอับระบบ และพนักงานในทีมการรีอับระบบมากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 2

พนักงานกลุ่มที่ 1 มีการเปิดรับข่าวสารการรีอับระบบจากสื่อวารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการบริษัท) มากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 3

แต่สื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วารสารทางธุรกิจ สื่อบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรีอับระบบ สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และสื่อเฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ และเสียงตามสายภายในสำนักงาน พบว่า พนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีอับระบบจากสื่อเหล่านี้ไม่แตกต่างกัน (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1)

สมมติฐานข้อที่ 2

พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีอับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรีอับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรีอับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความรู้เกี่ยวกับการรีอับระบบแตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า

พนักงานแต่ละกลุ่ม มีความรู้เกี่ยวกับการรีอับระบบแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่ 1 มีความรู้มากกว่ากลุ่มที่ 2 และ 3 แต่กลุ่มที่ 3 มีความรู้มากกว่ากลุ่มที่ 2 (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2)

สมมติฐานข้อที่ 3

พฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากสื่อเฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ วารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) และจากสื่อบุคคลประเภทอาจารย์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3) ส่วนการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จากสื่อบุคคลประเภทพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team) และสมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบพบเฉพาะกลุ่มพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เท่านั้น

แต่โดยภาพรวมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากสื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วารสารทางธุรกิจ จากสื่อบุคคลประเภทผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน และจากสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news) เสียตามสายภายในสำนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของแต่ละกลุ่ม พบว่า พนักงานที่เป็นทีมการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากสื่อเพื่อนร่วมงาน ข่าวสารการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

สมมติฐานข้อที่ 4

พฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบจากสื่อบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรีออกแบบและสื่อเฉพาะกิจประเภท วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรีออกแบบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4)

แต่การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบจากสื่อมวลชนประเภท หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วารสารทางธุรกิจ จากสื่อบุคคลประเภทผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรีออกแบบ (reengineering team) เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และจากสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ ข่าวสารการรีออกแบบ (reengineering news) ป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรีออกแบบ (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4) แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรีออกแบบของพนักงานแต่ละกลุ่ม พบว่า พนักงานที่เป็นงานเกี่ยวกับการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรีออกแบบ และหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ ข่าวสารการรีออกแบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรีออกแบบ ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรีออกแบบมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรีออกแบบ

สมมติฐานข้อที่ 5

พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบของคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรีออกแบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบ จากสื่อบุคคลประเภทผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรีออกแบบ เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรีออกแบบ เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และจากสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ข่าวสารการรีออกแบบ (reengineering news) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรีออกแบบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5)

แต่การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากสื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วารสารทางธุรกิจและจากสื่อเฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ เสียงตามสายภายใน สำนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5)

สมมติฐานข้อที่ 6

ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 6)

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า เฉพาะพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เท่านั้น ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ ส่วนพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ

สมมติฐานข้อที่ 7

ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 7)

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ส่วนความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับ

ระบบ และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

สมมติฐานข้อที่ 8

ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 8)

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ส่วนทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

สมมติฐานข้อที่ 9

ปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ จากการวิจัยพบว่า

ปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพร้อมขององค์การ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 9)

สมมติฐานข้อที่ 10

การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ จากการวิจัยพบว่า

การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพร้อมขององค์การ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 10)

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความ พร้อมขององค์การ ส่วนการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) และพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มี ความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ

สมมติฐานข้อที่ 11

การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม (context) จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์ทาง บวกในระดับต่ำกับปัจจัยแวดล้อม (context) (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 11)

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับปัจจัยแวด ล้อม ส่วนการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) และพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์ กับปัจจัยแวดล้อม

สมมติฐานข้อที่ 12

พฤติกรรมกรเปิดรับข่าวสาร ความรู้และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์ การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

โดยภาพรวมการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้คือ การหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีประ สิทธิภาพในการอธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ปรากฏผลดังนี้

จากการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมพฤติกรรมกรเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จากสื่อเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ความรู้ เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบและทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบเป็นตัวแปร 5 ตัว ที่มีความสัมพันธ์ทาง

บวกกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบโดยตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์กับการรื้อปรับระบบมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรตัวที่ 6 คือการเปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในทางลบ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 12)

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มี 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับความสำคัญ ตามลำดับคือ การเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบและทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ โดยพฤติกรรมกรเปิดรับสื่อจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเพียงตัวเดียวสามารถอธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมด

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีเพียงตัวแปรเดียวที่อธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ คือการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ

ทั้งนี้ตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มี 6 ตัวแปรโดยเรียงลำดับความสำคัญตามลำดับคือ การเปิดรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ และการเปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์โดยพฤติกรรมกรเปิดรับสื่อจากเพื่อนร่วมงานเพียงตัวเดียวอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมด แต่ตัวแปรทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ หนังสือพิมพ์ และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในทางลบ

อภิปรายผล

สมมติฐานข้อที่ 1

พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสารการรีออกแบบแตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า

แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - สื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วารสารทางธุรกิจ สื่อบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรีออกแบบ สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และสื่อเฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน พนักงานทั้ง 3 กลุ่มมีพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบจากสื่อเหล่านี้ไม่แตกต่างกัน (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1) และพนักงานต่างกลุ่ม มีการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบจากสื่อบุคคลประเภทผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรีออกแบบ และเพื่อนร่วมงาน จากสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ วารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร อ.ก.ส. วิชาการปริทัศน์) และข่าวสารการรีออกแบบ (reengineering news) ต่างกัน (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1) โดยพนักงานกลุ่มที่ 1 และ 2 เปิดรับข่าวสารการรีออกแบบจากสื่อข่าวสารการรีออกแบบ (reengineering news) ผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรีออกแบบ และเพื่อนร่วมงาน มากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 3 ส่วนพนักงานกลุ่มที่ 1 เปิดรับข่าวสารการรีออกแบบจากสื่อหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบและพนักงานในทีมการรีออกแบบมากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 2 ส่วนพนักงานกลุ่มที่ 1 เปิดรับข่าวสารการรีออกแบบจากสื่อวารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร อ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 3 แสดงผลไว้ในตารางที่ 32 ซึ่งผลสรุปดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลของเมลวิน แอล เดอเฟลอร์ (Defleur, 1966) ซึ่งกล่าวว่า "ปัจจัยเกี่ยวกับด้านบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากทางการสื่อสารการตัดสินใจเลือกรับข่าวสารอาจมีสาเหตุมาจากการที่บุคคลนั้นๆ มีสิ่งสะสมอยู่ในตัวของบุคคลมาตั้งแต่เกิด (predisposition) แตกต่างกัน" ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนามาจากแนวความคิดเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนอง (S-R Theory) และได้นำมาประยุกต์ใช้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารไว้ว่าผู้รับสารที่มีคุณลักษณะต่างกันจะมีความสนใจต่อข่าวสารแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2

พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่า

พนักงานต่างกลุ่มมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2) โดยพนักงานกลุ่มที่ 1 มีความรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 2 และ 3 แต่พนักงานกลุ่มที่ 3 มีความรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มที่ 2 แสดงผลไว้ในตารางที่ 33 ซึ่งผลสรุปดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลของเมลวิน แอล เดอเฟลอร์ (Deffleur, 1966) ซึ่งกล่าวว่า "ปัจจัยเกี่ยวกับด้านบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากทางการสื่อสาร เพราะบุคคลที่อยู่ต่างสภาพแวดล้อมกัน จะได้รับการเรียนรู้มาจากสภาพแวดล้อมต่างกัน" รวมทั้งทฤษฎีเชื่อมโยงหรือทฤษฎีสิ่งเร้าการตอบสนอง อังในสมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2538 กล่าวว่า "ความใกล้ชิดทางกายภาพ (physical proximity) มีอิทธิพลต่อการรับรู้ซึ่งการรับรู้โดยการเชื่อมโยงที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น" ได้ผลสรุปว่าผู้รับสารที่มีคุณลักษณะต่างกันจะได้รับการเรียนรู้ที่ต่างกัน และสาเหตุที่พนักงานกลุ่มที่ 3 มีความรู้มากกว่ากลุ่มที่ 2 เมื่อพิจารณาจากข้อเท็จจริงแล้ว อาจมีสาเหตุจากการที่องค์การเลือกสาขาที่เป็นโครงการนำร่อง(pilot project) เรื่องการรื้อปรับระบบ คำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน (infrastructure) ในเรื่องของสถานที่ (location) ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละฝ่ายกิจการสาขา เครือข่ายการสื่อสารระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ (communication network) ในการเชื่อมโยงระบบ on line ของสาขานำร่อง เป็นประการสำคัญมากกว่าความพร้อมของคนเพราะองค์การถือว่าจะต้องอบรม(train) ให้พนักงานในสาขานำร่อง ดังนั้นสาขานำร่องจึงไม่จำเป็นต้องมีความพร้อมมากกว่าสาขาซึ่งยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบแต่อย่างใด และอีกประการหนึ่งคือองค์การมีการโยกย้ายพนักงานไปประจำส่วนงานอื่นจึงอาจเป็นไปได้ว่าพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) โยกย้ายไปอยู่ส่วนงานที่ยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ ทำให้มีการสื่อสารระหว่างบุคคลเกิดขึ้นกลายเป็นสื่อบุคคลที่ถ่ายทอดแนวความคิดและความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นการกระจายองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในกลุ่มที่ 3 อีกทางหนึ่ง

