

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบการสื่อสาร ความรู้ ทักษะและการยอมรับของพนักงานในองค์กร ดังนั้น จึงได้นำเอาแนวคิด ทางด้านการสื่อสารที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้ คือ

1. แนวคิดเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
2. แนวคิดเรื่องการรับรู้
3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร
4. แนวคิดเรื่องการยอมรับนวัตกรรม
5. แนวคิดเรื่องการใช้สื่อและความพึงพอใจ
6. แนวคิดเรื่องทัศนคติ
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือการรีเ็นจิเนียริง (Reengineering) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทางธุรกิจซึ่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเป็นวิธีการที่สามารถตรวจสอบวิธีการทำงานได้เป็นอย่างดี (James Champy, 1995 : 30)

Michael Hammer และ James Champy (1994) ได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไว้ว่า เป็นการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ ตลอดจนวิทยาการต่างๆ ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์และ

คุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า เสมือนหนึ่งการเริ่มต้นประกอบธุรกิจใหม่ ทั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผลการทำงานดีขึ้นในหลายๆ ด้าน อาทิ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หมายถึง การจัดรูปแบบใหม่ของกระบวนการในองค์การ และระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนในเรื่องของเวลา ต้นทุน คุณภาพ รวมทั้งผลผลิตและการบริการขององค์การเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า (Daniel P. Petrozzo and John C. Stepper, 1994 : 4)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หมายถึง การจัดรูปแบบ กระบวนการทำงานใหม่ เพราะเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคิดค้นเพื่อหารูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ที่สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน โดยละทิ้งวิธีการและกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นคำที่หมายถึง การตรวจสอบ ค้นคิด แนะนำ ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานในองค์การ(เศรษฐชัย ศรีวิระกุล. 2537 : 22)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน คือ การยกระดับคุณภาพสินค้า(บริการ) ไปพร้อมๆ กับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าในเวลาเดียวกัน (สุวินัย ภรณวลัย, 2538 : 9) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงขั้นมูลฐานในกระบวนการทำงาน โดยมุ่งให้เห็นผลทันตาในเรื่องของเวลา ต้นทุน และคุณภาพ (เรื่องเดียวกัน : 10)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน คือ การพัฒนาระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Dialogue, ตุลาคม 2538 : 2)

ธรรมนูญ หวังหลี ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไว้ว่า พนักงานบางคนอาจจะต้องทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ส่วนบางคนอาจจะต้องทำงานเดิมในวิธีการแบบใหม่ (สำนักประชาสัมพันธ์ บริษัทการบินไทยฯ, วิดิทัศน์, 2538)

ดังนั้น ความหมายของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจึงเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ยอมรับและเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้

เศรษฐชัย ศรีวิระกุล (2537) กล่าวถึงองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ว่า มีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ปัจจัย คือ

- ก. เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ จะต้องหาสาเหตุและเหตุผลของการทำงานเพื่อวิเคราะห์ว่า ควรจะทำงานในลักษณะเดิมต่อไปหรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากได้คำตอบว่ากระบวนการทำงานเดิมไม่เหมาะสมอีกต่อไป จึงจำเป็นต้องคิดหารูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นมาใหม่
- ข. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน กล่าวคือ เป็นการละทิ้งโครงสร้างเดิมรวมตลอดถึงรูปแบบการทำงานเดิม และทำการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งไม่ใช่การพัฒนาธุรกิจหรือการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการปรับตัวทางธุรกิจ
- ค. เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงเพื่อบรรลุถึงจุดสูงสุด กล่าวคือ การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความสำเร็จสูงสุด และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงแล้ว จะต้องละทิ้งรูปแบบการทำงานเดิม แล้วจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่
- จ. เป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ เป็นกระบวนการทำงานต่างๆ ที่นำเอาวัตถุดิบทั้งหลายมาสร้างเป็นผลผลิต คือสินค้า หรือการบริการซึ่งมีคุณค่าและประโยชน์แก่ลูกค้า

นอกจากจะมียุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการแล้ว ยังต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

- การฝ่ากฎเกณฑ์เดิมๆ ที่มีอยู่
- ความทะเยอทะยานแบบมีจุดมุ่งหมายแน่นอน
- การใช้วิทยาการสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์
- กระบวนการทำงานใหม่

สำหรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในขั้นพื้นฐานในบางหน่วยงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องปรับเปลี่ยนก่อน เพื่อหารูปแบบวิธีการมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมภายในองค์กรต่อไป

1.1 ลักษณะของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

1.1.1 เป็นการรวมงานหลายๆ งานเข้ามาเป็นงานเดียว แต่ต้องพิจารณาจากความจำเป็น ประกอบกับสถานการณ์ ซึ่งมีผลดีคือ การลดปริมาณเอกสารที่เกี่ยวข้องระหว่างฝ่ายงานต่างๆ

เท่ากับเป็นการลดข้อผิดพลาดของงานที่อาจเกิดขึ้น ช่วยจัด/ลดปัญหาความล่าช้าในการทำงาน ซึ่งมีผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะเดียวกัน เป็นการลดค่าใช้จ่าย และลดการใช้แรงงานของบุคลากรด้วย

1.1.2. เป็นกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ กล่าวคือหน้าที่ของพนักงานในการทำงานที่จะเพิ่มขึ้นจากการทำงานตามหน้าที่ รวมถึงการมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำควบคู่กันไป แทนที่จะต้องให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ ผลดีคือ งานไม่ล่าช้า พนักงานมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น มีการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าดีขึ้น

1.1.3. มีการจัดลำดับขั้นตอนของงานต่างๆ ตามความเป็นจริงหรืออาจทำพร้อมๆ กัน กล่าวคือ มีการจัดลำดับงานตามความเป็นจริง ดังนั้น กระบวนการทำงานจึงมีลักษณะตัดทอนลำดับขั้นตอนการทำงานลง

1.1.4. มีรูปแบบของการทำงานได้หลายรูปแบบ โดยรวมลักษณะงานทั้งที่เป็นขั้นตอน ธรรมดา ขั้นตอนพิเศษ และขั้นตอนยกเว้นเข้าไปอยู่ในกระบวนการเดียวเพื่อรองรับกับทุกสถานการณ์มาเป็นรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีรูปแบบความยากง่ายแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และปรับสภาพได้

1.1.5. จัดให้มีการทำงานเฉพาะที่เหมาะสมเท่านั้น มีการรวมงานเดิม ซึ่งอาจแยกกันอยู่เข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.1.6. มีการตรวจสอบและควบคุมการทำงานน้อยลง เพราะมีการรวมงานเข้ามาไว้ด้วยกัน และจะไม่ทำกระบวนการทำงานใดที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม การควบคุมจะมีคุณค่าได้โดยเป็นการควบคุมแบบผสม

1.1.7. มีการลดจุดการติดต่อประสานงานภายนอกเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งของข้อมูล

1.1.8. มีผู้จัดการเฉพาะกิจเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในกระบวนการทำงานทั้งหมด โดยทำหน้าที่กันชนระหว่างลูกค้าและกระบวนการทำงานภายใน

1.1.9. มีรูปแบบผสมระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจ ทั้งมีวิทยาการสารสนเทศ ช่วยให้ใช้ทั้งสองวิธีได้ในขณะเดียวกัน และมีศูนย์กลางข้อมูลลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูลรวม

จะพบว่า การใช้วิทยาการทางด้านสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ที่ทำให้เกิดผลประสิทธิภาพสูงสุด และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องมีระบบความคิดแบบอุปมานโดยคิดหาหลักใหญ่ๆ หรือ

ภาพรวมจากข้อเท็จจริงย่อยๆ อย่างสมเหตุสมผล และใช้วิทยาการสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงาน

เพื่อให้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานขององค์การประสบผลสำเร็จ ตามแนวคิดของ Michael Hammer และ James Champy จึงควรแบ่งการดำเนินงานออกเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

ก. การทำความเข้าใจ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจ คือ

- ให้พนักงานได้รับทราบสถานการณ์โดยทั่วไปของธุรกิจ เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทาง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- ทำความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการทำการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
- สร้างความกระตือรือร้นในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
- สร้างความเข้าใจในเรื่องของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
- สร้างความเข้าใจในเรื่องของความเปลี่ยนแปลง

ข. กำหนดลักษณะของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เช่น

- รวมงานหลายๆ งานให้เป็นงานเดียว
- มีพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจในงานที่ทำ
- มีการจัดลำดับขั้นตอนของงานตามความเป็นจริง
- มีรูปแบบการทำงานได้หลายรูปแบบ
- จัดให้มีการทำงานที่เหมาะสม
- มีการตรวจสอบและควบคุมการทำงานลดลง
- ฯลฯ

ค. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน จะต้องกระทำแบบจากบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือ

- ต้องมีผู้บริหารระดับสูง ให้การสนับสนุน เพราะเป็นผู้มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่า ซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างนั้น มีผู้บริหารสูงสุดให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

- ต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และมีวิธีป้องกันมิให้เกิดความรู้สึกสูญเสียอำนาจหรือผลประโยชน์ของฝ่ายงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

1.2 หลักการสื่อสารของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

Dr. Michael Hammer และ Steven A. Stanton (1994) ได้กล่าวถึงหลักการสื่อสารเพื่อให้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานประสบผลสำเร็จ คือ

