

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการสื่อสารที่นำมาใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของ
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสาร ที่มีผลต่อความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของ
4. เพื่อศึกษาถึงการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลในการสื่อสารของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต่อรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งจะมีผลต่อความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ลักษณะการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารภายในฝ่ายช่างฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน จำนวน 3 คน เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร
2. การสำรวจความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานฝ่ายช่างฯ จำนวน 370 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดให้กรอกข้อมูลเอง นอกจากนี้ ยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแต่ละรูปแบบ กับ ความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และลักษณะทางประชากร กับ ความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างฯ คือการใช้รูปแบบการสื่อสารหลายรูปแบบและหลายวิธีควบคู่กัน เพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร ให้เกิดทัศนคติที่ดี และทำให้เกิดการยอมรับโครงการฯมากที่สุด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1 การสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยที่ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารลงมาถึงพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน โดยเฉพาะเมื่อเริ่มแรกของโครงการฯ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้เริ่มต้นสื่อสารกับพนักงานโดยการเรียกประชุมผู้บริหารและพนักงานเพื่อชี้แจงนโยบายและความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ และจะมีการประชุมผู้บริหารทุกๆ สัปดาห์เพื่อติดตามความคืบหน้า จากนั้น จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่ต้องสื่อสารกับพนักงานโดยการถ่ายทอดข่าวสาร ความคืบหน้าถึงพนักงานในสังกัดของตนให้รับทราบอย่างทั่วถึงอาจเป็นการถ่ายทอดข่าวสารตามลำดับขั้น เรียกประชุมพนักงานในหน่วยงานทั้งหมด หรือพูดคุยกับพนักงานแบบตัวต่อตัว

1.2 การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน โดยที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น รายงานปัญหาต่างๆต่อผู้บังคับบัญชาของตน อาจเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือการสนทนา นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังต้องสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานเพื่อร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาต่อไป

1.3 การสื่อสารแบบแนวนอน โดยที่พนักงานมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน ในหน่วยงานเดียวกันได้อย่างอิสระอันเนื่องมาจากความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

1.4 การสื่อสารแบบข้ามสายงาน โดยที่พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างตำแหน่ง ต่างหน่วยงาน ซึ่งทำให้เครือข่ายของการสื่อสารขยายขอบเขตได้มากขึ้น

1.5 การใช้การสื่อสารโดยผ่านสื่อต่างๆ ของคณะกรรมการด้านการสื่อสารของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยการใช้การสื่อสารที่สอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กรกล่าวคือ สื่อบุคคล เช่น ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา พนักงาน และเจ้าหน้าที่โครงการฯ เป็นสื่อในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารถึงพนักงานโดยตรง นอกจากนี้ ยังมีสื่อมวลชนประเภท สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโปสเตอร์ สื่อกลางแจ้ง ฯลฯ ที่นำมาใช้เพื่อเฉพาะกิจ เพื่อแจ้งข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับโครงการฯ โดยเฉพาะสื่อบุคคลนั้น พยายามมุ่งเน้นให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือซักถามปัญหา ข้อเสนอแนะได้อย่างเต็มที่

## 2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง 370 คน

2.1 ลักษณะทางประชากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาคืออายุระหว่าง 21-30 ปี นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือระดับปวช./ปวส./อนุปริญญา มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า Supervisor และมีอายุงานส่วนใหญ่ระหว่าง 6-10 ปี

2.2 รูปแบบการสื่อสารในองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานจะรับทราบข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ตามรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง คือจากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา รองลงมาคือรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอน คือจากเพื่อนพนักงานระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกัน แบบข้ามสายงาน คือจากบุคคลต่างระดับ/ต่างหน่วยงาน และจากล่างขึ้นบน คือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร โดยแบ่งรูปแบบการสื่อสารตามทิศทางของการสื่อสาร ดังนี้