สมมติฐานข้อที่ 3

พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ จากสื่อเฉพาะกิจประเภทวารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ป้ายประกาศ และสื่อบุคคลประเภทอาจารย์มหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ (ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3) แสดงผลไว้ในตารางที่ 34 ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ โรเจอร์ส และเซนนิ่ง (Rogers and Svening, 1969) กล่าวว่า "ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ผู้รับสารรู้สึก ว่า ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจและมีความเชี่ยวชาญ" และสอดคล้องกับแนวความคิดของแคทซ์ และ ลาซาร์เฟลด์ (Katz and Lazarfled, 1955) กล่าวว่า "การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและยอมรับที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ มากที่สุด"

สำหรับสื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ วารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ป้ายประกาศเป็นสื่อเฉพาะกิจที่มีความใกล้ชิดกับคนในองค์การเพราะเป็นสื่อที่มีความน่าเชื่อถือสูงเป็นที่ยอมรับที่ให้อ่านเกิดความเข้าใจด้วยตนเอง

จากการที่สื่อบุคคลประเภทพนักงานที่เป็นทีมการรื้อปรับระบบและสมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (ตารางที่ 34) อยู่ในระดับต่ำ กล่าวได้ว่า ผู้ที่เปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบจากสื่อดังกล่าวมาก จะมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบน้อย ทั้งนี้พบเฉพาะกลุ่มพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เท่านั้น (ตามตารางที่ 34) ส่วนสื่อเฉพาะกิจประเภทข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news) หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเสียงตามสายภายในสำนักงาน สื่อบุคคลประเภทอื่นคือ ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงานตลอดจนสื่อมวลชน ประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้) สาเหตุที่อธิบายได้ตามแนวความคิดของโรเจอร์ส และจูเมคเกอร์ (Rogers and

Shoemaker, 1971) กล่าวว่า "ตามปกติเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะส่งเสริมให้มีการยอมรับนวัตกรรมแต่ในบางครั้ง ก็อาจชะลอการยอมรับหรือหาทางป้องกันไม่ให้มีการยอมรับนวัตกรรมก็ได้" แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากสื่อเพื่อนร่วมงาน ข่าวสารการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (ตารางที่ 34) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส และชูแมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971) กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสาร โดยการใช้สื่อระหว่างบุคคลเป็นช่องทางการถ่ายทอดข่าวสารในรูปการสื่อสารแบบอยู่ต่อหน้า (face-to-face communication) เช่น รูปแบบการสนทนาพูดคุยกัน เป็นการสื่อสารเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในสังคม และสื่อเฉพาะกิจเป็นสื่อที่สร้างเพื่อใช้ติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเพื่อสนับสนุนเสริมสร้างเกื้อกูลสื่อระหว่างบุคคล" ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (ตารางที่ 34) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1973) กล่าวว่า "การสื่อสารที่ใช้สำหรับการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นสื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้และก่อให้เกิดความตระหนักกับทราบเกี่ยวกับนวัตกรรม"

สมมติฐานข้อที่ 4

พฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ จากสื่อเฉพาะกิจประเภทวารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) และสื่อบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ (ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4) กล่าวคือ การที่คนในองค์การมีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับสื่อดังกล่าวมาก จะมีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีด้วย ส่วนจากสื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วารสารทางธุรกิจ จากสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news) ป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน จากสื่อบุคคลประเภทผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team) เพื่อนร่วม

งาน สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ (ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้) แสดงผลไว้ในตารางที่ 35 แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานแต่ละกลุ่ม พบว่า พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบแต่อย่างใด จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส และเซนนิง (Rogers and Svenning, 1969) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ดี ในกรณีที่ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง นับว่ามีความสำคัญซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติทั้งในด้านบวก และด้านลบได้ นอกจากนี้ยังประกอบอื่น ๆ เช่น เนื้อหาของข่าวสารที่นำเสนอมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร เป็นต้น" และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุชบา ภูสกุล (2535) ที่พบว่า "พฤติกรรมการเปิดรับสื่อเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของประชาชนในหมู่บ้านป่าไม้" ส่วนพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ และหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.2606 และ 0.2203, 0.1897 ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.0778 (ตามตารางที่ 35) สาเหตุที่อธิบายได้ตามแนวความคิดของโรเจอร์ส และชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971) กล่าวว่า "ตามปกติเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะส่งเสริมให้มีการยอมรับนวัตกรรมแต่บางครั้งก็อาจชะลอการยอมรับหรือหาทางป้องกันไม่ให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมก็ได้"

เมื่อพิจารณาแยกประเภทสื่อแต่ละสื่อพบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับสื่อเฉพาะกิจประเภทวารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.1579 และสื่อบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ 0.2043 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระดับต่ำ (ตามตารางที่ 35) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแคทซ์ และลาซาร์เฟลด์ (Katz and

Lazarfeld, 1965) กล่าวว่า "การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติยอมรับที่จะร่วมมือปฏิบัติมากที่สุด โดยสื่อมวลชนมีอิทธิพลในการให้ความรู้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมได้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีระนันท์ นูรณะ โสภณ (2537) ที่พบว่า "พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชน"

สมมติฐานข้อที่ 5

พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news) และสื่อบุคคลประเภทเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ อาจารย์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา สมาชิกในครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5) กล่าวคือ การที่คนในองค์การมีพฤติกรรมการเปิดรับสื่อดังกล่าวมาก จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย ส่วนจากสื่อมวลชนประเภท หนังสือพิมพ์ ไททัศน์ วารสารทางธุรกิจ และจากสื่อเฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ (ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้) แสดงผลไว้ในตารางที่ 36

เมื่อพิจารณาแยกประเภทสื่อแต่ละสื่อพบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับสื่อบุคคลประเภท เพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ อาจารย์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา สมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับ 0.4648, 0.4616, 0.3716, 0.3649, 0.3534 และ 0.3095 ตามลำดับ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ รองลงมาคือ สื่อเฉพาะกิจ

ประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ ข่าวสารการรีออกแบบ (reengineering news) และวารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับ 0.4284, 0.3436 และ 0.3037 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1973) กล่าวว่า "สื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้และก่อให้เกิดความตระหนักกับทราบเกี่ยวกับนวัตกรรมสื่อบุคคลเป็นสื่อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นสูงใจและตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม" และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ พอใจ (2536) พบว่า "พฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากสื่อประเภทต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับปานกลาง" และงานวิจัยของ พิระนันท์ บุรณะโสภณ (2537) พบว่า "พฤติกรรมกรรมการได้รับข่าวสารเกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม"

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรีออกแบบของพนักงานแต่ละกลุ่ม พบว่า พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ ข่าวสารการรีออกแบบ พนักงานในทีมการรีออกแบบ เพื่อนร่วมงาน วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรีออกแบบ สมาชิกในครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และอาจารย์มหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ กับการมีส่วนร่วมในการรีออกแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำคือ 0.5325, 0.4852, 0.4742, 0.4474, 0.3597, 0.3443, 0.3362, 0.2887 และ 0.2771 ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรีออกแบบ และเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรีออกแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.3137 และ 0.2334 และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรีออกแบบ สมาชิกในครอบครัว หนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ ผู้บังคับบัญชา ข่าวสารการรีออกแบบ และวารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรีออกแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.3814, 0.3512, 0.3426, 0.3157, 0.2957, 0.2377 และ 0.2341 (ตามตารางที่ 36) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแคทซ์ และลาซาร์ เฟลด์ (Katz and Lazarsfeld,

1955) กล่าวว่า "การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และยอมรับที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ มากที่สุด"

สำหรับสื่อเฉพาะกิจ เช่น ข่าวสารการรื้อปรับระบบ และวารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ผ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) เป็นต้น เป็นสื่อเฉพาะกิจที่มีความใกล้ชิดกับคนในองค์การ เพราะเป็นสื่อที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนเสริมสร้างเกื้อกูล สื่อระหว่างบุคคล

สมมติฐานข้อที่ 6

ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 37) กล่าวคือ การที่คนในองค์การมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมาก จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Zimbardo and Ebbesen, 1970 อ้างใน กมลรัตน์ หล้าสูงษ์, 2527, Milton J. Rosenberg and Carl K. Hovland 1960, อ้างใน ปาวิฉัตร มั่นคง, 2534 กล่าวว่า "ในเรื่องของการแยกส่วนประกอบของทัศนคติเป็น 3 ส่วนคือ องค์ประกอบของทัศนคติ คือความรู้ความเข้าใจ (cognitive) อารมณ์ ความรู้สึก (affective) และพฤติกรรม (behavior) เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้า คือ ความรู้ ความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ แล้วเกิดอารมณ์ ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง" เพราะความรู้ในขั้นรับทราบรับรู้ เป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ สำหรับงานวิจัยที่สามารถนำมาสนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 นี้ ได้แก่ งานวิจัยของสุมาลี ตั้งจิตตศีล (2536) ที่พบว่า "ความรู้เกี่ยวกับการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำของประชาชนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำ" และงานวิจัยของ พิระพันธ์ บูรณะโสภณ (2537) ที่พบว่า "ความรู้เกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชน"

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า เฉพาะพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เท่านั้นที่

ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ ส่วนพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ (ตามตารางที่ 37) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส และชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971) กล่าวว่า "กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมคือ โดยในขั้นความรู้ันั้น บุคคลที่ยอมรับนวัตกรรมไปใช้อาจไม่มีความรู้ในลักษณะนี้เลยก็ได้ แต่การที่บุคคลมีความรู้จะช่วยให้บุคคลเข้าใจวิธีใช้นวัตกรรม และทำให้ยอมรับนวัตกรรมอย่างมีเหตุมีผลมากขึ้น"

สมมติฐานข้อที่ 7

ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 7 ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 38) กล่าวคือ การที่คนในองค์การมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากขึ้น ก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารนวัตกรรมในเรื่องกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมของโรเจอร์ส และ ชูเมคเกอร์ (Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker, 1971) กล่าวว่า "กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมประกอบด้วย ขั้นความรู้ ขั้นสนใจ ขั้นตัดสินใจ ขั้นการนำมาใช้และขั้นทบทวนการตัดสินใจ แต่ในขั้นแรกคือ ขั้นที่บุคคลรู้ว่ามีนวัตกรรมอยู่และมีความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่งหากเห็นประโยชน์ก็จะนำไปสู่การยอมรับนวัตกรรมไปปฏิบัติต่อไป" และจากการวิจัยครั้งนี้ ระดับของความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 39.3 (ตารางที่ 18) และระดับของการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 78.1 (ตารางที่ 20) โดยมีการติดตามความคืบหน้าโครงการรื้อปรับระบบในลักษณะติดตามบ้าง มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 62.0 (ตารางที่ 48) เพราะต้องการทราบทิศทาง นโยบายของธนาคารและความก้าวหน้าของโครงการรื้อปรับระบบ ซึ่งสถาบันการเงินอื่นได้ลงมือรื้อปรับระบบแล้ว ทั้งนี้การรื้อปรับระบบเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง ในเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ธ.ก.ส. สำหรับงานวิจัยที่สามารถนำมาสนับสนุน ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 นั้นได้แก่ งานวิจัยของลดาวัลย์ พอใจ (2536) พบว่า "ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของ"

ประชาชน" และงานวิจัยของ สุมาสี ตั้งจิตต์ศีล (2536) พบว่า "ความรู้เกี่ยวกับการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำ"

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ส่วนความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ (ตามตารางที่ 38) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ โรเจอร์ส (Rogers, 1971 อ้างในสุวรรณี โพธิ์ศรี, 2536) เรื่องช่องว่างของความรู้ ทักษะ และการยอมรับปฏิบัติ (KAP-gap) กล่าวว่า "ทัศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลนั้นไม่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเสมอไป คือเมื่อการสื่อสารก่อให้เกิดความรู้ และทัศนคติต่อสิ่งที่เผยแพร่ แต่ในขั้นปฏิบัติอาจมีผลในทางตรงกันข้ามก็ได้"

สมมติฐานข้อที่ 8

ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมทัศนคติการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 8 ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 39) กล่าวคือ การที่คนในองค์การมีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีมาก จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Zimbardo and Ebbesen, 1970 อ้างในกมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, 2527 กล่าวว่า "ในเรื่องของการแยกส่วนประกอบของทัศนคติไว้เป็น 3 ส่วน และส่วนที่ 3 คือส่วนประกอบทางด้านพฤติกรรม (the behavioral component) ซึ่งมีแนวโน้มไปในทางกระทำหรือพฤติกรรมในลักษณะที่ว่าเมื่อมีสิ่งเร้าก็จะเกิดปฏิกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น เช่น เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในด้านบวก พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นไปในทางที่ดี" และจากการวิจัยครั้งนี้ระดับของทัศนคติส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 60.5 (ตารางที่ 17) และระดับของการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 78.1 (ตารางที่ 20) โดยมีการติดตามความคืบหน้าการรื้อปรับระบบในลักษณะติดตามบ้างมากที่สุดคิด

เป็นร้อยละ 62.0 (ตารางที่ 48) เพราะการรื้อปรับระบบทำให้ ธ.ก.ส.มีรูปแบบการทำงานที่ทันสมัย นับเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ ดังนั้นผลของการวิจัยยังเน้นให้เห็นถึงข้อสรุปของการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 8 ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทฤษฎีของการยอมรับนวัตกรรมยังสามารถนำมาอธิบายผลของการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 8 ได้ว่าหากผู้รับสารมีทัศนคติที่ดีต่อคุณลักษณะต่าง ๆ ของนวัตกรรม กล่าวคือ "เห็นว่า การยอมรับนวัตกรรมดังกล่าวสามารถให้ประโยชน์แก่ตนและมีประโยชน์กว่าสิ่งเก่า ๆ หรือวิธีปฏิบัติแบบเดิมรวมทั้งเห็นว่านวัตกรรมนั้น ๆ (หมายถึงการรื้อปรับระบบ) มีความสอดคล้องกับความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่มีความซับซ้อนในการทำ ความเข้าใจและปฏิบัติตาม รวมทั้งสามารถนำไปทดลองใช้ และสังเกตเห็นผลได้แล้ว การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบย่อมเกิดการยอมรับนวัตกรรมได้ในที่สุด" สำหรับงานวิจัยที่สามารถนำมาสนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 8 นี้ ได้แก่ งานวิจัยของ สุมาลี ตั้งจิตตศิลป์ (2536) พบว่า "ทัศนคติต่อการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำ และงานวิจัยของ พิระนันท์ บุรณะโสภณ (2537) ที่พบว่า "ทัศนคติต่อการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาชน"

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำที่ 0.3836 ส่วนทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำ 0.1247 และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ (ตามตารางที่ 39) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1971) อังโน สุวรรณี โพธิ์ศรี, 2535) เรื่องช่องว่างของความรู้ ทัศนคติ และการยอมรับ (KAP-gap) กล่าวว่า "ทัศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลนั้นไม่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเสมอไป กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารก่อให้เกิดความรู้ และทัศนคติต่อสิ่งที่เผยแพร่แล้ว แต่ในขั้นการยอมรับปฏิบัติอาจมีผลในทางตรงกันข้ามก็ได้ ถึงแม้ว่าโดยส่วนใหญ่ เมื่อมีทัศนคติอย่างไรแล้วจะมีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติตามทัศนคติของตนก็ตาม แต่พฤติกรรมเช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นเสมอไป ทั้งนี้เป็นเพราะอาจเกิด KAP-gap ขึ้นได้" ที่สามารถนำมาสนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 8 นี้ ได้

แก่ งานวิจัยของ นุชบา ภูตกุล (2535) ที่พบว่า "ทัศนคติต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของประชาชนในหมู่บ้านป่าไม้"

สมมติฐานข้อที่ 9

ปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพร้อมขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 9 ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 40 และ 40.1) กล่าวคือ การที่ปัจจัยแวดล้อม (context) แต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านความสามารถขององค์การในการทำกำไรมีมาก ก็จะมีความพร้อมขององค์การมากด้วย (ตารางที่ 22, 23 และ 24) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง ของ Leon C. Megginson and others, 1983 อ้างในอุทัย เลหาวิเชียร, 2532) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่นำมาใช้ในองค์การมาจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์การ ได้แก่ ความต้องการของพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน ความล้มเหลวขององค์การและวัตถุประสงค์ใหม่" และแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของ Richard Beckard, 1969, Paul R. Lawrence and Jaw W. Lorch, 1969 อ้างในสุนันทา เลหาพันธ์, 2531 และอรุณ รักธรรม, 2532) กล่าวว่า "การพัฒนาองค์การคือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ ทั้งนี้การพัฒนาองค์การเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า โดยการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องคนหรือพฤติกรรมของคน โครงสร้างขององค์การ (โครงสร้างและระบบงาน) และเทคโนโลยีหรือวิทยาการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ" ซึ่งอาจตั้งข้อสันนิษฐานได้ว่า ปัจจัยแวดล้อม(context) เป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลง ให้องค์การปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

จากผลของการวิจัยครั้งนี้ ระดับของปัจจัยแวดล้อม (context) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 50.7 (ตารางที่ 22) โดยคาดหวังต่อโครงการหรือปรับระบบมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 73.9 (ตารางที่ 49) เพราะต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของ

ธ.ก.ส. ให้มีการลดขั้นตอนการทำงานและกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อลูกค้าเกษตรกรและผู้ให้บริการของธนาคาร และระดับความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 49.8 (ตารางที่ 23 และ 24) โดยพนักงานเห็นว่า ความพร้อมขององค์การที่มีต่อการรื้อปรับระบบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.4 (ตารางที่ 50) เพราะองค์การมีขนาดใหญ่ มีงานซ้ำซ้อน จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด ทั้งนี้พนักงานในฐานะเป็นลูกจ้างขององค์การจำเป็นต้องปรับตัวตามให้ทันกับการพัฒนาขององค์การ แสดงว่าการที่จะให้เตรียมความพร้อมขององค์การจำเป็นต้องให้ คนในองค์การเกิดความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การเสียก่อน โดยนำเสนอผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้คนในองค์การเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมให้มากขึ้น โดยเน้นเนื้อหาในด้านผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและผลดีของการปรับตัวเตรียมความพร้อมขององค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานข้อที่ 10

การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพร้อมขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 10 ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 41) กล่าวคือ การที่คนในองค์การมีการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบมาก ก็แสดงว่ามีความพร้อมขององค์การมากด้วย