1.2.1 แบ่งผู้ฟังในองค์กรออกเป็นกลุ่ม เพื่อกำหนดเป็นแผนการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผู้ส่งสาร เนื้อหาของสื่อ สื่อ และผู้รับสาร เพราะแต่ละกลุ่มจะมีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงในวิธีการที่แตกต่างกัน และข่าวสารที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องจัดเตรียมให้เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการของแต่ละกลุ่ม ซึ่งหมายถึงระยะเวลาที่แตกต่างกัน สื่อที่ใช้จะแตกต่างกัน

1.2.2. ใช้สื่อในการส่งสารหลายๆ ช่องทาง เพราะสื่อแต่ละประเภทมีคุณสมบัติแตกต่างกัน และมีผลต่อบุคคลแตกต่างกัน โดยการใช้วิธีการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องใช้ระยะเวลานาน การใช้สื่อใดสื่อหนึ่งโดยเฉพาะ จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้รับสารได้ ดังนั้น ควรใช้สื่อที่หลากหลาย

1.2.3. การเผยแพร่ข่าวสารเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ควรใช้บุคคลหลายๆ ระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการเผยแพร่กระจายข่าวสาร และควรสื่อในเรื่องเดียวกัน ความหมายเดียวกัน แต่ในทศนะที่แตกต่างกัน

1.2.4. เนื้อหาข่าวสารต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการ ผลความก้าวหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อมูลข่าวสารควรเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ

1.2.5. เน้นการสื่อสารโดยอ้างถึงเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเป็นแรงเสริม

1.2.6. ยึดถือความซื่อสัตย์เป็นนโยบายหลัก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

1.2.7. การสื่อสารในเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องเชื่อมโยงกับความรู้สึกของพนักงานในองค์กร

1.2.8. การสื่อสารต้องสร้างความปรองดองกัน ซึ่งทำให้ลดความรู้สึกที่ไม่ดีสำหรับผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เล็งเห็นถึงคุณค่าของการปรับเปลี่ยน

1.2.9. การสื่อสารต้องมองเห็นได้ในประเด็น ปัญหา ซึ่งทีมงานต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนดประเด็นปัญหา

1.2.10. ต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพราะปฏิกิริยาย้อนกลับเป็นสิ่งสำคัญ

นอกจากนี้ Timothy Galpin (1995) ยังมีหลักในการดำเนินงานด้านการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้มีประสิทธิผลเสริมจากหลักการของ Michael Hammer และ Stanton อีกว่า ข่าวสารนั้น ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยน เพื่อเป็นการชี้แจงเหตุผลและทำความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ นอกจากนี้ ต้องมีการเน้นย้ำอยู่ตลอดเวลาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารเป็นอย่างดี และจะต้องเกิดขึ้นก่อนกระบวนการอื่นๆ ทั้งหมด ที่สำคัญ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น

ยิ่งกว่านั้น Timothy Galpin ยังได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอันอาจจะเกิดจากการสื่อสารในช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การให้ข่าวสารโดยอาศัยการสื่อสารอย่างเป็นทางการอย่างเดียว อาจทำให้เกิดการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือที่เรียกว่าข่าวลือได้ ดังนั้น จึงควรที่จะวางกลยุทธ์การสื่อสารโดยให้มีการสื่อสารที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์
2. การที่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดข่าวสารจากฝ่ายบริหารถึงพนักงานในองค์กรนั้น อาจทำให้พนักงานตีความว่า ผู้บริหารไม่สามารถอุทิศเวลาและขาดความเอาใจใส่ที่จะสื่อสารถึงพนักงานโดยตรง จึงอาจทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงได้
3. การสื่อสารที่คลุมเครือ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ จึงควรที่จะสื่อสารให้ชัดเจน และให้ความกระจ่างชัดในเหตุการณ์อย่างเพียงพอ
4. การที่ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารที่ดีพอ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของการสื่อสาร อาจทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ จึงควรที่จะวางแผนการสื่อสารให้มีความสอดคล้องกับเหตุการณ์ในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง
5. ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงที่มีไม่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นด้วย เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่สามารถที่จะถ่ายทอดข่าวสารให้แก่พนักงานได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานไม่รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และทำให้ไม่ให้ความร่วมมือกับโครงการฯ ได้
6. การปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร ทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งจากฝ่ายบริหารและพนักงาน จึงควรที่จะส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เพื่อรับทราบปฏิกิริยาตอบสนองซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการพัฒนาข่าวสารและเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารด้วย

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ต้องมีการวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าใจถึงเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างถูกต้องมากที่สุด และสิ่งสำคัญคือต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ โดยอาศัยการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารมาเป็นสื่อกลางในการทำให้โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ ให้ความร่วมมือ และให้การยอมรับ เพื่อให้โครงการฯ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

2. แนวคิดเรื่องการรับรู้

เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารเข้ามาช่วย เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี และเกิดการยอมรับในที่สุด ดังนั้น จึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการรับรู้ของพนักงานในองค์กรด้วยว่า มีการรับรู้อย่างไร เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และวางรูปแบบการสื่อสาร

การรับรู้ หมายถึงการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง (พจนานุกรม Webster, 1973:843)

แกร์ริสัน และมากูน (1972 : 607) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการซึ่งสมองตีความ หรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัสของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่างๆ) กับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมที่เราสัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ฯลฯ การที่เราจะรับรู้สิ่งที่มาสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหมายหรือแปลความ

ปรมะ สตะเวทิน (2538 : 75) ได้นิยาม “ การรับรู้ ” ว่า เป็นกระบวนการตีความสิ่งที่เราพบเห็นในสิ่งแวดล้อม ส่วนความหมายคือ สิ่งที่เกิดจากกระบวนการตีความหมายหรือการรับรู้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เราจะตีความหมายต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับการที่เราได้รับรู้ หรือ ตีความหมายสิ่งนั้นอย่างไร ในการรับรู้และตีความหมายสิ่งที่เราได้พบนั้น กระทำโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และความหมายต่อสิ่งที่ได้พบ

หากการรับรู้ต่างกัน การตีความสารต่างๆ ก็จะเป็นไปคนละทาง เกิดปัญหาการสร้าง ความเข้าใจต่อกัน เป็นผลให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผล และทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ (พัชนี เชนจรรยา และคณะ, 2538 : 108) เช่น

- เกิดการรับรู้แบบเหมารวม
- การรับรู้แบบมือคดิหรือความโน้มเอียง
- การรับรู้แบบสุดขั้ว
- การรับรู้แบบแข็ง

จากความหมายของการรับรู้ดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การรับรู้ คือการแสดงออกถึง ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในจิตใจอันเนื่องมาจากการตี ความหรือแปลความ โดยอาศัยสิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์เดิม

เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น แต่ละคนจึงมีการรับรู้และความ หมายต่อสิ่งที่พบเห็นแตกต่างกันไป บางคนอาจจะเลือกดูบางเหตุการณ์ บางคนอาจจะบิดเบือน เหตุการณ์โดยให้ความสำคัญกับส่วนหนึ่งของเหตุการณ์ บางคนอาจเพิ่มเติมข้อเท็จจริงของเหตุ การณ์ หรือบางคนอาจจะโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน

ดังนั้น การวัดการรับรู้ จึงต้องวัดจากสิ่งที่บุคคลแสดงออก ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด ทศน คติ ความรู้ โดยอาศัยแบบสอบถามหรือแบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการวัดการรับรู้ของบุคคล

การที่บุคคลจะรับรู้สิ่งต่างๆ ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ดังที่ ปรมะ สตะ เวทิน (2538 : 112-118) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของแต่ละบุคคล คือ

ก. อายุ

อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิด พฤติกรรม โดย ทั่วไป บุคคลที่มีอายุน้อย มักจะมีความคิดเสรีนิยมมากกว่าคนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนที่มีอายุ มากมักจะมีความคิดอนุรักษ์นิยมมากกว่าคนที่อายุน้อย ที่มักจะยึดถืออุดมการณ์กว่า ใจร้อนกว่า และมองโลกในแง่ดีกว่าคนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนที่มีอายุมากมักจะเป็นคนที่ยึดถือการปฏิบัติ มากกว่า นอกจากอายุจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในเรื่องของความคิดแล้ว ยังเป็นสิ่งที่

กำหนดความแตกต่างในเรื่องของความยากง่ายในการชักจูงใจด้วย มีการวิจัยทางจิตวิทยาพบว่า เมื่อคนมีอายุมากขึ้น โอกาสที่คนจะเปลี่ยนใจหรือถูกชักจูงใจจะน้อยลง

ข. เพศ

เพศหญิงและชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของความคิด ค่านิยม ทักษะคิด ทั้งนี้ เพราะ วัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ด้วยกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว เจ้าอารมณ์ โอนอ่อนผ่อนตาม ถูกชักจูงใจง่ายกว่าเพศชาย นอกจากนี้ มีการวิจัยที่พบว่า เพศชายใช้เหตุผลมากกว่าและจดจำข่าวได้มากกว่าเพศหญิง

ค. การศึกษา

คนที่มีการศึกษาแตกต่างกัน ในยุคสมัยที่แตกต่างกัน ระบบการศึกษาแตกต่างกัน สาขาแตกต่างกัน ย่อมมีความรู้สึกรู้จักคิด อุดมการณ์ ความต้องการแตกต่างกัน บุคคลที่มีการศึกษาสูง จะเป็นผู้ที่รับสารที่ดี ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอ

ง. สถานภาพหรือระดับตำแหน่ง

บุคคลที่มีระดับตำแหน่งสูง เป็นผู้ที่มี แนวโน้มที่จะได้รับข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้มากกว่าบุคคลที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า และบุคคลที่มีระดับตำแหน่งต่ำ มักจะเป็นผู้ที่ขาดข่าวสารอยู่เสมอ