2.3.1 การสื่อสารแบบบนลงล่าง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือ โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่พนักงานภายในหน่วยงาน และยังเป็นผู้ชี้แจงนโยบายของบริษัทฯหรือนำข่าวสารต่างๆ ในบริษัทฯ มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน ซึ่งการสื่อสารแบบบนลงล่างนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.3.2 การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่สามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาให้รับทราบอย่างอิสระ ไม่ว่าจะเป็นในที่ประชุมหรือจากการสนทนาด้วยความไว้

วางใจ และยังสามารถนำปัญหา ข้อคิดเห็นรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอยู่บ่อยๆ ซึ่งการสื่อสารรูปแบบล่างขึ้นบนนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.3.3 การสื่อสารแบบแนวนอน พบว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันสามารถกระทำได้สะดวก รวดเร็ว และพนักงานมักแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกัน โดยพนักงานมีความไว้วางใจที่จะพูดคุยกับพนักงานในระดับเดียวกันเนื่องจากมีความใกล้ชิดมากกว่าบุคคลต่างหน่วยงาน ซึ่งการสื่อสารแบบแนวนอนนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2.3.4 การสื่อสารแบบข้ามสายงาน พบว่า พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น/ปัญหาต่างๆกับบุคคลต่างหน่วยงาน และได้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลต่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบข้ามสายงานนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจถูกต้อง ว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะช่วยปรับปรุงระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆให้ดีขึ้น ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ลดต้นทุนในการดำเนินงาน และจะทำให้ภาพลักษณ์ของฝ่ายต่างๆดีขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความคล่องตัว และจะทำให้บริษัทสามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้ ซึ่งความรู้ของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆนั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

2.5 ทักษะคติของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกกับโครงการฯ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยเห็นได้ว่าถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายต่างๆต้องมีการเปลี่ยนแปลง และควรมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆหน่วยงาน และยังมีความเห็นด้วยว่าพนักงานควรให้ความร่วมมือ สนับสนุนเพื่อให้โครงการฯประสบความสำเร็จ เพราะการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานและทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2.6 การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับโครงการฯ นี้ โดยต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ

และยินดีให้ความร่วมมือเพื่อให้โครงการฯนี้บรรลุผลสำเร็จเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมถึงแม้ว่าตนเองจะสูญเสียผลประโยชน์บางส่วนไป ซึ่งมีการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง

### 3. ข้อมูลที่ได้จากสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางประชากรมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน พบว่า ลักษณะทางประชากรด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะทางประชากรด้านเพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อโครงการฯ แตกต่างกัน โดยที่ชายมีทัศนคติเชิงบวกต่อโครงการฯมากกว่าหญิง นอกจากนี้ ลักษณะทางประชากรด้านเพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับโครงการฯ แตกต่างกัน โดยที่ชายจะยอมรับโครงการฯมากกว่าหญิง และผู้ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จะยอมรับโครงการฯมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และปวช./ปวส./อนุปริญญา ฉะนั้น จึงพอสรุปได้ว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงมากเท่าไร ก็จะมีการยอมรับโครงการฯมากขึ้นเท่านั้น ผลที่ได้ จึงไม่ยืนยันสมมติฐานข้อนี้ทั้งหมด แต่ยืนยันเพียงบางส่วนเท่านั้น

3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน พบว่า การสื่อสารเพียงรูปแบบ การสื่อสารจากบนลงล่างเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และการสื่อสารทุกรูปแบบไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติแต่อย่างใด ส่วนการสื่อสารรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบน แนวนอนและข้ามสายงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยการสื่อสารแบบแนวนอนมีความสัมพันธ์กับการยอมรับมากที่สุด ผลที่ได้จึงไม่ยืนยันสมมติฐานข้อนี้ทั้งหมด แต่ยืนยันเพียงส่วนเดียวเท่านั้น

3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ความรู้และทัศนคติมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน พบว่า ทั้งความรู้ และทัศนคติมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ผลที่ได้จึงยืนยันตามสมมติฐานตามข้อนี้ทั้งหมด

## การอภิปรายผล

### 1. กลยุทธ์การสื่อสาร

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร มุ่งเน้นถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่ใช้ติดต่อภายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ จำแนกตามทิศทางของการสื่อสาร ดังนี้