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 86.3 (ตารางที่ 26) โดยต้องการให้องค์การทำการรื้อปรับระบบต่อไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.8 (ตารางที่ 51) และพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเห็นด้วยกับโครงการระบบงานสินเชื่อคิดเป็นร้อยละ 77.0 (ตารางที่ 58) ด้วยเหตุผลที่ว่า การรื้อปรับระบบเป็นการพัฒนาองค์การอย่างหนึ่ง จำเป็นต้องทำเพื่อปรับปรุงระบบงานให้บริการลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด นำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์การและความอยู่รอดต่อไป ทั้งนี้ความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 49.8 (ตารางที่ 24) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อ้างใน Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1993, อรุณ รักรธรรม 2536 กล่าวว่า "การ

บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมเป็นหลัก ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้รับการเปลี่ยนแปลงคือคนในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร"

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า การยอมรับเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการปรับเปลี่ยน (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าความพร้อมขององค์กร ส่วนการยอมรับเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน (กลุ่มที่ 1) และพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการปรับเปลี่ยน (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์กร (ตามตารางที่ 41) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อ้างใน Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1993, อรุณ รัชธรรม, 2536) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมที่ต้องการเห็นผลโดยเร็วต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coerced change) ซึ่งเป็นนโยบายจากบนลงล่าง (top down) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร" นับเป็นการใช้พฤติกรรมกลุ่มบังคับให้ยอมรับในเรื่องการปรับเปลี่ยน โดยไม่คำนึงถึงความพร้อมของผู้รับการเปลี่ยนแปลง คือคนในองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 11

การยอมรับเรื่องการปรับเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม (context) จากการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมการยอมรับเรื่องการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าปัจจัยแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 11 ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 42) กล่าวคือ การที่คนในองค์กรมีการยอมรับเรื่องการปรับเปลี่ยนมาก ก็จะมีปัจจัยแวดล้อมในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านความสามารถขององค์กรในการทำกำไรมากด้วย จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การยอมรับเรื่องการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 86.3 (ตารางที่ 26) โดยต้องการให้องค์กรทำการปรับเปลี่ยนต่อไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.8 (ตารางที่ 51) และปัจจัยแวดล้อมต่อการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.7 (ตารางที่ 22) เพราะระบบปัจจุบันยังล้าหลัง ไม่ทันสมัย ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เช่น การนำ

เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อ้างใน Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1993, อรุณ วัชรธรรม 2536 กล่าวว่า "กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (planned change) ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง ความรู้ แนวความคิด ประสบการณ์ ทักษะ แนวทางใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ในทางปฏิบัติและทัศนคติ (การยอมรับความรู้สึกใหม่ ๆ อันจะมีส่วนช่วยให้งานสำเร็จ)"

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับปัจจัยแวดล้อม ส่วนการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) และพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม (ตามตารางที่ 42) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อ้างใน Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1993, อรุณ วัชรธรรม, 2536 กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coerced change) สั่งเป็นนโยบายจากบนลงล่าง (top down) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้พฤติกรรมกลุ่มบังคับให้ยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง"

สมมติฐานข้อที่ 12

พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

การทดสอบสมมติฐานในข้อนี้ คือการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ปรากฏผลดังนี้

จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จากสื่อเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมงานรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ และหนังสือพิมพ์ เป็นตัวแปร 6 ตัว ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ โดยตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และทัศนคติต่อการ

รื้อปรับระบบตามลำดับ และหนังสือพิมพ์เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในทางลบ (ตารางที่ 43)

ในส่วนของความรู้ที่เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบและทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ ที่มีความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เสนอข้อคิดเห็นไว้ในการอภิปรายผลจากสมมติฐานข้อที่ 7 และ 8 ไว้แล้ว ส่วนในเรื่องของพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริงมีเพียง 4 ตัวแปรคือ การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจากสื่อบุคคลประเภทเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับคนในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเชื่อมโยงหรือทฤษฎีสิ่งเร้าการตอบสนอง อังใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2538) กล่าวว่า ความใกล้ชิดทางกายภาพ (physical proximity) มีอิทธิพลต่อการรับรู้ โดยการเชื่อมโยง ที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่สมบูรณ์ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตามความคาดหวังหรือจากประสบการณ์เดิม" ทั้งนี้สื่อระหว่างบุคคลเป็นการถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ซึ่งเป็นสื่อสำคัญอย่างยิ่งในชั้นการสูงใจ และตัดสินใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ โดยการสื่อสารแบบต่อหน้า (face-to-face communication) ส่วนใหญ่เป็นไปในรูปทางการสนทนาพูดคุยกันและจากการประชุม (ตารางที่ 55 และ 58) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1973) กล่าวว่า "การสื่อสารที่ใช้สำหรับการเผยแพร่นวัตกรรมมีอยู่ 2 ชนิด คือสื่อมวลชนและสื่อบุคคล โดยสื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้และก่อให้เกิดความตระหนักรับทราบเกี่ยวกับนวัตกรรม ส่วนสื่อบุคคลเป็นสื่อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในชั้นสูงใจ และตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม" เพราะสื่อบุคคลเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีการสื่อสารแบบต่อหน้า (face-to-face communication) ส่วนตัวแปรสื่อเฉพาะกิจประเภทหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ สอดคล้องที่ว่า "สื่อเฉพาะกิจเป็นสื่อที่ใช้ถ่ายทอดข่าวสารไปยังมวลชน บุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อใช้ติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเพื่อสนับสนุนเสริมสร้างเกื้อกูลสื่อระหว่างบุคคล" แต่ตัวแปรสื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในทางลบ กล่าวคือ ผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์มาก จะมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์น้อยกว่า (ยิ่งอ่านหนังสือพิมพ์มาก ยิ่งมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย) อาจมีสาเหตุตามแผนภาพที่ 12 การเปรียบเทียบการรื้อปรับระบบระหว่างสถานการณ์จริง (Realized) ของ ธ.ก.ส. กับมุ่งหมายไว้ (Intended) ตามหลักการแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ เพราะการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. เป็นการเริ่มต้นรื้อปรับระบบ ซึ่งเห็นผลที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยใน

ระบบงานสินเชื่อ แต่ยังไม่ถึงขั้นเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนแต่อย่างใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับข่าวสารที่หนังสือพิมพ์เสนอเนื้อหาว่า "เมื่อทำการรื้อปรับระบบแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน" นั่นเอง แต่สอดคล้องกับแนวความคิดของ Rogers, 1971 เชื่อว่า "การติดต่อบริษัทข่าวสารจากสื่อมวลชนต่าง ๆ มีบทบาทต่อบุคคลในการมีความรู้ ความเข้าใจในนวัตกรรม" สนับสนุนกับแนวความคิดของ Zimbardo and Ebbesen, 1970 อ้างใน กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, 2527 และอ้างในจาระไน แกลโกศล, 2531 ว่า องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (ส่วนหนึ่งของทัศนคติ) เป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ หรือความคิด และด้านความรู้สึก ดังนั้น ทัศนคติ ความเชื่อ และความเห็นเป็นรากฐานของพฤติกรรม"

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบตามกลุ่มพนักงานมีดังนี้คือ

1. พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มี 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับความสำคัญตามลำดับคือ การเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ โดยพฤติกรรมการเปิดรับสื่อจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเพียงตัวเดียวสามารถอธิบายการมีส่วนร่วม ในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมด (ตามตารางที่ 43.1)

2. พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีเพียงตัวแปรเดียวที่อธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ คือการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (ตามที่ตาราง 43.2)

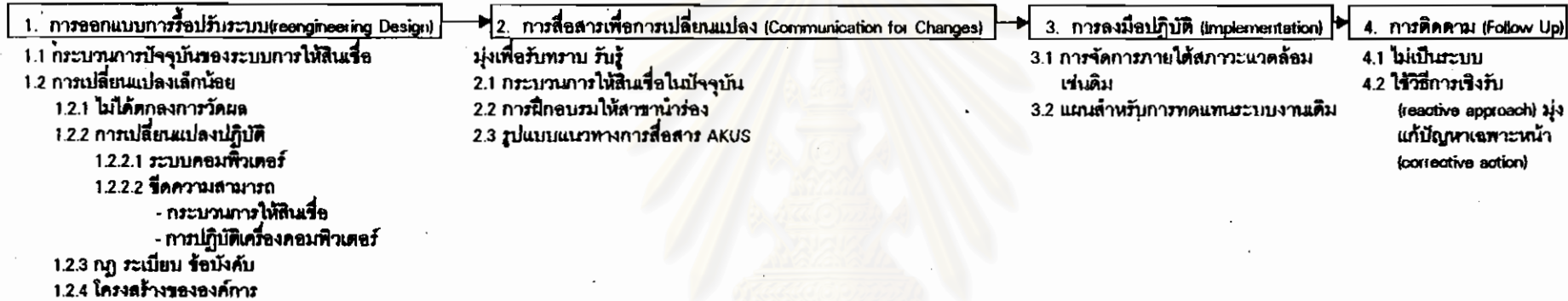
3. พนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มี 6 ตัวแปร โดยเรียงลำดับความสำคัญตามลำดับคือ การเปิดรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ การเปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ โดยพฤติกรรมการเปิดรับสื่อจากเพื่อนร่วมงานเพียงตัวเดียว อธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมด แต่ตัวแปรทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ, หนังสือพิมพ์ และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในทางลบ (ตามตารางที่ 43.3) นั่นคือ ผู้ที่มีทัศน