ความแตกต่างของระดับตำแหน่ง จะมีอิทธิพลในการติดต่อสื่อสารระหว่างความเป็นผู้ส่งสารและรับสาร หากข่าวนั้น ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง จะได้รับความสนใจ และให้ความสำคัญกับข่าวสารนั้นมากกว่าผู้ส่งสารที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ถึงแม้ว่าจะเป็นสารชิ้นเดียวกันก็ตาม

จ. ระยะเวลาการทำงาน

บุคคลที่มีอายุการทำงานมาก จะมีความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน และเกิดการยอมรับในสภาพ กฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีอายุการทำงานน้อย มักจะไม่เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน และไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่และกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้

ดังนั้น ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวความคิดเรื่องการรับรู้ของพนักงานในองค์การมาเป็นกรอบในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับพฤติกรรมการรับรู้ข่าวสารในองค์การ เพื่อว่า เมื่อมีการรับรู้เกิดขึ้น ก็จะเป็นผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเหตุการณ์ มีทัศนคติที่ดี และยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตมนุษย์ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีความรู้ จูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อมนุษย์ด้วยกัน การที่จะบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสาร

การสื่อสาร คือกระบวนการที่ความคิดหรือข่าวสารถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสาร ด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร (E.M Rogers, อ้างในเสถียร เศษประทีป, 2537: 20)

องค์ประกอบของการสื่อสารมีดังนี้

- มีแหล่งสาร/ผู้ส่งสาร ที่จะส่งข่าวสาร วัตถุประสงค์ ความต้องการ โดยการพูด เขียน หรือแสดงกริยาท่าทางให้บุคคลอื่นได้รับทราบ และมีปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 4 ประการที่กำหนดประสิทธิผลของผู้ส่งสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทัศนคติ ระบบสังคม วัฒนธรรม ซึ่งพบมากในสื่อบุคคลเพื่อใช้ในการโน้มน้าวใจผู้รับสาร
- สาร คือ ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ที่ปรากฏออกมาในรูปรหัส เช่น คำพูด การเขียน กริยาท่าทาง ข่าว ข้อความ สัญลักษณ์ เป็นต้น
- ช่องสารหรือสื่อ คือ วิธีการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ข่าวสารที่เข้ารหัสผ่านไปยังผู้รับสาร ซึ่งต้องอาศัยช่องทางไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การสัมผัส การได้ยิน การได้กลิ่น การลิ้มรส โดยใช้ช่องสาร คือ การบันทึกข้อความ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ ควรใช้ช่องทางหลายๆ ช่องทาง

- ผู้รับสาร คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่งสาร
- ผลของการสื่อสาร คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร อาจเป็นผลทางบวก หรือทางลบ อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรมในตัวผู้รับสาร และผลของการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมต้องก่อให้เกิดความเข้าใจ การตอบสนองตามจุดมุ่งหมายของการส่ง
- ปฏิกริยาตอบสนอง คือ ปฏิกริยาของผู้รับสารที่แสดงตอบสนองสารในกระบวนการสื่อสารสองทาง จะมีลักษณะตอบโต้กัน ดังนั้น บุคคล/องค์การ จึงถือว่าเป็นแหล่งสารและผู้รับสารในเวลาเดียวกัน จะทำให้ทราบว่า ผลของการสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และสามารถควบคุมพฤติกรรมการสื่อสารของผู้ส่งสารด้วย

องค์การ คือ ที่รวมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันในอันที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น (เรื่องเดียวกัน : 117)

Roger (1973 : 348) กล่าวถึงองค์การว่า คือระบบถาวรที่แต่ละคนจะทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายของความสำเร็จโดยมีขั้นตอนของตำแหน่งงาน และการแบ่งงาน

การสื่อสารในองค์การ เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2527 : 4)

ฮิวส์แมน (Huseman 1973 : 14) และคณะ เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์การขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดองค์การ แรงผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงานและความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย นอกจากนี้ ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสารอีกหลายท่านที่เน้นอยู่ที่ช่องทางการสื่อสาร เช่น การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายโต้ตอบ การบันทึก วารสารภายใน จุลสาร จดหมาย เป็นต้น

กรีซ สิบสนธิ (2537 : 64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนงานสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การได้แก่ ข่ายงานที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกัน และทำหน้าที่ในฐานะเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมนั้นๆ

การสื่อสารในองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การ (Gerald M. Goldhaber,1993)

นอกจากนี้ Barnard (1966) กล่าวว่า การดำรงอยู่ขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะติดต่อสื่อสารและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นหน้าที่ประการแรกของผู้บริหารคือ การพัฒนาและบำรุงรักษาสภาพระบบของการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่อยู่กับความเต็มใจยอมรับของบุคคล ซึ่งบุคคลจะยอมรับข่าวสารเมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- บุคคลสามารถเข้าใจข่าวสารได้
- บุคคลเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์การ
- บุคคลเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลของเขา
- บุคคลสามารถปฏิบัติตามข่าวสารได้ทั้งร่างกายและจิตใจ

นอกจากนี้ Barnard ยังได้มองเทคนิคของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ และเป็นแหล่งที่มาของปัญหาในองค์การ (สมยศ นาวิกาน: 2527 :14)

การสื่อสารเป็นจึงเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

4.1 บทบาทของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การ เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ช่วยให้การปฏิบัติงานราบรื่น ประสานกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (กริช สืบสนธิ์, 2537 : 189)

การสื่อสาร นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้หน้าที่ต่างๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น และช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ (เสนาะ ตีเขาว์, 2530 : 23)

Frank และ Brownel (อ้างใน เปรมศิริ นิมิตรมงคล, 2536) ได้กล่าวถึงการสื่อสารภายในองค์การว่ามีแนวคิดอยู่ 4 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเชิงเหตุผล เราสามารถควบคุมคนให้อยู่ในระเบียบได้โดยใช้โครงสร้างกฎเกณฑ์ และเป้าหมาย โดยมีระบบข่าวสาร ข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ

2. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมในองค์การ เน้นเรื่องค่านิยม ความหมายรวมกัน วัฒนธรรมประเพณี แนวคิดนี้ มุ่งวิเคราะห์ถึงวิธีการกระตุ้นคนในองค์การทำการปรับปรุงประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเรื่องการใช้อำนาจ มองว่า อำนาจ ความขัดแย้งและการกระจายทรัพยากรคือประเด็นหลักในการวิเคราะห์องค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นโดยใช้อยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง

4. แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นแนวคิดที่มองว่าการประสานกันระหว่างองค์การกับคนในองค์การ จะช่วยสร้างผลให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย บุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ดังนั้น ระบบผลตอบแทน รางวัลการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน นำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การและบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคลากรและองค์การ

จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่คนในองค์การได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ซึ่งมีขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคลคือ

1. การรับรู้
2. ความเข้าใจ
3. เกิดความเชื่อ
4. เกิดความพยายามที่จะทำ $\Rightarrow \Rightarrow$ กระบวนการเรียนรู้โดยผ่านสื่อ
5. ต้องการรางวัล
6. ตรวจสอบ
7. เอื้ออำนวยต่อระบบ

ในการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรใช้ทั้ง 4 แนวคิดผสมผสานกัน โดยใช้ปัจจัยการสื่อสารเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ มีแนวคิด ทักษะคติใหม่ๆ และการปฏิบัติใหม่อันจะส่งผลดีต่อองค์กร

4.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความเข้าใจการปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดการพัฒนาและการทำงานมีประสิทธิภาพ

4.3 เครื่องมือสื่อสารในองค์กร

เครื่องมือสื่อสารในองค์กรที่แสดงทิศทางการเคลื่อนไหวของข่าวสาร แบ่งเป็น (สุปรีย์ เบ้าสิงห์สวย ,2538 : 28)

4.3.1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ คือกระบวนการสื่อสารที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

- การสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึง ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือ ข้อมูลจากผู้บริหารที่ส่งลงมายังผู้ปฏิบัติ รูปแบบของการสื่อสาร อาจเป็น คำสั่งด้วยวาจา เป็นลายลักษณ์อักษร หรือภาพ อาจเป็นข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เหตุผลของการทำงาน นโยบาย ผลการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ดิยาวีร์ กล่าวว่า การสื่อสารในแนวนอนล่างนี้ ถือว่า เป็นแนวคิดของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดที่ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้

การสื่อสารลักษณะนี้ จะทำให้ตัวเนื้อสารมีน้ำหนัก มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ส่งมาจากผู้บริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือจากพนักงาน และจะทำให้ข่าวสารเป็นที่น่าสนใจ

- การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร เช่น การพูดคุย รายงานการประชุม รายงานปัญหาความคิดเห็น การสำรวจทัศนคติ

ผลดีของการสื่อสารประเภทนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบริหารที่จะรับรู้ข้อมูลต่างๆ จากตัวพนักงาน และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน เพราะเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารในการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างหรือไม่