#### 1.1 การสื่อสารแบบบนลงล่าง

เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง สื่อสารลงมาตามลำดับชั้นจนถึงพนักงานทั่วไป การสื่อสารลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและเป็นไปตามลำดับสายงาน และมุ่งให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการฯ ให้แก่พนักงาน เนื่องจากว่า ในช่วงที่ศึกษาอยู่นี้ เป็นระยะเริ่มต้นของโครงการฯ ดังนั้น การให้ข้อมูลข่าวสาร จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างยิ่ง เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานไว้ก่อน จากนั้น จึงค่อยเสริมสร้างทัศนคติ และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้น ในระยะนี้ ผู้บริหารระดับสูง จึงต้องเข้าไปมีบทบาทหน้าที่ในการให้ข้อมูล และความรู้แก่พนักงานของตน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานในฝ่ายช่างมีจำนวนมาก มีลักษณะและการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถสื่อสารได้ภายในครั้งเดียวทั้งหมด จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสารตามลำดับชั้นควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบตัวต่อตัว สำหรับข่าวสารที่ถ่ายทอดนั้น เนื้อหาต้องมีความกระชับ เข้าใจง่ายและน่าสนใจ สิ่งสำคัญคือ ต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานด้วย (สัมภาษณ์คุณยุทธนา ละอองทอง, ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารพัสดุ, 30 มกราคม 2540) เพื่อเป็นการเรียกร้องความสนใจจากพนักงานและกระตุ้นให้เกิดการสนองตอบ

#### ข้อดีของการสื่อสารแบบบนลงล่าง

- การที่ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดข่าวสารและชี้แจงนโยบายถึงพนักงานโดยตรงนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการฯ นี้ และยังให้การสนับสนุนโครงการฯ นี้เพิ่มเติมที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Hammer และ James Champy ที่แบ่งการดำเนินงานของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในขั้นแรกที่ว่า ต้องมีการทำความเข้าใจกับพนักงานโดยให้พนักงานรับทราบสถานการณ์ทั่วไปของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทาง นอกจากนี้ ยังต้องสร้างความกระตือรือร้นให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมและสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสอดคล้องกับงานเขียนของธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ที่ว่า การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่างนั้น ควรกระทำอย่างเปิดเผย เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการฯ เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศ

การสื่อสารในองค์การที่ดี และสร้างความพอใจให้แก่ผู้รับสาร เนื่องจากมีการแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์การ และแผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ (กริช สืบสนธิ์,2537) ซึ่งมีส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์การประสบผลสำเร็จ และ Michael Hammer และ James Champy ยังกล่าวอีกว่าการสื่อสารของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น ต้องทำจากบนลงล่าง ต้องมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเพราะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์กว้างไกล (อ้างในเศรษฐชัย ศรีวีระกุล,2537) ดังนั้น การพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงถือว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Bamard (1966) ที่ว่า ผู้บริหารคือศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารที่จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลผ่านไปยังผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวนอนอย่างมีเทคนิค เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดี

- การถ่ายทอดข่าวสารถึงพนักงานโดยอาศัยการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ย่อมทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลที่ได้รับการกลั่นกรองแล้วว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องก่อนที่จะถ่ายทอดออกมา

- การถ่ายทอดข่าวสารถึงพนักงานโดยอาศัยการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสารนั้น ย่อมต้องมีน้ำหนักมากกว่า หากผู้บังคับบัญชาขอความร่วมมือจากพนักงานในการให้การสนับสนุนกับโครงการฯ ย่อมต้องได้รับการตอบสนองจากพนักงานโดยอาศัยอำนาจการสั่งการหรือการร้องขอ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ดังนั้น การสื่อสารจึงเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาว (2530) ที่ว่า การสื่อสารในระดับบนลงล่างนี้ ถือว่าเป็นแนวคิดของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดที่ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาจะต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้