คติต่อการรื้อปรับระบบที่ดี จะมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยกว่า (ยังมีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีมาก ยังมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1971) อ้างใน สุวรรณ โปธิศรี, 2536) เรื่องช่องว่างของความรู้ ทัศนคติ และการยอมรับปฏิบัติ (KAP-gap) กล่าวว่า "ทัศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลนั้นไม่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเสมอไป กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารก่อให้เกิดความรู้ และทัศนคติต่อสิ่งที่เผยแพร่แล้ว แต่ในขั้นการยอมรับปฏิบัติอาจมีผลในทางตรงกันข้ามก็ได้ ถึงแม้ว่าโดยส่วนใหญ่ เมื่อมีทัศนคติอย่างไรแล้วจะมีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติตามทัศนคติของตนก็ตาม แต่พฤติกรรมเช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นเสมอไป ทั้งนี้เป็นเพราะอาจเกิด KAP-gap ขึ้นได้" ส่วนผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์มากจะมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์น้อยกว่า (ยิ่งอ่านหนังสือพิมพ์มาก ยิ่งมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย) และผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากจะมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบน้อยกว่า (ยิ่งมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมาก ยิ่งมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1973) กล่าวว่า "การสื่อสารที่ใช้สำหรับการเผยแพร่วรรณกรรมนั้น สื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้ และก่อให้เกิดความตระหนักกับทราบเกี่ยวกับนวัตกรรม" ดังนั้นหนังสือพิมพ์ในฐานะเป็นสื่อมวลชนได้นำเสนอเรื่องการรื้อปรับระบบในประเด็นเนื้อหา วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลอย่างถอนรากถอนโคน ดังนั้น จากข้อสังเกตอาจจะเห็นเพราะว่าองค์การเริ่มต้นรื้อปรับระบบในรูปแบบโครงการนำร่องระบบงานสินเชื่อนั้นองค์การเลือกสาขานำร่อง (pilot branches) 5 สาขา โดยคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน (infrastructure) ในเรื่องของสถานที่ (location) ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละฝ่ายกิจการสาขา เครือข่ายการสื่อสารระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ (communication network) ในการเชื่อมโยงระบบ on-line กับสาขานำร่อง เป็นประการสำคัญมากกว่าความพร้อมของคน เพราะองค์การถือว่าจะต้องอบรม (train) ให้พนักงานในสาขานำร่อง ดังนั้นสาขานำร่องจึงไม่จำเป็นต้องมีความพร้อมมากกว่าสาขาซึ่งยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบแต่อย่างใด โดยการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. เป็นการเริ่มต้นรื้อปรับระบบ ซึ่งเห็นผลที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในระบบงานสินเชื่อบ้าง แต่ยังไม่ถึงขั้นเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนแต่อย่างใด จึงทำให้คนในองค์การมีส่วนร่วมน้อย แต่ ธ.ก.ส. จะดำเนินการรื้อปรับระบบในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ นั่นคือเพื่อให้องค์การอยู่รอด และสามารถแข่งขันผู้อื่นได้และให้คนในองค์การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบให้มากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ได้แสดงการเปรียบเทียบการรื้อปรับระบบระหว่างสถานการณ์จริง (Realized) กับมุ่งหมายไว้ (Intended) ตามหลักการแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ ในแผนภาพที่ 12 ดังนี้

แผนภาพที่ 12 การเปรียบเทียบการรีอับระบบระหว่างสถานการณ์จริง (realized) ของ อ.ก.ศ. กับมุ่งหมายไว้ (Intended) ตามหลักการแนวความคิดการรีอับระบบ กำหนดโดยผู้วิจัย

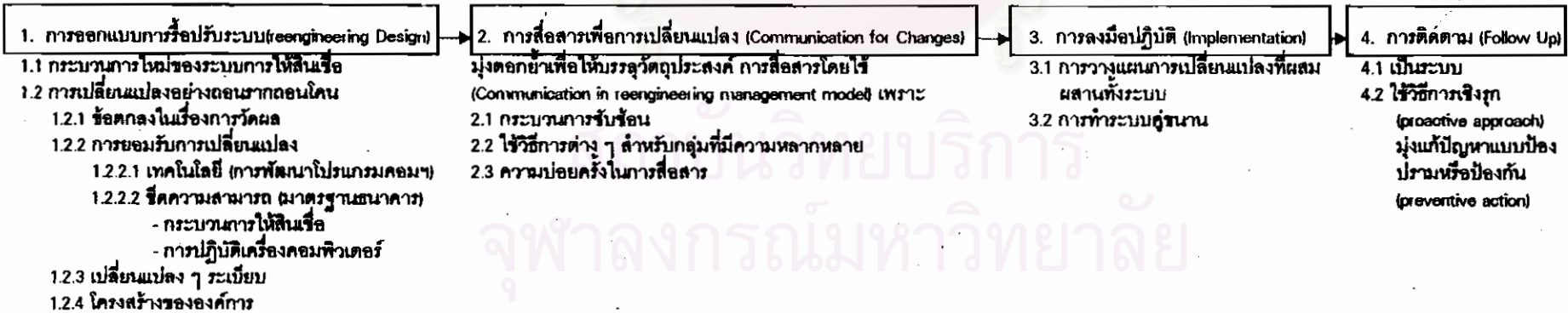
ข้อเท็จจริง (fact)

สถานการณ์จริง (Realized)



กรณีศึกษาครั้งต่อไป (Further Study)

มุ่งหมายไว้ (Intended)



สถานการณ์จริง (Realized)

1. การออกแบบหรือปรับระบบ (Reengineering Design)

1.1 องค์การใช้กระบวนการปัจจุบันของระบบการให้สินเชื่อ (current process for credit system) ทำการปรับระบบงานสินเชื่อโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด โดยการนำการทำงานของระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ (computerized) เข้ามาช่วยปฏิบัติงานให้พนักงานสินเชื่อ แทนการทำด้วยมือ (manual)

1.2 เกิดการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (minor changes) เพราะ

1.2.1 เกณฑ์วัดผลนั้นไม่ได้มีการตกลงในเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจนให้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน แต่กำหนดเป็นช่วงระยะเวลา เช่น ระยะเวลาการให้บริการสินเชื่อจากไม่เกิน 1 เดือน มาเป็น 1-3 วัน

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติ (implement changes)

1.2.2.1 ระบบคอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน (computerized current system) ยังใช้ระบบเดิมในการปรับระบบงานสินเชื่อ

1.2.2.2 ซีดความสามารถ (skills) เกี่ยวกับ

- กระบวนการให้สินเชื่อเช่นเดิม (similar for credit process) ในเรื่องการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น วิเคราะห์การให้สินเชื่อ (loan appraisal) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ยังไม่คล่อง

- การปฏิบัติเครื่องคอมพิวเตอร์ (operating computer) มีการฝึกอบรมให้พนักงานสินเชื่อใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนลูกค้าและทำสัญญา คู่แทนการทำด้วยมือ (manual)

1.2.3 การปรับระบบในองค์การโดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย (regulation / policy) แต่อย่างใด นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการปรับระบบในเรื่องขั้นตอนการจัดหาจัดจ้าง และการตัดสินใจ

1.2.4 โครงสร้าง (structure) ขององค์การยังคงเดิม และในเรื่องการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสาขายังไม่เต็มรูปแบบ

2. การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Communication for Changes) มุ่งเพื่อให้รับทราบ รับรู้ ว่าจะมีการปรับระบบเกิดขึ้นในองค์การเกี่ยวกับ

2.1 กระบวนการให้สินเชื่อในปัจจุบัน (As is process) ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยปฏิบัติมากขึ้น

2.2 แนวทางการฝึกอบรม (training approach) ให้แก่พนักงานสินเชื่อของสาขา นำร่องเปลี่ยนทัศนคติ (attitude) ด้วยการสร้างความคุ้นเคยกับเครื่องคอมพิวเตอร์ (expose to computer) ให้แก่พนักงานสินเชื่อเป็นการเปิดไปสู่โลกว่าเครื่องคอมพิวเตอร์มีระบบการทำงานอย่างไร (how computer system work) เพื่อให้เกิดความรู้ (knowledge) นำไปสู่ความเข้าใจ (understanding) อย่างถูกต้อง และใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ (skill) อย่างคล่องแคล่ว ทั้งนี้โดยใช้รูปแบบการสื่อสาร AKUS (attitude - knowledge - understanding - skill) เป็นการใช้พฤติกรรมกลุ่ม บังคับให้คล้อยตาม

3. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ในเรื่องการรื้อปรับระบบ

3.1 การจัดการภายใต้สภาวะแวดล้อมเหมือนเดิม (operate within familiar environment) ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

3.2 แผนสำหรับการทดแทนระบบงานเดิม (scheduling for system replacement) โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องระบบการให้สินเชื่อขึ้นมาก่อนจะขยายผลแทนระบบงานเดิม

4. การติดตาม (Follow Up)

4.1 ที่ผ่านมายังไม่มีการติดตามอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง แม้ว่าองค์การจะกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปของคณะกรรมการและคณะทำงานก็ตาม เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบแบบเต็มเวลา (full time) แต่ทำเป็นงานรอง มีงานหลัก หรืองานประจำ

4.2 การติดตามใช้วิธีการเชิงรับ (reactive approach) โดยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (corrective action) เป็นเรื่อง ๆ ไป