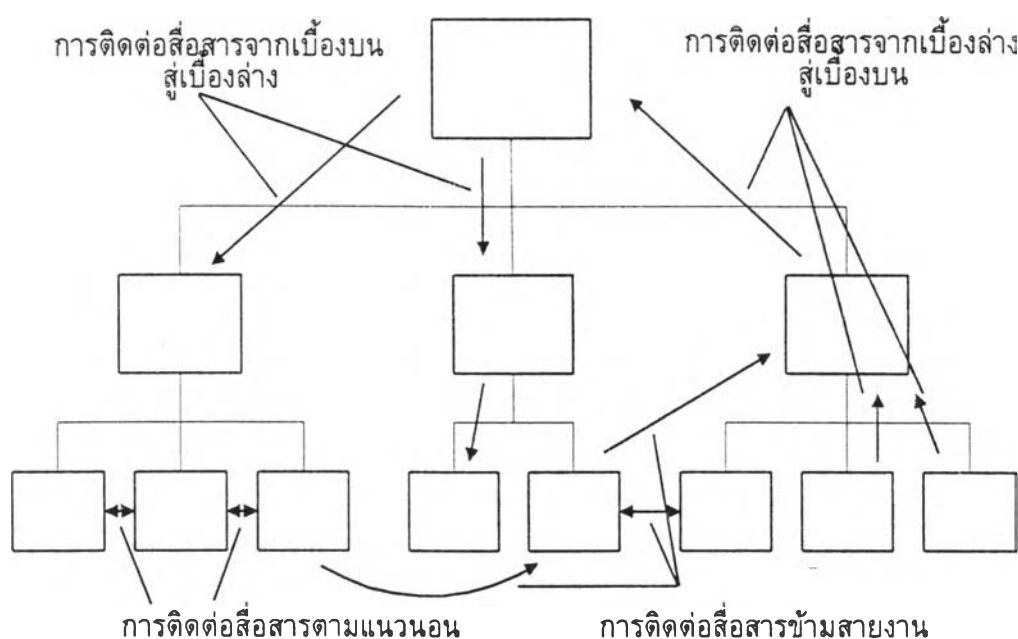
- การสื่อสารในแนวนอน คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน มีหน้าที่การงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนนี้ จะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารแบบนี้ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ วิธีการติดต่อสื่อสารอาจเป็นลักษณะของการประชุม การสนทนา การบันทึก การทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

- การสื่อสารข้ามสายงาน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงาน อาจเป็นการสื่อสารในระดับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

การสื่อสารลักษณะนี้ ใช้มากที่สุดสำหรับพนักงานที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ปกติแล้ว ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะมีความ

กระตือรือร้นในการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน เพราะความรับผิดชอบของเขามีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนงานอื่นๆ ดังนั้น องค์กรควรมีนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน ซึ่ง Fayol (อ้างใน สมยศ นาวิกาน 2527 : 38) เห็นว่า การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นต่อพนักงานระดับล่าง เพราะพนักงานจะประหยัดเวลาในการติดต่องาน เนื่องจากไม่ต้องรายงานผ่านผู้บังคับบัญชาก่อน แต่ต้องมีเงื่อนไข 2 อย่างคือ ต้องขออนุญาตล่วงหน้าจากผู้บังคับบัญชา และพนักงานจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบ

แบบจำลองแสดงทิศทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร



(ที่มา : การติดต่อสื่อสารขององค์กร, สมยศ นาวิกาน, 2527)

ในการสื่อสารครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบการสื่อสารทั้ง 4 รูปแบบมาเป็นกรอบในการวิจัยเพื่อให้ความสอดคล้องกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายช่างฯ ตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นให้มีการสื่อสารระหว่างพนักงานในทุกระดับชั้นและให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง

4.3.2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้ถ่ายทอดตามสายบังคับบัญชาขององค์กร เป็นทั้งการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน แนวนอน และการสื่อสารข้ามสายงาน ถือได้ว่า เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารแบบนี้ จะมีอิทธิพลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม เพราะจะเป็นช่องทางของข่าวลือ (เสนาะ ดิยาวี,2530:448)

การสื่อสารลักษณะนี้ เกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผน เป็นลักษณะของการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความใกล้ชิด รู้จักกันดีในรูปแบบของการชู้ชิบนิทา นับว่า เป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นเครื่องมือในการวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการสื่อสารแบบนี้ เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานย่อมอยู่ในระดับต่ำหรือไม่มีความขัดแย้งเลย และสามารถจัดการความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด (บุญฉีกา วงศ์วานิช, 2533) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรที่จะใช้การสื่อสารลักษณะนี้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและให้ความสำคัญกับการสื่อสารลักษณะนี้ด้วย ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร คือ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคล (กรีซ สืบสนธิ,2537 : 191)

4.3.3. จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

- การสื่อสารทางเดียว หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร และมีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีปฏิกิริยาย้อนกลับของผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารแบบนี้ โดยมากจะเป็นในรูปแบบของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านสื่อมวลชน เช่น สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

- การสื่อสารสองทาง หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถสนทนาคอบต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเพิ่มความเข้าใจมากยิ่งขึ้น และมีปฏิกิริยาย้อนกลับ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้ส่งสารที่เป็นผู้บริหารในการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานและเป็นการลดช่องว่างทางการสื่อสารด้วย รูปแบบการสื่อสารเป็นลักษณะของการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนา หรืออาจเป็นจดหมายโต้ตอบ

การสื่อสารทางเดียวจะได้ผลก็ต่อเมื่อผู้รับสารมีทัศนคติแนวเดียวกับผู้ส่งสารที่ส่งไป และมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ส่วนการสื่อสารสองทางนั้น เปิดโอกาสให้ผู้รับสารโต้ตอบเหตุ

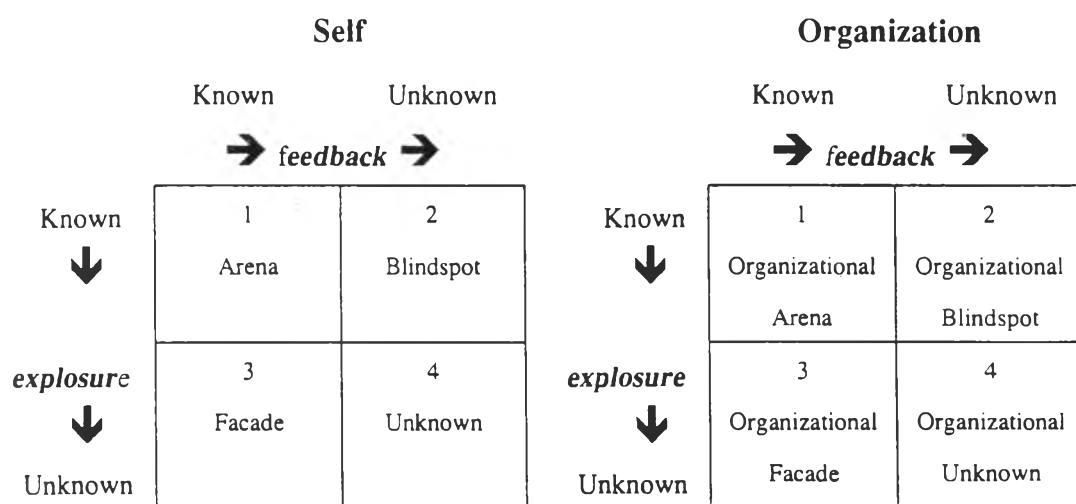
ผลกับผู้ส่งสารได้ จะได้ผลดีในการเปลี่ยนทัศนคติของผู้มีแนวคิดไม่ตรงกับการสื่อสารที่ส่งไป และมีการศึกษาอยู่ในระดับสูง

4.3.4. จำแนกตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการสื่อสาร

- การสื่อสารแบบวัจนภาษา เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารแบบนี้ จะเป็นการพูด หรือการเขียน

- การสื่อสารแบบอวัจนภาษา เป็นการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว เช่น สีหน้า ท่าทาง เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบการสื่อสารที่นำมาสนับสนุนอีกรูปแบบหนึ่ง คือ รูปแบบการสื่อสารแบบหน้าต่างของ Johari (Johari Window) (Timothy Galpin, 1995) กล่าวว่า สิ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพได้นั้น คือ ต้องมีการสื่อสารแบบสองทาง โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญสองประการ คือ การให้ความสนใจกับปฏิกิริยาตอบสนอง (feedback) และการเพิ่มการเปิดรับข่าวสารของสมาชิกในองค์กร (exposure) เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้มากขึ้น ซึ่งหากภายในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลในองค์กรจะรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน จะทำให้ขอบข่ายของการรับทราบข้อมูลข่าวสารแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร ดังแบบจำลองการสื่อสารแบบ Johari Window ดังนี้



หมายเหตุ พื้นที่ช่องที่ 1 (Arena) หมายถึง การที่บุคคลสามารถรู้ และเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเองจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับบุคคลอื่น

พื้นที่ช่องที่ 2 (Blindspot) หมายถึง การที่บุคคลสามารถรู้ และเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้โดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ป้อน

พื้นที่ช่องที่ 3 (Facade) หมายถึง การที่บุคคลรู้ และเข้าใจเฉพาะสิ่งที่ตนเองสนใจ

พื้นที่ช่องที่ 4 (Unknown) หมายถึง การไม่รู้และเข้าใจสิ่งใดทั้งสิ้น

การศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างบริษัทการบินไทยฯ จึงมุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี และยอมรับโครงการฯ ได้ในที่สุด โดยอาศัยรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทุกรูปแบบการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยนำมาจัดจำแนกตามรูปแบบทิศทางของการสื่อสาร กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบข้ามสายงาน นอกจากนี้ กลยุทธ์การสื่อสารของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้พยายามมุ่งเน้นให้พนักงานมีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อรับทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อโครงการฯ และจะได้นำความคิดเห็นนั้น มาเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น บรรยากาศในการติดต่อสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะจะเป็นตัวสนับสนุนอย่างดีในการทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผล

4.4 บรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญของการปรับปรุง คือ สภาพแวดล้อมขององค์กร และบรรยากาศในองค์กร (ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์, 2533 : 155)

บรรยากาศในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละคนที่เข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นอยู่กับสภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย

4.4.1. ความไว้วางใจบุคคลในองค์กรทุกคน ต้องพยายามสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ

4.4.2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทุกคนควรได้รับโอกาสในการติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือกับระดับผู้บริหารในปัญหาต่างๆ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

4.3.3. การให้การสนับสนุน บรรยากาศที่จริงใจ ตรงไปตรงมา ควรมีอยู่ในองค์การ

4.3.4. เปิดเผยการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง พนักงานทุกคนควรได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน

4.3.5. การรับฟังการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

4.3.6. มุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง เพื่อให้ทุกคนในองค์การแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการผลิตสูง คุณภาพสูง และค่าใช้จ่ายต่ำ

นอกจากจะสร้างบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การแล้ว สิ่งที่สำคัญในการสื่อสารภายในองค์การ ก็คือการสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ กล่าวคือต้องมีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นและให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับความพึงพอใจกับสิ่งที่สนองตอบต่อการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีความชัดเจนและทั่วถึงกัน

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การนั้น นับเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ ในการที่จะทำใ้บุคคลมีความรู้สึก มีปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ก. เป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคน ก่อให้เกิดทัศนคติ ความคาดหวังและความพอใจ

ข. สภาพแวดล้อมที่บุคคลพึงเห็น ความรู้สึกของบุคคลจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสถานที่ทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความเจริญก้าวหน้า ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์การ

ค. ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น ความไว้วางใจต่อกันทั้งฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความเชื่อถือและการอุทิศตนเพื่อองค์การ

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การที่ดี ควรยึดการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง ยอมรับฟังซึ่งกันและกัน (กริช สืบสนธิ์, 2537 : 190) นอกจากบรรยากาศการสื่อสารในองค์การที่จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของการสื่อสารแล้ว การสร้างความพอใจในบรรยากาศและสภาพ

แวดล้อมของการสื่อสารในองค์การจะเป็นส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์การประสบผลสำเร็จ เช่นกัน คือ

ก. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานของตนเองก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์การด้วย

ข. การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวคิดหลักของการสื่อสารขององค์การ กล่าวคือ - ต้องแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์การ

- ต้องแจ้งให้รู้ถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ของการทำงาน
- ต้องแจ้งถึงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร พนักงาน
- ต้องแจ้งถึงแผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ
- ต้องแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ค. การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์การ จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานโดยจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

ง. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในองค์การให้พนักงานได้รับรู้โดยทั่วถึง เช่น การใช้วารสาร หนังสือเวียน หรือสิ่งพิมพ์อื่นๆ

จ. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ข่าวสารนั้นต้องตรงกับความเป็นจริง เชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวต้องมีคุณค่า ทันทต่อเหตุการณ์ เสนอข่าวด้วยความรวดเร็ว

ฉ. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ ต้องสร้างข่าวการสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยกัน เพื่อให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลดีขึ้น

ช. สร้างความพอใจในระบบการสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ เช่น การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับสมาชิก ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในฝ่ายต่างๆ ถือได้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพราะมีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่การที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในองค์การนั้น อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งในการติดต่อสื่อสาร คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น ลักษณะการใช้ภาษาในการสื่อสารต่างๆ ต้องเป็นไปในฐานะที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อตัวพนักงานมากนัก กลยุทธ์การสื่อสารที่จะให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังต้องสร้าง

บรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรเพื่อรองรับและสนับสนุนให้พนักงานยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

4.5 กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กร

Seven Windahl, Brenno H. Signitzen และ Jean T. Olson (1992) ได้จำแนกประเภทกลยุทธ์พื้นฐานของการสื่อสารไว้ 4 ประเภท คือ

4.5.1 การสื่อสารแบบดั้งเดิม/การรณรงค์ด้วยการแจ้งข้อมูลข่าวสาร มีหน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้ปฏิบัติและกำหนดแผนกลยุทธ์การใช้สื่อต่างๆ

4.5.2 การรณรงค์ที่ริเริ่มจากภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แต่ให้ชุมชนหรือท้องถิ่นกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

4.5.3 การรณรงค์ด้วยการสนับสนุนการสื่อสาร เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชนจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง แต่กลยุทธ์การสื่อสารทุกอย่างจะถูกกำหนดหรือส่งมาจากส่วนกลาง

4.5.4 การรณรงค์ที่ริเริ่มจากภายใน เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชนหรือสังคมนั้นเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การสื่อสารเองทั้งหมด

นอกจากนี้ Seven Windahl และคณะ ยังได้นำประเภทของกลยุทธ์ทั้ง 4 มาจำแนกเป็นประเภทของกลยุทธ์การสื่อสารให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยได้ศึกษาถึงปฏิกริยาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ 4 ลักษณะ คือ

ก. ถ้าผู้รับสารและผู้ส่งสารตื่นตัว จะทำให้เกิดสภาพการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ข. ถ้าผู้ส่งสารตื่นตัว แต่ผู้รับสารเป็นฝ่ายรับอย่างเดียว รูปแบบการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่ผู้ส่งสารส่งสารอย่างเดียวแต่ผู้รับสารไม่มีปฏิกริยาโต้ตอบใดๆ

ค. ผู้ส่งสารเป็นฝ่ายรับอย่างเดียว แต่ผู้รับสารตื่นตัว กล่าวคือ ผู้ส่งสารมีข้อมูลข่าวสารอยู่แต่ไม่เผยแพร่ ส่วนผู้รับสารเป็นประเภทที่อยากรู้ อยากเห็น พยายามค้นหาข้อมูลเอง

ง. ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารตั้งรับทั้งคู่ จะไม่เกิดผลอะไรขึ้น เพราะข้อมูลข่าวสารทุกอย่างจะถูกเก็บไว้

ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรที่จะสร้างความตื่นตัวทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารที่จะให้เข้าถึงคนในองค์กรได้รับรู้ เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมนั้น ผู้ส่งสารจะ

ต้องคำนึงถึงความหลากหลายด้วย โดยคำนึงถึงระบบภายในสังคมขององค์กร และสร้างรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับสังคม เช่น ความรู้ ทักษะคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรมเป็นต้น

นอกจากนี้ Grunig และ Hunt (อ้างใน จำเริญ ยุติธรรมสกุล, 2538) ยังได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารไว้ ดังนี้ คือ

ก. รูปแบบการโฆษณาชวนเชื่อ เป็นรูปแบบของการสื่อสารทางเดียว มีลักษณะของการโน้มน้าวใจของผู้รับสารไปสู่สิ่งที่ผู้รับสารต้องการ ซึ่งรูปแบบนี้ คล้ายคลึงกับกลยุทธ์การสื่อสารประเภทดั้งเดิม

ข. รูปแบบข่าวสารสาธารณะ เป็นรูปแบบการสื่อสารทางเดียว เป็นการกระจายข่าวสารออกไปไม่จำเป็นต้องเป็นการโน้มน้าวใจ

ค. รูปแบบการสื่อสารสองทางที่ไม่สมดุลระหว่างองค์กรกับสาธารณชน อาจมีการโต้ตอบจากผู้รับสาร แต่องค์กรมิได้นำมาเป็นผลกระทบต่อองค์กร เพราะมีวัตถุประสงค์คือ ให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม

ง. รูปแบบการสื่อสารสองทางที่สมดุล เป็นรูปแบบที่การสื่อสารที่องค์กรปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และต้องการปฏิริยาตอบกลับ เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการบริหารงานขององค์กร

4 แนวคิดเรื่องการยอมรับนวัตกรรม

นวัตกรรม เป็นแนวความคิดใหม่ สิ่งใหม่ วิธีการปฏิบัติใหม่ การประดิษฐ์คิดค้น การพัฒนา ซึ่งมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางสังคม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความหมายกว้างกว่าการสื่อสาร เพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึงการประดิษฐ์ การเผยแพร่ นวัตกรรม และผลที่เกิดจากการยอมรับหรือปฏิเสธ นวัตกรรม ในขณะที่การสื่อสารมีความสำคัญที่สุดต่อการเผยแพร่ นวัตกรรม การสื่อสารมีความสำคัญหรือมีความเกี่ยวข้องน้อยในกระบวนการประดิษฐ์ และมีความสำคัญหรือมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยที่สุดในผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมใดๆ จำเป็นต้องวิเคราะห์กระบวนการของการสื่อสาร (เสถียร เขยประทับ, 2530 : 9)

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสังคมนั้นมี 3 ขั้นตอน กล่าวคือ ต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ อาจเป็นแนวความคิด วิธีการปฏิบัติ การพัฒนา หรือสิ่งใหม่ๆ จากนั้น ต้องมีการเผยแพร่ โดยการใช้กระบวนการสื่อสาร ถ่ายทอดไปยังสังคม จึงมีผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อันเนื่องมาจากการยอมรับหรือปฏิเสธความคิดใหม่ หรือของใหม่