### ข้อด้อยของการสื่อสารแบบบนลงล่าง

- การสื่อสารจากผู้บริหารสูงสุดถึงพนักงานโดยตรงนั้น หากมองอีกแง่หนึ่ง ทำให้พนักงานคิดว่า พนักงานอาจต้องสูญเสียผลประโยชน์บางอย่างจากการทำโครงการฯนี้ จึงต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานเอง อาจทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีกับโครงการฯนี้ได้ (สัมภาษณ์คุณกอบชัย ศรีวิลาส, ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน, 24 กุมภาพันธ์ 2540) ดังนั้น จึงต้องมีการถ่ายทอดการสื่อสารตามลำดับชั้นควบคู่ไปด้วย

- การสื่อสารที่ต้องถ่ายทอดตามลำดับชั้น ทำให้การสื่อสารล่าช้า และต้องมีการกลั่นกรองบ้าง จึงอาจทำให้ข่าวสารบิดเบือนไปจากความเป็นจริง หรือได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน

- การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเวลาและภาระกิจประจำของผู้บริหาร อาจส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นในกรณีที่

ต้องรอรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่สามารถที่จะถ่ายทอดข่าวสารให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดีเพียงพอ จึงทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโครงการฯ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Timothy Galpin (1995) ที่ว่า การถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงที่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างในการถ่ายทอดข่าวสารถึงพนักงานได้

- การสื่อสารโดยผ่านผู้บริหารที่เป็นทางการอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากต้องอาศัยขั้นตอนและองค์ประกอบหลายประการ ดังนั้น จึงอาจเป็นบ่อเกิดของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การซุบซิบนินทา หรือข่าวลือได้ และสิ่งสำคัญที่สุดของการสื่อสารอย่างเป็นทางการโดยผ่านผู้บริหารระดับสูงนี้ ทำให้พนักงานไม่สามารถมีปฏิริยาตอบสนอง (feedback) ได้ทันที (เรื่องเดียวกัน)

## 1.2 การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

การสื่อสารจากพนักงานถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปนั้น แสดงให้เห็นว่า ไม่เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่สื่อสารถึงพนักงานอย่างเดียว แต่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆถึงผู้บังคับบัญชาได้ด้วยเช่นกัน จึงเป็นการสื่อสารสองทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชงชัย และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ที่ว่า การสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การต้องมีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาควรเปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับแนวคิดของกรีซ สืบสนธ์ (2537) ที่ว่า บรรยากาศของการสื่อสารในองค์การที่ดี ควรยึดถือการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

### ข้อดีของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

- พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งความเห็นหรือปัญหาของพนักงานนั้น มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และผู้บังคับบัญชาสามารถนำความคิดเห็นของพนักงานไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า พนักงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จกับโครงการฯ นี้

- การสื่อสารจากพนักงานถึงผู้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน และยังแสดงว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยที่พนักงานเองก็กล้าที่จะแสดงออกความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย และผู้บังคับบัญชาก็รับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วยความ



เต็มใจ จึงเป็นการสร้างบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ว่า เมื่อผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้รับความพึงพอใจกับสิ่งที่สนองตอบต่อการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนี้ คือความไว้วางใจต่อกันทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน

- ความคิดเห็นของพนักงานจะสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน และทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของการข่าวสารในการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุปรีย์ เบ้าสิงห์สวย (2538) เช่นกัน

### ข้อดีของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

- พนักงานบางคนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆ โดยตรงกับผู้บังคับบัญชา หรือเกรงว่าจะได้รับผลกระทบกับตัวเอง (สัมภาษณ์คุณสุพจน์ สีสด, ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมอุปกรณ์อากาศยาน, 7 กุมภาพันธ์ 2540) สิ่งนี้เอง ที่เป็นการสกัดกั้นการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของพนักงานได้

- การสื่อสารจากพนักงานโดยผ่านผู้บังคับบัญชาของตนเองนั้น บางกรณี ปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ เกินขอบเขตความรับผิดชอบ จึงต้องรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอีก ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารอาจถูกกลั่นกรอง และบิดเบือนได้ หรืออาจเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ว่า การรายงานปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้ รับทราบ อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้รายงาน จึงปิดกั้นการรับข่าวสารจากพนักงาน หรือปิดกั้นการส่งข่าวสารถึงผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป สิ่งเหล่านี้ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารประสบความล้มเหลว และไม่ก่อประโยชน์แก่องค์กร