ทั้งนี้เมื่อองค์การจะทำการรื้อปรับระบบระยะต่อไปควรดำเนินการศึกษาในขั้นตอนขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามแผนภาพที่ 12 (further study) เพื่อช่วยตรวจสอบและส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ต้องการต่อไปเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในองค์การมากขึ้น ด้วยขั้นตอนดังนี้

มุ่งหมายไว้ (Intended)

1. การออกแบบการรื้อปรับระบบ (reengineering Design)

1.1 ต้องกำหนดกระบวนการใหม่ของระบบการให้สินเชื่อ (new process for credit system) โดยเริ่มจากการเป็นแนวความคิดใหม่ (new idea) ในลักษณะพิมพ์เขียว (blue print) ให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

1.2 ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (drastical changes) ที่ต้องกำหนด

1.2.1 ข้อตกลงในเรื่องการวัดผล (agreed benchmark) อย่างชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐาน เช่น ต้นทุน เวลา และประสิทธิผล เป็นต้น เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

1.2.2 มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (acceptable changes) ในเรื่อง

1.2.2.1 เทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (technology: - advance computer software) แทนการใช้วิธีการเดิม ในเรื่องระบบฐานข้อมูล (data base)

1.2.2.2 ซีดความสามารถ (มาตรฐานธนาคาร) [skills (banking standard)] เกี่ยวกับ

- การวิเคราะห์สินเชื่อด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ให้มากกว่าเดิมแทนการวิเคราะห์ด้วยมือ เช่น การวิเคราะห์ให้สินเชื่อ (loan appraisal)

- การปฏิบัติเครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานทุกสายงานอาชีพ ควรมีความสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการปฏิบัติงานได้

1.2.3 ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจให้มากขึ้น

1.2.4 ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structure) ขององค์กรเพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้เต็มรูปแบบ เพื่อให้การตัดสินใจและบริการมีความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2. การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Communication for Changes) โดยใช้แผนภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรื้อปรับระบบ (communication in reengineering management model) เพื่อมุ่งตอกย้ำทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงก่อนไปลงมือปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบให้เป็นไปตามการวางแผน (planning) การจัดการ (organizing) การเตรียมความพร้อม (staffing) การชักนำ (leading) จนถึงการควบคุม (controlling) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารคือ กระบวนการยอมรับนวัตกรรม (adoption process) เพราะ

2.1 การรื้อปรับระบบ เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน (complicate processes) ส่งผลกระทบภาพรวมขององค์การทั้งระบบ

2.2 จำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ สำหรับกลุ่มที่มีความหลากหลาย (different ways for diverse groups) ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม การอบรมสัมมนา การสนทนาพูดคุย ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น สื่อบุคคล และสื่อเฉพาะกิจ เป็นต้น

2.3 ต้องมีการสื่อสารหลาย ๆ ครั้ง (several times) เป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง จนเกิดความเชื่อ นำไปสู่พฤติกรรมการยอมรับต่อไป

3. การลงมือปฏิบัติ (Implementation)

3.1 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของกิจกรรมที่ผสมผสานแล้ว (planned changes of integrated actions) ทั้งระบบ เช่น ระบบเทคโนโลยี ระบบงานสินเชื่อบัญชี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

3.2 การทำงานระบบคู่ขนาน (parallel run) เปรียบเทียบระหว่างระบบงานใหม่ และระบบงานเก่า เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้ของระบบงานใหม่ ในเรื่องของความเร็วและความถูกต้อง โดยให้ผู้ให้บริการเป็นผู้ยืนยันผลของระบบงานด้วยการทดสอบก่อนทำ (pretest) และหลังทำ (posttest) จากการใช้บริการขององค์การ

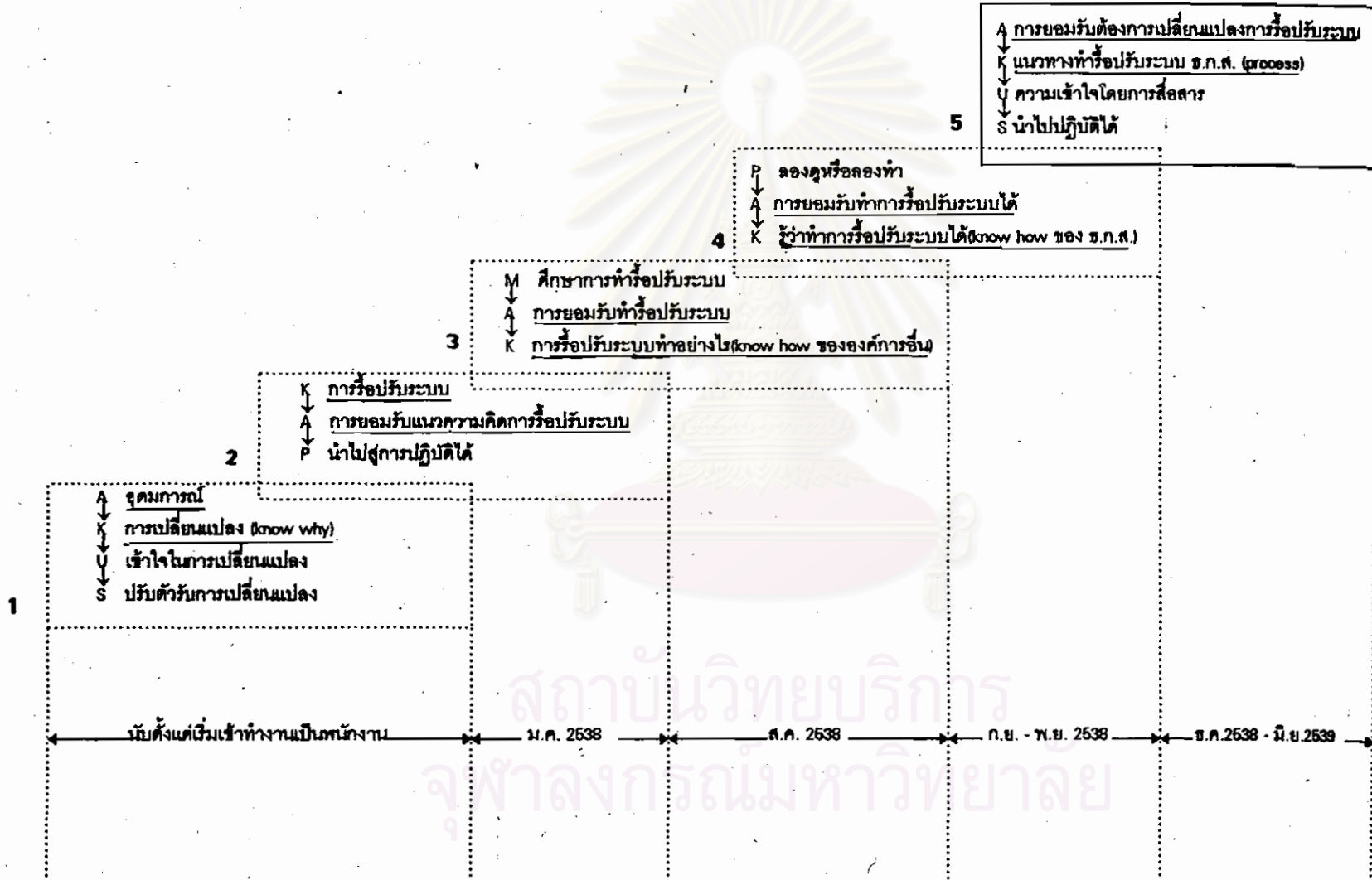
4. การติดตาม (Follow Up)

4.1 กำหนดการวางแผน และกิจกรรมการติดตามอย่างเป็นระบบ (systematic plans and actions) เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ และแนวทางแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

4.2 ใช้วิธีการเชิงรุก (proactive approach) โดยการวางแผนแก้ไขปัญหาก่อนที่จะมีปัญหาเกิดขึ้นจริงในอนาคต (potential problem) ถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบป้องกันหรือป้องกัน (preventive action)

รูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบ คือ AKUS (attitude - knowledge - understanding - skill) (ตารางที่ 27) ได้แสดงให้เห็นขั้นตอนวิวัฒนาการรูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบ หรือแบบจำลองบันไดการสื่อสาร ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกัน ตามแผนภาพที่ 13 ดังนี้

แผนภาพที่ 13 ขั้นตอนวิวัฒนาการรูปแบบการสื่อสาร การรื้อปรับระบบ ธ.ก.ส. หรือบันไดการสื่อสาร (Communication Ladder Model) กำหนดโดยผู้วิจัย



A -> จาก A (รูปที่ 1)

เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้องค์การอยู่รอดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การ (ตารางที่ 49, 50) แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดเห็นในเรื่องเดียวกัน เป็นสิ่งที่ฝังสะสมอยู่ในพนักงาน (built in) จึงมีส่วนร่วมกัน (involvement) นำไปสู่การมีอุดมการณ์ที่ดีในการทำงาน โดยองค์การมีการปลูกฝังอุดมการณ์ในการทำงานให้แก่พนักงานทุกระดับ นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานสร้างการมีส่วนร่วม (involvement) ในเรื่องเดียวกันจึงเป็นส่วนที่จะทำให้คนพัฒนาทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อนำไปสู่การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต่อไป

A (รูปที่ 2)

เป็นการยอมรับแนวความคิดเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยการปรับตัวให้เข้ากับสังคม (The Social judgement theory of attitude change) ที่เป็นปฏิกริยาของทัศนคติกับสิ่งแวดล้อม