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กรนั้น จึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสังคมภายในองค์กร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและเป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาองค์กร ซึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด มิได้ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารเลือกเปลี่ยนจุดจุด หรือสามารถลดการต่อต้านได้ แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเลือกกลวิธีปฏิบัติด้วย ซึ่ง Leavitt กล่าวถึงกลวิธีปฏิบัติไว้ 3 ประเภท คือ (อ้างในกรองแก้ว อยู่สุข, 2533:203-205 และ อรุณ รักรธรรม, 2526 : 569)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เป็นเรื่องการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน เน้นในเรื่องของวิธีปฏิบัติงาน อุปกรณ์ การประเมินผล
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เป็นการมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน จึงเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การเรียนรู้ ผู้นำ ตลอดจนการลดความขัดแย้งในองค์กร

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นแนวความคิดใหม่ด้วยเช่นกัน โดยเจ้าของแนวคิดคือ Dr. Michael Hammer และ James Champy ถือได้ว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างหนึ่ง

Davis (เสถียร เขยประทับ, 2530 : 3) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและหน้าที่ๆเกิดขึ้นภายในระบบสังคม ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังนั้น การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเช่นกัน และเมื่อนำมาใช้ในองค์กร จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างหนึ่ง

เมื่อมีการนำเอากระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเข้ามาเพื่อปรับปรุงบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กร ซึ่ง Michael Hammer และ Steven A. Stanton (1995) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนี้

ก. ต้องการให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทุกด้าน เช่น ให้ผลผลิตมีคุณภาพดีขึ้น ต้นทุนลดลงยอดขายเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ข. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

ค. ความเจริญเติบโตหรือความต้องการขยายตัวขององค์กร เพื่อที่จะก้าวไปข้างหน้าต่อไป

ง. เมื่อมีวิทยาการใหม่ๆ เกิดขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงให้มีความทันสมัย

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตามเหตุผลดังกล่าวแล้ว ย่อมทำให้นุคลากรในองค์กรเกิดพฤติกรรมต่อต้าน เพราะผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจไม่ตรงกับเป้าหมายของบุคลากรในองค์กรเสมอไป ซึ่งเหตุผลในการต่อต้านของบุคลากรในองค์กรนั้น มีดังนี้

ก. กลัวว่าจะเกิดความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ เช่น อาจต้องทำงานมากขึ้นแต่ค่าจ้างเท่าเดิม

ข. กลัวว่าจะเกิดความสูญเสียความมั่นคงในการทำงาน เช่น อาจถูกปลดหรือถูกโยกย้ายเพราะใช้วิทยาการใหม่ๆ เข้ามาช่วย หรืออาจมีสถานภาพต่ำกว่าเดิม เพราะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ได้ องค์กรจำเป็นต้องจ้างคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่

ค. ความพอใจในการทำงานลดน้อยลง เพราะอาจมีสภาพการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ

ง. ไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนพอ

จ. การเปลี่ยนแปลงที่เร็วเกินไป อาจทำให้นุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่พอใจเพราะเขาควรจะมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง

ฉ. การเปลี่ยนแปลงนั้น อาจขัดกับประเพณีหรือความเคยชินที่ปฏิบัติกันมาหรือไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรจนไม่สามารถที่จะยอมรับได้

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม ควรมีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในองค์การ นั้นๆ โดยเฉพาะบุคลากรในองค์การ และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเพียงพอ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

5.1 การเผยแพร่ข่าวสาร

การเผยแพร่ข่าวสาร เป็นการสื่อสารประเภทหนึ่งที่มีความคิดใหม่ สิ่งใหม่ วิถีปฏิบัติ ใหม่ถูกเผยแพร่ หรือถูกถ่ายทอดจากแหล่งกำเนิดไปยังสมาชิกภายในระบบสังคม การเผยแพร่ ข่าวสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารที่เป็นความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิถีปฏิบัติใหม่อย่างเดียว ส่วน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารทุกประเภท นอกจากนี้ การเผยแพร่ข่าวสารยังมีความแตกต่าง จากการสื่อสารโดยทั่วไป คือ การสื่อสารเป็นการให้ข่าวสาร ความรู้ บันทึกลง หรือการจูงใจ แต่การเผยแพร่ข่าวสารนั้น มุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) ทักษะ (attitude) และพฤติกรรมของผู้รับสารกลุ่มเป้าหมาย (practice) ซึ่ง Roger และ Shoemaker (1971) ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบในการเผยแพร่ข่าวสารไว้ 4 ประการ คือ ต้องมีนวัตกรรมถูก ถ่ายทอดผ่านช่องทาง ในระยะเวลาหนึ่งไปยังสมาชิกภายในระบบสังคม

วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสาร คือ การหา ทางลดระยะเวลาที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร จนถึงขั้นประชาชนยอมรับให้สั้นลง

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของการเผยแพร่ข่าวสาร มีลักษณะคล้ายๆกับองค์ประกอบ ของการสื่อสารของ D.K. Berlo ดังนี้

องค์ประกอบของ การสื่อสารแบบจำลอง	แหล่งสาร	สาร	ข่าวสาร	ผู้รับสาร	ผลการสื่อสาร
S-M-C-R-(E)	(S)	(M)	(C)	(R)	(E)
องค์ประกอบของ การเผยแพร่ข่าวสาร	ผู้ประดิษฐ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริม พัฒนากร ผู้นำทางความคิด	นวัตกรรม	ช่องทาง	สมาชิก ในสังคม	ผลในระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงใน - ระดับความรู้ (K) - ทักษะ (A) - พฤติกรรม (P)

5.1.1. การยอมรับนวัตกรรม

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ ซึ่งการยอมรับนวัตกรรมช้าหรือเร็วขึ้น ขึ้นอยู่กับว่า นวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจเพราะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ลดเวลาปฏิบัติงาน หรือเป็นประโยชน์ในด้านความรู้สึก ซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอาจเข้าไปเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้าง การทำงาน และเกิดประโยชน์ให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว แต่ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะต้องมีความสอดคล้อง โดยสอดคล้องกับค่านิยม สอดคล้องกับประสบการณ์ความคุ้นเคย สอดคล้องกับความต้องการของคน ของกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ระบบการทำงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากว่าการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมีความซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจและยอมรับ ย่อมต้องอาศัยเวลานานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรที่จะมีการทดลองใช้กับบางหน่วยงานในปริมาณน้อยๆ ก่อน เพื่อดูว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร ซึ่งในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างฯนี้ ได้มีการปฏิบัติกับหน่วยงานหลักบางหน่วยแล้ว เพราะจะทำให้มองเห็นผลที่ออกมาได้อย่างสอดคล้องต้องกัน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

5.1.2. ช่องสาร

ช่องสาร คือเครื่องมือหรือวิธีการที่สารถูกส่งไปยังผู้รับสาร โดยใช้สื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร คือ

- สื่อระหว่างบุคคล อาจอาศัยการสื่อสารผ่านตัวผู้บริหารให้ส่งสารผ่านไปยังพนักงาน เพื่อเป็นการรับรองให้สารนั้นมีความน่าเชื่อถือ มีความน่าสนใจ และมีความเป็นไปได้อย่างแน่นอน นอกจากนี้ มีเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ จะทำหน้าที่เป็นสื่อบุคคลเข้าไปช่วยเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบ เกิดความเข้าใจ ก่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้

- สื่อเฉพาะกิจ เป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นมาเพื่อใช้ติดต่อกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะ เพื่อช่วยถ่ายทอดข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบในระยะเวลาอันรวดเร็ว

สื่อเฉพาะกิจนำมาใช้ในงานประชาสัมพันธ์โครงการฯ ทำหน้าที่ชี้แจงการดำเนินงาน บอกข่าวสารความคืบหน้า และรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานได้อีกทางหนึ่ง การใช้สื่อเฉพาะกิจนี้ ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การรับข่าวสารของพนักงานไม่หยุดชะงัก รูปแบบของสื่อที่ใช้อาจเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ หรือสื่อผสม ซึ่งในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้ใช้สื่อดังกล่าวเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์โครงการฯด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ การใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารนั้น สื่อมวลชนจะเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าไปเปลี่ยนแปลงความรู้ ในขณะที่สื่อระหว่างบุคคล จะเข้าไปช่วยในด้านการจูงใจ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ดังนั้น การใช้ช่องทางการสื่อสารของโครงการฯ จึงควรใช้สื่อระหว่างบุคคลผสมผสานกับสื่อมวลชน (สื่อเฉพาะกิจ) เพื่อให้ความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

5.1.3. ช่วงเวลา

ช่วงเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเผยแพร่ข่าวสาร 3 สถานการณ์ด้วยกัน คือ สถานการณ์ที่ 1 เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่ง E.M. Roger และ F.F Shoemaker เห็นว่า กระบวนการยอมรับนวัตกรรมมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นความรู้ ขั้นจูงใจ ขั้นการตัดสินใจ และขั้นการยืนยัน

สถานการณ์ที่ 2 ความรวดเร็วหรือความช้าในการยอมรับนวัตกรรมและประเภทของผู้รับนวัตกรรม ได้แก่ พวกชอบของใหม่ พวกรับเร็วส่วนแรก พวกรับเร็วส่วนมาก พวกรับช้าส่วนมาก และพวกล่าหลัง

สถานการณ์ที่ 3 อัตราการยอมรับนวัตกรรมเป็นความเร็วเชิงเทียบที่นวัตกรรมถูกยอมรับโดยคนในสังคม วิธีการวัดอัตราการยอมรับนวัตกรรมพิจารณาจากระยะเวลาที่สมาชิกในสังคมยอมรับ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสถานภาพของสังคม สภาพแวดล้อมของสังคม