### 1.3 การสื่อสารแบบแนวนอน

การที่พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายในหน่วยงานนั้น เป็นการสื่อสารด้วยความสมัครใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุปรีย์ เบ้าสิงห์สวย (2538) ที่ว่า การสื่อสารในแนวนอนเป็นช่องกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจาก แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารแบบนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกันเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ

#### 1.4 การสื่อสารแบบข้ามสายงาน

การสื่อสารลักษณะนี้ เป็นการสื่อสารที่มีขอบข่ายกว้างกว่า เพราะสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างหน่วยงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่ง การติดต่อสื่อสารตามลำดับชั้น หรือจำกัดอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น การที่มีการติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมาก จะช่วยให้เกิดความรู้ มีข้อมูลข่าวสารที่กว้างไกลกว่า ซึ่งสมยศ นาวิการ (2527) เห็นว่า การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความจำเป็นและเหมาะสมกับพนักงานระดับล่าง เพราะพนักงานจะประหยัดเวลาในการติดต่องานเนื่องจากไม่ต้องรายงานผู้บังคับบัญชาก่อน

#### ข้อดีของการสื่อสารแบบแนวนอนและแบบข้ามสายงาน

- ทำให้มีการกระจายข่าวสารได้รวดเร็ว เนื่องจากไม่ต้องมีการสื่อสารตามลำดับชั้น และไม่เป็นการเป็นทางการ
- เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ ความใกล้ชิด และความไว้วางใจระหว่างพนักงานด้วยกันเอง
- การติดต่อสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพได้และเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องสร้างการติดต่อสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดีขึ้น (กรีซ สืบสนธิ์, 2537) นอกจากนี้ การสื่อสารแบบตัวต่อตัวในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังก่อให้เกิดการโน้มน้าวใจได้ง่ายด้วย (จำเริญ ยุติธรรมสกุล, 2537)

#### ข้อด้อยของการสื่อสารแบบแนวนอนและแบบข้ามสายงาน

- ข่าวสารที่ส่งต่อๆ กันไปนั้น อาจบิดเบือน หรือผิดเพี้ยนได้ นอกจากนี้ ยังเป็นข่าวสารที่ยังไม่ได้รับการกลั่นกรองจากผู้มีความน่าเชื่อถือ
- การกระจายข่าวสารลักษณะนี้ เป็นบ่อเกิดของการซุบซิบนินทาภายในหน่วยงาน และเป็นบ่อเกิดของข่าวลือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลักษณะการกระจายข่าวสารแบบนี้เป็นอย่างอย่างรวดเร็ว และหากข่าวลือนั้น เป็นข่าวลือที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากถูกบิดเบือน อาจส่งผลเสียต่อความมั่นคงและชื่อเสียงขององค์การได้

### กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

เนื่องจากฝ่ายช่างฯ มีคณะทำงานอาสาสมัครที่เข้ามาช่วยดำเนินงานด้านการสื่อสารนั้น มีนโยบายไว้ว่า “ต้องเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบการดำเนินงานเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง และต้องให้การสื่อสารนั้น มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา” โดยการติดตามดูปฏิกิริยาตอบสนอง (feedback) และความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การแบบ Johari Window (Timothy Galpin, 1995) ที่ว่า สิ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญสองประการ คือ การให้ความสนใจต่อปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับสาร (feedback) และ การเพิ่มการเปิดรับข่าวสารของสมาชิกในองค์การ (exposure) โดยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วย ยิ่งกว่านั้น หลักเกณฑ์การสื่อสารของ Rogers และ Shoemaker (1971) ที่ว่า การนำสื่อเฉพาะกิจมาใช้ในการประชาสัมพันธ์โครงการฯ เพื่อทำหน้าที่ชี้แจงการดำเนินงาน การบอกข่าวสารความคืบหน้า และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานได้ การสื่อสารนั้น จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การรับข่าวสารของพนักงานไม่หยุดชะงัก และในการดำเนินงานครั้งนี้ ได้พยายามใช้กลยุทธ์หลายๆ รูปแบบในการดำเนินการ โดยใช้รูปแบบการสื่อสารที่ใช้ภายในหน่วยงาน และสื่อต่างๆ เช่น สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อกลางแจ้ง เป็นต้น โดยพยายามมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทางให้มากที่สุด ซึ่งพออภิปรายผลได้ดังนี้