A (รูปที่ 3)

เป็นการยอมรับทำการปรับเปลี่ยนระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยการยินยอมทำตาม (ในด้านของการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของคนในสังคม) โดยการไปศึกษาการทำการปรับเปลี่ยนระบบขององค์การอื่น เช่น ธนาคารกสิกรไทย หรือ ปตท. เป็นต้น

A (รูปที่ 4)

เป็นการยอมรับว่าทำการปรับเปลี่ยนระบบได้ เป็นการยอมรับศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายความคิดไปใช้ (replication) ในการทำปรับเปลี่ยนระบบของ อ.ก.ส. นับว่าเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยการเลียนแบบซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาวิธีการปรับเปลี่ยนระบบขององค์การอื่น

A (รูปที่ 5)

เป็นการยอมรับที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเนื่องจากความต้องการจะเปลี่ยน เนื่องจากการทำปรับเปลี่ยนระบบตรงกับความต้องการภายในของบุคคล โดยการสั่งเป็นนโยบายจากบนลงล่าง (top down) จากฝ่ายจัดการ เป็นการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ (authority) ซึ่งมีอิทธิพลต่อ

การเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร (อ้างใน ปรากฏาเพ็ญ สุวรรณ, 2520)

- K -> K (รูปที่ 1) มีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ว่าทำไม ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (know why) เช่นนั้นเกิดขึ้นในสังคม
- K (รูปที่ 2) มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในสังคม ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้เป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาองค์กร
- K (รูปที่ 3) มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบขององค์กรอื่นว่าทำอย่างไร (know how) เช่น ธนาคารกสิกรไทย และ ปตท. เป็นต้น หมายถึงการทำรื้อปรับระบบเป็นไปในลักษณะอย่างไร
- K (รูปที่ 4) มีความรู้ว่าทำได้ นั่นคือ มีความรู้ว่าจะทำการรื้อปรับระบบของ อ.ก.ส. ในลักษณะอย่างไร (know how)
- K (รูปที่ 5) กำหนดแนวทางทำรื้อปรับระบบ อ.ก.ส. เป็นการกำหนดกระบวนการ (process) ในการทำรื้อปรับระบบในลักษณะเป็นแนวความคิดที่เรียกว่า พิมพ์เขียว (blue print) ตามแผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการประดิษฐ์ (invention) นวัตกรรม (innovation) -- และการเปลี่ยนแปลง (change) เรื่องการรื้อปรับระบบ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่อง (pilot project)
- U -> U (รูปที่ 1) เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงมีการเปลี่ยนแปลงเช่นนั้น ทำให้นำไปสู่การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
- U (รูปที่ 5) การใช้การสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ ในเรื่องการรื้อปรับระบบให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยใช้รูปแบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรื้อปรับระบบ (communication in reengineering)

management model) ตามแผนภาพที่ 6 เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารคือ กระบวนการยอมรับการรื้อปรับระบบ (adoption process) นั้นเอง

S → S (รูปที่ 1) เป็นกรรปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงในที่นี้ หมายถึง การเคยมีประสบการณ์ที่ผ่านมา ต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตการทำงานมาก่อน

S (รูปที่ 5) นำการรื้อปรับระบบไปปฏิบัติได้ เพราะการรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลง อย่างหนึ่ง (change) ที่เข้ามาในประสบการณ์การทำงาน

ขั้นตอนที่ 1 A → K → U → S

เนื่องจากพนักงานต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานให้มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ง่ายต่อการอยู่รอด ทั้งนี้พนักงานในฐานะเป็นลูกจ้างขององค์การจำเป็นต้องปรับตัวตามให้ทันกับการพัฒนาองค์การ (ตารางที่ 49, 50) แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ จึงมีอุดมการณ์ที่ดีในการทำงาน เป็นความคิดเห็นของคนในองค์การ และการมีส่วนร่วม (involvement) ในเรื่องเดียวกัน จึงเป็นส่วนที่จะทำให้คนพัฒนาทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งนำไปสู่การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเห็นว่ามี ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ ดังนั้นเมื่อมีความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่ความเข้าใจอย่างชัดเจนในข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเกิดความเชื่อ และนำไปสู่การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสื่อสารตามตารางที่ 9

ขั้นตอนที่ 2 K → A → P

การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่พัฒนาองค์การให้อยู่รอด นั่นคือ การรื้อปรับระบบ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Rogers และ Shoemaker, 1973 ผสมผสานกับแผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประดิษฐ์ (invention) นวัตกรรม (innovation) และการเปลี่ยนแปลง (change) ซึ่งกำหนดโดยผู้วิจัย ว่า "การรื้อปรับระบบ เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การที่เป็นแนวความคิดใหม่ (new idea) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการและวิธีการทำงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้"

ทั้งนี้ ธนาคารกสิกรไทยสนับสนุนแนวความคิดในเรื่องการรื้อปรับระบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเชิญ Dr. Michael Hammer เจ้าของแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบมาบรรยายที่หอประชุมศูนย์สิริกิติ์ เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2538 ในเรื่อง "Reengineering the leadership and implementation perspectives" ทั้งนี้ ธ.ก.ส.ได้เข้าไปร่วมฟังการบรรยายดังกล่าว จึงทำให้มีความรู้เรื่องการรื้อปรับระบบ มากยิ่งขึ้น และยอมรับว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้การสื่อสารตามตารางที่ 7

ขั้นตอนที่ 3 M -> A -> K

ธนาคารกสิกรไทยได้ทำการรื้อปรับระบบจนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ดังนั้น ธ.ก.ส.จึงได้ไปศึกษาวิธีการทำงานที่ได้รื้อปรับระบบแล้วของธนาคารกสิกรไทย และองค์กรอื่น เช่น ปตท. จึงยอมรับแนวความคิด เรื่องการรื้อปรับระบบ และมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบว่าทำอย่างไร (know how ขององค์กรอื่น) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านองค์การ และการเปลี่ยนแปลง อ้างใน Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard, 1993, อรุณ รักรธรรม, 2536 กล่าว ว่า "การรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (planned change) ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coerced change) สั่งเป็นนโยบายจากบนลงสู่เบื้องล่าง (top down) เพื่อให้เห็นผลเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว" และแนวความคิดของ S. Zuckerman, 1973 (ตามแผนภาพที่ 4) ในการเผยแพร่นวัตกรรม ศึกษาการทำรื้อปรับระบบขององค์กรอื่นว่าทำอย่างไร โดยใช้การสื่อสารตามตารางที่ 10

ขั้นตอนที่ 4 P -> A -> K

การไปศึกษาดูงานการรื้อปรับระบบขององค์กรอื่น ซึ่งทำให้ดู ชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ทำให้เกิดทัศนคติ โดยยอมรับและรู้ว่าทำการรื้อปรับระบบได้ นับเป็นการสื่อสารที่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติหรือการจูงใจ และระดับความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการในการตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม (ตารางที่ 8) ซึ่งสอดคล้องกับการเผยแพร่ นวัตกรรม (diffusion of innovation) ตามแนวความคิดของ Rogers and Shoemaker, 1971 ที่ว่า "การเผยแพร่ นวัตกรรมเป็นการสื่อสารมุ่งเฉพาะถ่ายทอดความคิดใหม่สิ่งใหม่หรือวิธีปฏิบัติใหม่ โดยการทำให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมขึ้นอยู่กับความได้เปรียบเชิงเทียบ (relative advantage) คิดว่าการรื้อปรับระบบดีกว่า และสอดคล้อง (compatibility) กับความต้องการขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการทำงานใหม่ และนำไปทดลองใช้ได้ (trialability) โดยทดสอบทำดู และสามารถสังเกตเห็นผลได้ (observability) ว่าดีกว่าเดิม"

ขั้นตอนที่ 5 A -> K -> U -> S

จากแผนภาพที่ 1 เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบโดยยอมรับว่าการรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแนวความคิดใหม่ขององค์การ จึงนำไปกำหนดแนวทางการรื้อปรับระบบในลักษณะเป็นพิมพ์เขียว (blue print) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้โดยอาศัยแบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรื้อปรับระบบ ตามแผนภาพที่ 6 และตารางที่ 9 ที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์การสื่อสาร นั่นคือ ทำให้เกิดกระบวนการยอมรับนวัตกรรม มาผสมผสานกับแนวความคิดด้านองค์การและการเปลี่ยนแปลง อ้างใน Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard, 1993 และอรุณ วัชรธรรม, 2536 กล่าวว่า "การรื้อปรับระบบต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับซึ่งเป็นนโยบายจากบนลงล่าง เพื่อให้เห็นผลเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว ดังนั้นในแบบจำลองการสื่อสารกระบวนการรื้อปรับระบบ ของขั้นการเตรียม (staffing) ในเรื่องการฝึกอบรมและคน จึงใช้พฤติกรรมกลุ่มให้เกิดการคล้อยตาม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้ทราบ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามได้ถูกต้อง มีความพร้อมมากขึ้น โดยการเสนอข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจเรื่องการรื้อปรับระบบ ผ่านสื่อเฉพาะกิจขององค์การ เช่น วารสารภายในขององค์การ บ้ายประกาศ เป็นต้น และควรใช้สื่อบุคคลทั้งผู้บริหารและทีมงานการรื้อปรับระบบ ช่วยกันสนับสนุนข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนในองค์การมากขึ้น โดยใช้หลักการสื่อสาร 2 ทาง (two-way communication) เพื่อให้องค์การได้รับปฏิกิริยาย้อนกลับ (feedback) จากคนในองค์การได้อย่างดี ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การตกลงใจร่วมกัน (commitment) มีความไว้วางใจ ฝ่ายบริหารว่านำการรื้อปรับระบบ มาเป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การให้อยู่รอด