5.1.4. สมาชิกภายในระบบสังคม

ในการที่จะนำนวัตกรรมเข้ามาเผยแพร่สู่สมาชิกในระบบสังคมนั้น ต้องศึกษาก่อนว่า โครงสร้างของสังคมเป็นอย่างไร บรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อการเผยแพร่ข่าวสารเป็นอย่างไร บทบาทของผู้นำทางความคิดเป็นอย่างไร และประเภทของการตัดสินใจเป็นอย่างไร ในการนี้ ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม คือ

- การตัดสินใจโดยเอกชน บุคคลแต่ละคนสามารถเลือกตัดสินใจได้ตามความสมัครใจ โดยไม่ต้องคำนึงถึงการตัดสินใจของสมาชิกคนอื่นๆ
- การตัดสินใจร่วมกันหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม เมื่อมีการตัดสินใจร่วมกันแล้ว สมาชิกในสังคมทุกคนต้องทำตามการตัดสินใจนั้น
- การตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ โดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง/ฐานะสูงกว่า สมาชิกแต่ละคนจะถูกบังคับให้ยอมรับการตัดสินใจ

โดยปกติ อัตราการยอมรับที่เร็วที่สุดมากจากการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ ในขณะที่เดียวกัน การตัดสินใจโดยเอกชนจะทำให้มีอัตราการยอมรับเร็วกว่าการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการตัดสินใจดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในองค์กร ก็มาจากการตัดสินใจโดยผู้บริหารสูงสุดยอมรับให้มีการดำเนินโครงการฯภายในฝ่ายต่างๆ แต่การยอมรับของพนักงานภายในฝ่ายต่างๆ นั้น อาจเป็นการตัดสินใจยอมรับโดยบุคคลหรือโดยกลุ่มก็ได้

5.2 นวัตกรรมในองค์กร

Roger (1973) ได้กล่าวถึงแบบจำลองของกระบวนการยอมรับนวัตกรรมในองค์กรว่า มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นริเริ่ม เป็นขั้นที่รวบรวมข่าวสาร และวางแผนในการรับนวัตกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้น คือ

5.2.1. การจัดตั้งระเบียบวาระ เป็นการนำเอาประเด็นปัญหาขององค์กรขึ้นมาพิจารณา โดยปกติจะพบเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงเกิดมีจุดที่ทำให้เกิดความคิดที่จะนำเอานวัตกรรมมาใช้ในองค์กร เป็นช่องว่างของการปฏิบัติงานจริงกับงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

5.2.2. การจับคู่ คือการนำเอาความคิดใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็วิธีการหรือสิ่งของให้มีความสอดคล้องกับลักษณะและปัญหาขององค์กร

ขั้นการนำเอาการตัดสินใจมาใช้ โดยการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจในองค์กร

5.2.3. การตีความใหม่/จัดโครงสร้างใหม่ คือ การพยายามทำให้องค์กรสามารถรับการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่มีการรับนวัตกรรมมาใช้ โดยปรับให้เข้ากับโครงสร้างขององค์กร แต่ไม่ใช่ว่า นวัตกรรมจะถูกเปลี่ยนให้เหมาะสมกับองค์กรอย่างเดียวนั้น โครงสร้างขององค์กรก็อาจถูกเปลี่ยนให้เข้ากับนวัตกรรมด้วยเช่นกัน

5.2.4. การทำให้ชัดเจน เมื่อองค์กรค่อยๆ นำนวัตกรรมมาใช้ การนำนวัตกรรมไปเผยแพร่ ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนก่อน จึงนำไปใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวางขึ้น

5.2.5. การปฏิบัติเป็นประจำ เป็นการทำให้นวัตกรรมนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยลักษณะของความแปลกใหม่จะหมดไป กลายเป็นความเคยชินหรือกิจวัตรประจำวัน

นอกจากนี้ Rogers (เรื่องเดียวกัน : 359) ยังได้ศึกษาอีกว่า การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรนั้น มีปัจจัยที่มีผลให้เกิดการยอมรับเร็วหรือรับช้าได้ โดยโครงสร้างลักษณะพิเศษนี้ได้แบ่งตามความสัมพันธ์ของตัวแปร คือ

ตัวแปรอิสระ

1. ลักษณะของผู้นำ มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร หากมีทัศนคติที่ดี จะทำให้รับนวัตกรรมเร็ว
2. โครงสร้างภายในองค์กร ได้แก่
 - การรวมอำนาจ ถ้ามีการรวมอำนาจมากเท่าไร จะรับนวัตกรรมได้ช้า
 - ความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยวัดจากการศึกษา ถ้ามีการศึกษาสูง จะยอมรับนวัตกรรมได้เร็ว
 - การยึดติดกับกฎ ระเบียบขององค์กร ความไม่ยืดหยุ่นในการตัดสินใจของบุคคล จะมีผลทำให้ยอมรับนวัตกรรมได้ช้า
 - ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นไปอย่างแนบแน่น เพราะมีการเชื่อมโยงโดยระบบเครือข่าย นวัตกรรมจะถ่ายทอดไปได้ง่ายและเร็วมาก
 - มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้า เพราะเมื่อมีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ จะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น การเตรียมงบประมาณไว้ล่วงหน้า จะสามารถนำเอานวัตกรรมมาใช้ได้เลย
 - ขนาดขององค์กรมีขนาดใหญ่ จะสามารถรับนวัตกรรมได้เร็วขึ้น
3. ลักษณะภายนอก ได้แก่ การเปิดรับนวัตกรรม ถ้าองค์กรมีการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ มากเท่าไร ก็จะทำให้รับนวัตกรรมได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น

ตัวแปรตาม

ความเร็ว ความช้าในการรับนวัตกรรมขององค์กร

5. แนวคิดเรื่องการใช้สื่อและความพึงพอใจ

Smith (1973) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นการบ่งบอกถึงระดับความพอใจในการทำงาน เป็นการบ่งบอกถึงระดับความพึงพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่า ตอบสนองความต้องการของเขาได้มากน้อยเพียงใด เป็นความรู้สึกที่มีต่องานทั้งในร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม

Phillip B. Applewhite (อ้างในบุญฉนิภา วงศ์วานิช, 2533) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

ดังนั้น การใช้สื่อและความพึงพอใจ คือ การที่ผู้รับสารมองสื่อว่า สามารถสนองความต้องการได้โดยเป็นความพึงพอใจที่แสวงหาจากสื่อ และความพึงพอใจที่ได้รับจากสื่อ

พฤติกรรมการรับข่าวสารของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกิดจากปฏิกิริยาตอบโต้ต่อความต้องการของมนุษย์ที่จะรักษารูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม หรือเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ดังนั้น แนวคิดนี้ จึงเป็นการอธิบายเชิงเหตุผลต่อเนื่องกับความต้องการ แรงจูงใจ พฤติกรรมและความพึงพอใจที่ติดตามมาต่อเนื่องกัน

มีการศึกษาถึงสถานภาพของบุคคลในเรื่องของเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาของการปฏิบัติงานว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ กล่าวคือ บุคคลที่มีอายุมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยในลักษณะงานอย่างเดียวกัน และความพึงพอใจจะลดลงตามอายุของบุคคลที่อายุใกล้เกษียณ รวมทั้ง ระยะเวลาการทำงานและตำแหน่งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเช่นกัน ถ้ามีระยะเวลาในการทำงานมาก และตำแหน่งสูง จะมีความพึงพอใจมาก

การศึกษาการใช้สื่อและความพึงพอใจ คือ การศึกษาเกี่ยวกับสภาวะของสังคมและจิตใจที่มีผลต่อความต้องการของบุคคล ซึ่งนำไปสู่การคาดคะเนเกี่ยวกับสื่อและแหล่งที่มาของสาร การคาดคะเนนำไปสู่ความแตกต่างกันในการใช้สื่อและพฤติกรรมอื่นๆ ของแต่ละบุคคล ยังผลให้เกิดความพอใจที่ได้รับจากสื่อและพฤติกรรมอื่นๆ ของแต่ละบุคคล (Katz, 1974)

สภาวะของสังคมและจิตใจที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์มีความต้องการแตกต่างกันไป ความต้องการที่แตกต่างกันนี้ ทำให้แต่ละคนคาดคะเนว่า สื่อแต่ละประเภทจะสนองความพอใจได้ต่างกันไปด้วย ดังนั้น ลักษณะของการใช้สื่อของบุคคลที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน จะแตกต่างกันไป ขั้นสุดท้ายคือ ความพอใจที่ได้รับจากการใช้สื่อ จะต่างกันออกไปด้วย

ดั่งภาพจำลองการใช้สื่อเพื่อสนองความพอใจ ดังนี้

สภาวะทางสังคม และจิตใจ → ความต้องการ → การคาดคะเน → พฤติกรรม → ความพึงพอใจ
 ความพอใจที่ → การใช้สื่อ → ที่ได้รับจากสื่อ
 ได้จากสื่อ

ที่มา : Katz และคณะ (1974) (อ้างใน บุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2534 : 88)

โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างฯ นี้ ได้นำสื่อที่สำคัญมาใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร ได้แก่ สื่อบุคคลและสื่อมวลชน (สื่อเฉพาะกิจ) กล่าวคือ

- สื่อบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ และเพื่อนพนักงานด้วยกัน
- สื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ สื่อมวลชนที่นำมาในโครงการฯ นี้โดยเฉพาะ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทวารสาร แผ่นโปสเตอร์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ วิทยุทัศน์ จดหมายเวียน ชง เป็นต้น