- การสื่อสารโดยผ่านผู้บริหารระดับสูงสื่อสารถึงพนักงานโดยตรง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในช่วงแรกของโครงการฯ เพื่อแสดงให้เห็นว่า โครงการฯ นี้มีความสำคัญ และผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard, Michael Hammer และ Champy ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจกับพนักงานเรื่องของการปรับเปลี่ยนในองค์การในช่วงแรกของโครงการฯ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจและรับทราบถึงสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารไปถึงสมาชิกทุกระดับในองค์การอีกด้วย อีกประการหนึ่ง ยังเป็นสิ่งที่ช่วยยืนยันถึงหลักประกันของพนักงานว่า ยังมีผู้บริหารคอยติดตามและให้ความเอาใจใส่ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารลักษณะนี้ ไม่สามารถกระทำได้น้อยครั้ง เนื่องจากมีความจำกัดด้านเวลา สถานที่ ความสะดวก ฯลฯ

นอกจากนี้ การสื่อสารโดยผ่านผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ในสังคมหรือในองค์การ เมื่อผู้นำทางความคิดส่งสารผ่านไปถึงพนักงาน จึงเป็นการรองรับให้สารนั้น มีความน่าเชื่อถือ มีความน่าสนใจ และเกิดการยอมรับตามมาได้เร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หากผู้บริหารผู้ซึ่งมีอำนาจสูงสุดตัดสินใจที่จะยอมรับโครงการฯ แล้ว สมาชิกในองค์การก็เสมือนถูก

บังคับให้ยอมรับการตัดสินใจนั้นด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Rogers และ Shoemaker (1971) ที่ว่า กระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมที่เร็วที่สุด คือการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจในสังคมนั้นๆ

- การสื่อสารโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานนั้น เป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานของตนมากที่สุด ดังนั้น จึงมีความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานของตน ซึ่งการติดต่อสื่อสารโดยผ่านผู้บังคับบัญชาเช่นนี้ ไม่จำเป็นต้องทำการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการอย่างเดียว แต่สามารถติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้ โดยอาจเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว และมีการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจำเริญ ยุติธรรมสกุล (2537) ที่พบว่า การสื่อสารจากบนลงล่างโดยมีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ก่อให้เกิดความพึงพอใจและโน้มน้าวใจให้เกิดการปฏิบัติตามมา

- การสื่อสารโดยผ่านคณะทำงานภายในหน่วยงาน ช่วยทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพได้อีกทางหนึ่ง เนื่องจากคณะทำงานภายในหน่วยงานเป็นบุคคลที่ยอมรับโครงการฯเร็วกว่าสมาชิกในสังคม (Early Adopter) และต้องสัมผัสกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยตรง ดังนั้น จึงเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในกระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นอย่างดี และจะช่วยเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร และแพร่กระจายข่าวสาร ให้แก่พนักงานภายในหน่วยงานซึ่งอาจเป็นพนักงานในระดับเดียวกัน พนักงานต่างระดับ/ต่างหน่วยงานให้ยอมรับโครงการฯได้เป็นอย่างดีอีกด้วย ซึ่งการสื่อสารลักษณะนี้ จัดอยู่ในการสื่อสารแบบแนวนอน แบบข้ามสายงาน แบบล่างขึ้นบน หรือแบบบนลงล่างก็ได้