รูปแบบการสื่อสารในการรื้อปรับระบบไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนวิวัฒนาการรูปแบบการสื่อสาร ตามแผนภาพที่ 13 ที่ต้องเริ่มจาก AKUS -> KAP -> MAK -> PAK -> AKUS เสมอไป ทั้งนี้จะเริ่มจากขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก่อนแล้ว แตกต่างกันไปโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์จริงในแต่ละองค์การและความพร้อมขององค์การ ว่าควรมีวิวัฒนาการอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร นั่นคือ ทำให้เกิดกระบวนการยอมรับ (adoption process) นั่นเอง

แผนภาพที่ 14 แสดงผลสรุปการวิจัยเรื่อง การรื้อปรับระบบ



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า สื่อที่คนในองค์การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และสื่อที่มีอิทธิพลต่อการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากที่สุดแยกเป็นสื่อมวลชนประเภทวารสารทางธุรกิจ สื่อบุคคลประเภทผู้บังคับบัญชา และสื่อเฉพาะกิจประเภทวารสารภายในองค์การ (เช่น จุสสารธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ดังนั้นหากต้องการเผยแพร่ข่าวสารให้คนในองค์การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบและมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวให้มากกว่านี้ จึงควรนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบผ่านสื่อดังกล่าวให้มากขึ้น

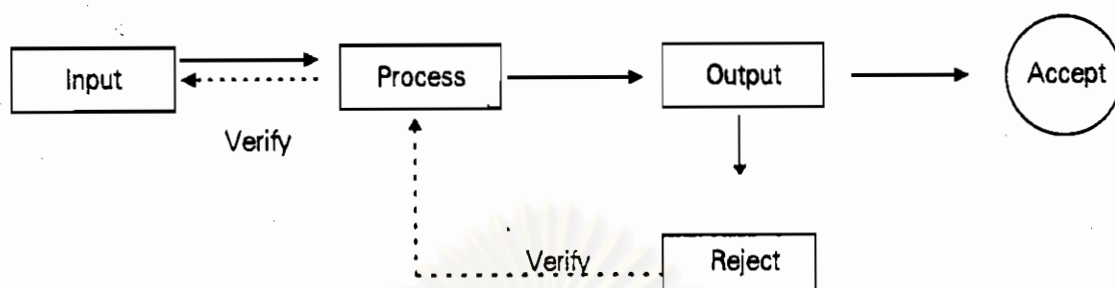
2. จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team) ในสถานะที่มีบทบาทเป็นทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารอย่างเป็นทางการขององค์การซึ่งเป็นสื่อบุคคลที่ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบและการชักนำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบแต่กลับเป็นบุคคลที่คนในองค์การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบน้อยมาก รวมทั้งมีอิทธิพลต่อการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวน้อยมากเช่นกัน ทั้งนี้จากข้อสังเกตอาจจะเป็นเพราะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) ของคนในองค์การที่มีต่อพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบในเรื่องเกี่ยวกับภูมิหลังของระดับการศึกษา ความสามารถ และประวัติการทำงานที่ผ่านมา ทำให้คนในองค์การไม่เชื่อถือในตัวบุคคลที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ดังนั้น หากองค์การจะต้องมีการทำรื้อปรับระบบในระยะต่อ ๆ ไป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่จะเป็นพนักงานในทีมงานการรื้อปรับระบบไว้อย่างชัดเจนและผู้ที่เป็นทีมงานการรื้อปรับระบบควรต้องพยายามติดต่อสื่อสารกับคนในองค์การให้มากขึ้นกว่าเดิมในลักษณะที่เรียกว่าการสื่อสาร 2 ทางเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาในสายตาและความรู้สึกของคนในองค์การให้มากกว่าเดิม

3. จากผลการวิจัยพบว่า จากรูปแบบการสื่อสารแบบจำลองบันไดการสื่อสาร (communication ladder model) ตามแผนภาพที่ 13 นี้เป็นแบบจำลอง (model) ที่คำนึงถึงความพร้อมขององค์การเป็นหลัก ซึ่งได้นำกระบวนการสื่อสารมาใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาความพร้อมขององค์การ ทั้งนี้องค์การต่าง ๆ จะต้องศึกษาวิเคราะห์ความพร้อมขององค์การตนว่าอยู่ในระดับใด โดยแยกสรุปเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้คือ ระดับที่ 1 กรณีองค์การมีความพร้อมน้อย จำเป็น

ต้องมีการสร้างพื้นฐาน (foundation) ขององค์การให้เข้ามาเชื่อมโยงต่อกับฐานชั้นบันไดแรกของแบบจำลอง (model) ดังกล่าว โดยใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ระดับที่ 2 กรณีองค์การมีความพร้อมในระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 แต่ยังไม่ถึงบันไดการสื่อสารขั้นสูงสุดของแบบจำลอง (model) นี้ จะมีการใช้กระบวนการสื่อสารที่ต้องเพิ่มจำนวนชั้นบันไดการสื่อสารที่น้อยชั้นกว่าระดับที่ 1 เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้ก้าวหน้าไปจนถึงบันไดการสื่อสารขั้นสูงสุดของแบบจำลอง (model) ดังกล่าว และ ระดับที่ 3 กรณีองค์การต้องการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ในระดับก้าวหน้า (advance) ที่มากกว่าชั้นบันไดสูงสุดของแบบจำลอง (model) ดังกล่าวก็จะต้องวิเคราะห์หารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่กำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์ใหม่ที่ต้องการโดยต้องใช้บันไดการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นจากบันไดการสื่อสารขั้นสูงสุดของแบบจำลอง (model) ดังกล่าวว่าจะต้องมีการเพิ่มขึ้นไปอีกก็ชั้นบันได ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละองค์การนั่นเอง

4. จากผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรื้อปรับระบบ (communication in reengineering management model) ตามแผนภาพที่ 6 นี้เป็นแบบจำลอง (model) ที่นำมาใช้ตรวจสอบ (verify) ขั้นตอนในแต่ละกิจกรรมของหลักการบริหารงานทั่วไปและการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่ใช้การสื่อสารเข้ามาช่วยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น เพื่อนำไปสู่การปรับตัวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องที่มาจากสภาพแวดล้อมหรือโดยการปรับปรับตัวร่วมกันกับระบบต่าง ๆ ในสังคม แต่จากแผนภาพที่ 6 ดังกล่าวจะเห็นว่าแบบจำลอง (model) นี้เป็นแบบจำลองที่แสดงถึงกระบวนการ (process) ของการบริหารที่ใช้การสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการทั้งนี้จากขั้นตอนของการเก็บข้อมูลในการทำวิจัยได้รวมการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) เช่น แนวความคิดหรือความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสาร (information) เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ เป็นต้น จึงถือว่าเป็นการตรวจสอบ (verify) ในกระบวนการวิจัยที่เบ็ดเสร็จในตัวแล้ว ดังนั้น กล่าวได้ว่าปัจจัยนำเข้า (input) ของ ธ.ก.ส. ถูกต้องเป็นไปตามที่กำหนด ดังนั้นตามแผนภาพที่ 6 นี้จึงไม่ได้แสดงขั้นตอนของปัจจัยนำเข้า ทั้งนี้หากมีการทำวิจัยในครั้งต่อไปควรคำนึงถึงในประเด็นปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลที่เกิดขึ้น (output) โดยตรวจสอบให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นแบบจำลองที่เรียกว่า IO model (input-output model) (อ้างใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538)

แผนภาพที่ 15 แบบจำลองรูปแบบ IO model (กำหนดแนวความคิดโดยผู้วิจัย)



หลักการทั่วไปในการตรวจสอบ (verify)

หากผลที่เกิดขึ้น (output) ไม่เป็นไปตามที่กำหนดก็ควรตรวจสอบกระบวนการ (process) และปัจจัยนำเข้า (input) ว่าถูกต้องตามที่กำหนดหรือไม่ หากขั้นตอนใดไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดจะได้หาแนวทางแก้ไขเพื่อให้ผลที่เกิดขึ้น (output) เป็นไปตามที่กำหนด

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. น่าจะมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทักษะ และ การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบขององค์กรอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลในทำนองเดียวกันเพื่อดูว่าผลที่ได้มีความใกล้เคียงกันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้ยืนยันแบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการ รื้อปรับระบบ (communication in reengineering management model) และแบบจำลองบันไดการ สื่อสาร (communication ladder model) ที่จะนำมาใช้ในงานสื่อสารเพื่อการปรับระบบอื่น ๆ ต่อไป

2. เพื่อทราบที่มาของความแตกต่างระหว่าง KAP และอื่น ๆ ของแต่ละกลุ่มอาจมีการ ศึกษา คุณสมบัตินของผู้ส่งสาร และผู้รับสารว่าเชื่ออำนาจต่อประสิทธิผลในการเผยแพร่ข่าวสารใน การรื้อปรับระบบมากน้อยเพียงไร

3. ในการวางแผนรณรงค์ทางด้านการรื้อปรับระบบต่อ ๆ ไปควรจะนำเอาผลการวิจัย ที่ได้มาเป็นแนวทางหลักในการวางแผนเผยแพร่ข่าวสาร