ทั้งสื่อบุคคลและสื่อมวลชนนั้น ต่างมีคุณสมบัติและส่งผลที่ได้รับแตกต่างกัน ดังที่ Rogers (1971) กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อมวลชนนั้น เป็นสิ่งสำคัญมากในการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ เพิ่มพูนความรู้ ในขณะที่การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสามารถจงใจได้ ดังนั้น การใช้ช่องทางการสื่อสารโดยผ่านสื่อ โดยเฉพาะสื่อบุคคลจึงกลายเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและการตัดสินใจได้ และในโครงการฯ นี้ ได้พยายามใช้สื่อบุคคลคือผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเป็นสื่อในการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ ความพึงพอใจ ทัศนคติ และการยอมรับด้วยโดยใช้สื่อเฉพาะกิจมาเป็นสื่อที่สนับสนุน

6. แนวคิดเรื่องทัศนคติ

ชอว์และไรท์ (M.E. Shaw and I.M. Wright 1976 : 3) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจของบุคคลเนื่องจากการเรียนรู้ ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือจินตนาการต่างๆ ที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง

ทัศนคติ คือ การสะท้อนความรู้สึกของบุคคลว่าพอใจ หรือไม่พอใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ เช่น งาน บุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533)

พัชนี เชนจรรยา และคณะ (2538 : 115) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ การประเมินหรือปฏิกิริยาทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ฉะนั้น ทัศนคติของบุคคลต่อวัตถุทางสังคมคือ ความรู้สึก “ชอบ” หรือ “ไม่ชอบ” ต่อสิ่งนั้น หรือความเตรียมพร้อมที่จะตอบสนองในทางหนึ่งทางใดต่อวัตถุทางสังคม และการเตรียมพร้อมนี้ มีธรรมชาติเป็นการ “เห็นด้วย” และ “ไม่เห็นด้วย”

จึงพอสรุปความหมายของทัศนคติว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผสมผสานองค์ประกอบระหว่างความเชื่อ ความรู้สึก อารมณ์ ซึ่งอาจจะแสดงออกมาหรือมีปฏิกิริยาในทางบวกหรือทางลบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับค่านิยมของบุคคลและประสบการณ์ที่มีอยู่

องค์ประกอบของทัศนคติ

ถึงแม้ว่า ทัศนคติจะมีความหมายแตกต่างกันไปบ้างตามแนวคิดของแต่ละคน แต่เมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของทัศนคติแล้ว มีองค์ประกอบโดยรวม คือ

1. การเรียนรู้ คือ ทัศนคติที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากประสบการณ์ของแต่ละคน
2. ความรู้สึก ทัศนคติเป็นสภาพทางจิตใจ เกิดจากอารมณ์ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิด ถ้าบุคคลมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เขาก็มีสภาพจิตใจที่สนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งนั้นอย่างถาวรพอสมควร
3. พฤติกรรมที่แสดงออก ทัศนคติเป็นสภาพจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคลเป็นอันมาก เพราะถ้าบุคคลมีความรู้สึกสิ่งใดแล้ว จะมีทำที่ต่อสิ่งนั้นในลักษณะอันจำกััด

นอกจากนี้ ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ คือ

- จากประสบการณ์เฉพาะอย่าง เมื่อบุคคลมีประสบการณ์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางใดทางหนึ่งแล้ว บุคคลนั้น จะเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นตามประสบการณ์ที่ได้รับ
- การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น จะทำให้เกิดทัศนคติต่อการเรียนรู้ข่าวสารต่างๆ จากบุคคลอื่นๆ ได้
- สิ่งที่เป็นแบบอย่าง การเลียนแบบบุคคลที่ชื่นชอบทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ ก็จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อบุคคลนั้นๆ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติสิ่งใดๆ ก็ตาม

- ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น สถาบันครอบครัว โรงเรียน หน่วยงานหรือองค์กร เนื่องจากมีการปลูกฝัง ผูกพัน หรือคิดแน่นอยู่กับสถาบันของตัวเอง จึงเกิดทัศนคติต่อความรู้สึกนึกคิดของตน

ดังนั้น ทัศนคติ จึงเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์ของแต่ละคน เป็นสภาพทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความคิด และการกระทำ แต่อย่างไรก็ตาม ทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ หากมีการเรียนรู้ หรือได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ เข้ามา ซึ่งได้แบ่งประเภทของทัศนคติออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ทัศนคติทั่วไป ได้แก่ เป็นความรู้สึกนึกคิดกว้างๆ ไม่เจาะจงเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวคิดประจำตัวของบุคคลนั้นๆ เช่น การมองโลกในแง่ดี เป็นต้น
2. ทัศนคติเฉพาะอย่าง ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อวัตถุสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วแสดงออกมาว่าชอบ/ไม่ชอบ เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย

ในการศึกษาถึงทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานในฝ่ายช่างฯ นั้น เป็นการศึกษาถึงทัศนคติเฉพาะอย่างที่มีต่อโครงการฯ ว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีความรู้สึกนึกคิดว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ชอบหรือไม่ชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรของเขา อย่างไร

อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีการเชื่อมโยงในระบบเครือข่าย ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความรู้ ความพึงพอใจ เกิดทัศนคติที่ดี และยอมรับได้นั้น ปัจจัยนั้นคือ การสื่อสาร เพราะการสื่อสารจะเป็นสื่อที่ทำให้มนุษย์มีการติดต่อซึ่งกันและกัน สามารถรับรู้ความรู้สึกนึกคิด และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นภายในสังคมก็ตาม แต่การติดต่อสื่อสาร จะเป็นสิ่งที่จะประสานและผูกโยงให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและยอมรับในสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในองค์กรนั้น ส่วนที่จะขาดเสียมิได้ คือการใช้กลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารเข้ามาช่วยเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่อพนักงาน ต่อผู้บริหาร ต่อโครงการฯ และต่อองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ ความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดี และเกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนินาด เจริญผล (2538) ได้ศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย:รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป พบว่า พนักงานรับทราบนโยบายของหน่วยงานจากผู้บริหาร และรับทราบนโยบายการดำเนินงานจากใบประกาศ วารสารของหน่วยงานหรือผู้บริหาร ซึ่งรูปแบบการสื่อสารในองค์การจะมีลักษณะเป็นการสื่อสาร 2 ทางมากกว่าทางเดียว ส่วนการรับข่าวสารข้อมูลด้านการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากผู้บังคับบัญชา และข้อมูลกิจกรรมต่างๆ จากฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งรูปแบบการรับข่าวสารข้อมูลการทำงานจะเป็นลักษณะสองทาง นอกจากนี้ รูปแบบการสื่อสารในองค์การจะเป็นในลักษณะของการใช้ถ้อยคำ เช่น การพูดจา การประชุมมากกว่า รองลงไป คือ การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากการบันทึก และยังคงแสดงให้เห็นอีกว่า ทิศทางการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

จำเริญ ยุติธรรมสกุล (2537) ศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการจังหวัดมหาสารคาม พ.ศ 2538-2552 ผลการวิจัยพบว่า

- การใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเดิม คือจากบนลงล่าง โดยมีการสร้างสารเพื่อการจูงใจ กลยุทธ์การสื่อสารแบบกระบวนการของกลุ่ม กลยุทธ์การสื่อสารที่ชุมชนเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเนื้อหา และกลยุทธ์แบบการณรงค์ที่ริเริ่มจากภายใน กับกลุ่มคนที่อยู่ในสาขาเกษตรกรรม

➢ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบโน้มน้าวใจ การโฆษณาชวนเชื่อ ข่าวสารสาธารณะ การแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และการสื่อสารแบบตัวต่อตัว กับกลุ่มบุคคลในสาขาการศึกษา

- การใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบติดต่อตัวต่อตัว การประชุมสัมมนา ข่าวสารสาธารณะ และกลยุทธ์แบบดั้งเดิม โดยการรณรงค์ด้วยการแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูลกับกลุ่มบุคคลในสาขาอุตสาหกรรม

- การใช้กลยุทธ์การสื่อสารรูปแบบข่าวสารสาธารณะ การโฆษณาชวนเชื่อและการโน้มน้าวใจกับกลุ่มบุคคลในสาขาการท่องเที่ยว

เปรมศิริ นิมิตรมงคล (2536) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสานเพื่อการสร้างเอกลักษณ์ของอินซ์เคป ประเทศไทย” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การใช้สื่อแบบผสมผสาน เพื่อให้กลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรยอมรับเอกลักษณ์ใหม่ของอินซ์เคป ผลการวิจัยพบว่า สำหรับกลุ่มบุคคลภายในองค์กร ใช้กิจกรรมการสื่อสาร 3 ประเภท ได้แก่ วารสารจากลอนดอน เอกสารถาม-ตอบ และการจัดงาน “เราคืออินซ์เคป” ซึ่งกิจกรรมการสื่อสารทั้ง 3 ประเภทมีบทบาทที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เกิดการรับรู้ สร้างความเข้าใจ และโน้มน้าวใจพนักงานให้เกิดการยอมรับในเอกลักษณ์ใหม่ของบริษัทฯ ส่วนการสื่อสารสำหรับกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรนั้น ได้ใช้การสื่อสารมวลชน 2 ประเภท คือ การโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์และการแถลงข่าว ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่อินซ์เคปได้นำการใช้สื่อแบบผสมผสานมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จ โดยทำให้พนักงานได้เรียนรู้ เข้าใจยอมรับและยอมปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทได้ในที่สุด