- การสื่อสารโดยผ่านสื่ออื่นๆ - นอกเหนือจากสื่อบุคคลแล้ว ยังมีสื่อเฉพาะกิจที่เป็นสื่อมวลชน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทวารสาร จดหมายเวียน สื่อกลางแจ้งประเภท Banner, ธง หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพราะถือว่า สื่อมวลชน เป็นสื่อที่ช่วยให้ผู้รับสารมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ จึงใช้สื่อมวลชนบางสื่อมาเป็นสื่อเฉพาะกิจที่ช่วยให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และยังคงรายงานผลการดำเนินงานของโครงการฯให้พนักงานรับทราบเป็นระยะๆ โดยเฉพาะวารสาร “Dialogue” ที่คอยรายงานความคืบหน้าของโครงการฯเป็นรายเดือน และแจกจ่ายให้พนักงานอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารที่มุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง คือ มีคอลัมภ์ ถาม-ตอบ หรือ “Q&A” เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามปัญหา ข้อสงสัยเกี่ยวกับ

โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานด้วย และยังมีกล่องรับฟังความคิดเห็นที่วางไว้ตามสถานที่ทั่วไปภายในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะมีรางวัลมอบให้แก่ผู้ที่มีแนวความคิดที่ดีอันเป็นประโยชน์ต่อโครงการฯ

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารผ่านสื่อเฉพาะกิจเพื่อเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในฝ่ายต่างๆ ที่จัดทำโดยคณะกรรมการสื่อสารของฝ่ายต่างๆ ยังไม่ค่อยมีความเข้มข้นมากพอทั้งเนื้อหาและปริมาณ เนื่องจาก เน้นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านสื่อบุคคลมากกว่า โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปตามความมุ่งหมายของโครงการ Departmental Communication Meeting นอกจากนี้ ยังมีสื่อเฉพาะกิจที่จัดทำในนามบริษัทฯ ดังนั้น สื่อเฉพาะกิจของฝ่ายต่างๆ จึงมีไม่มากเท่าที่ควร จะมีเฉพาะบอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียน และการสื่อสารผ่านวารสาร “DT News” นอกนั้น เป็นสื่อที่ผลิตจากส่วนกลางทั้งสิ้น ซึ่ง Timothy Galpin (1995) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอันจะเกิดจากการดำเนินงานด้านการสื่อสารนั้น คือ การที่มีหน่วยงานรับผิดชอบการดำเนินงานด้านการสื่อสารที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดข่าวสารจากฝ่ายบริหารถึงพนักงาน อาจเป็นลักษณะของการใช้สื่อต่างๆ เข้ามาช่วยในการถ่ายทอดข่าวสาร อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญใส่ที่จะสื่อสารถึงพนักงานโดยตรง หรือไม่มีเวลาพอที่จะสื่อสารกับพนักงานด้วยตนเอง จึงทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดี เนื่องจากเหตุผลที่ว่า โครงการฯนี้ ต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในเรื่องการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานจะให้การตอบสนองจากสื่อบุคคลโดยเฉพาะผู้บริหารมากกว่า ดังนั้น การวางแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการดำเนินการด้วย

กลยุทธ์การสื่อสารของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆที่กล่าวมานั้น มีความสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดทางด้านการสื่อสารอยู่หลายประการ กล่าวคือ มีความสอดคล้องกับหลักการสื่อสารของ Michael Hammer และ Steven A. Stanton (1994) ที่ว่าการสื่อสารต้องทำจากบนลงล่าง และต้องมีการแบ่งผู้รับสารออกเป็นกลุ่มๆ เพราะแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มพนักงานของฝ่ายต่างๆ มีลักษณะการทำงานเป็นกะ และเวลาทำงานปกติ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารกับกลุ่มพนักงานที่ทำงานเป็นกะแตกต่างกันไปบ้าง โดยเฉพาะการสื่อสารกับพนักงานฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ที่ต้องทำ Mail Box ประจำตัวพนักงานไว้ และต้องใช้หลายช่องทางของการสื่อสาร ทั้งสื่อบุคคลสื่อตามลักษณะของรูปแบบการสื่อสาร โดยมีผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนพนักงานที่เป็นผู้นำทางความคิด (openion leader) และผู้ที่ยอมรับน

กรรมได้เร็ว (early adopter) มาช่วยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข่าวสาร นอกจากนี้ ยังใช้สื่ออื่นๆ มาสนับสนุนการสื่อสารอีก คือ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อกลางแข็ง เป็นต้น โดยมีลักษณะเน้นย้ำอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นการสื่อสารลักษณะสองทางเพื่อรับทราบความคิดเห็นของพนักงานด้วย เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีและลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น จึงทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ซึ่งเสนาะ ดิยาว (2530) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้หน้าที่ต่างๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น และช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันและระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ และแนวความคิดของกริช สืบสนธิ์ (2537) ที่ว่า การสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ การให้มีการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มากที่สุด นอกจากนี้ ทฤษฎี Organizational Communication ชี้ว่า เงื่อนไขที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ ต้องมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาสนับสนุน (อ้างในเปรมศิริ นิมิตรมงคล, 2536)

## 2. อภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

### 2.1 รูปแบบการสื่อสารในองค์การ

พนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการบริหารงานที่ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำข่าวสารต่างๆ ภายในองค์การมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์การมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับข้อมูล ข่าวสารจากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาแล้ว จะนำข้อมูลข่าวสารมาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกับเพื่อนพนักงานภายในหน่วยงานหรือกับบุคคลต่างหน่วยงานอีกด้วย ซึ่งก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ขยายขอบเขตของการสื่อสารได้กว้างขึ้น และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานภายในองค์การด้วย

### 2.3 การสื่อสารแต่ละรูปแบบ

#### 2.3.1 การสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง

การสื่อสารรูปแบบนี้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ข้อมูลข่าวสารที่ส่งมาจากผู้บังคับบัญชานั้น มีความน่าเชื่อถือ และผู้บังคับบัญชาเองเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่พนักงานด้วยกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังเป็นผู้ชี้แจงนโยบายของบริษัทฯ หรือนำข่าวสารต่างๆ มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael

Hammer และ James Champy ที่ว่า การสื่อสารในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใดๆ นั้น ต้องทำจากบนลงล่าง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และตรงกับแนวคิดของ Barnard (1966) ที่ว่า ผู้บริหารคือศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานเขียนของกริช สิบสนธิ์ (2537) ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจระหว่างกันเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจและการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการสื่อสารถึงพนักงานให้มากเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นการสนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงานมีการสื่อสารแบบสองทาง

### 2.3.2 การสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

การสื่อสารรูปแบบนี้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระเต็มที่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และยังมีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชาที่จะปรึกษาหารือ เสนอข้อคิดเห็นต่างๆ เพราะคิดว่า ผู้บังคับบัญชาจะนำข้อมูลนั้นๆ ไปเป็นประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพีฟเนอร์และเฟลส์ (Pifner and Fels, 1964) ที่ว่า การสื่อสารสองทางที่หัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกลงโทษ การกระทำเช่นนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ตนเองได้รับความยุติธรรมและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่อยู่ในหน่วยงานที่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย

### 2.3.3 การสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน

การสื่อสารรูปแบบนี้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการสื่อสารและความพึงพอใจที่จะสื่อสารกับเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกันมากกว่า เนื่องจากสามารถติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น เพราะมีความใกล้ชิดและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (อ้างในบุญเลิศ สุทธิกุล, 2523) ที่กล่าวว่า การสื่อสารสองทางที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ย่อมช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกันอย่างสอดคล้องต้องกัน ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งทางความคิด และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจสรุปได้ว่า เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในลักษณะนี้มาก และสามารถทำให้การเผยแพร่ข่าวสารไปได้อย่างรวดเร็ว จึงควรที่จะส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารโดยใช้การสื่อสารแบบแนวนอนเสริมเข้าไป

หลังจากที่มีการสื่อสารจากบนลงล่างแล้ว แต่สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการบิดเบือนของข่าวสารและข่าวลือด้วย

#### 2.3.4 การสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสารแบบข้ามสายงาน

การสื่อสารรูปแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพนักงานจะมีการติดต่อสื่อสารและได้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลต่างระดับ/ต่างหน่วยงานน้อยกว่าการสื่อสารแบบแนวนอน อาจสันนิษฐานได้ว่า พนักงานยังขาดความไว้วางใจที่จะสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างระดับ/ต่างหน่วยงานเมื่อเทียบกับการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน หรืออาจเป็นเพราะว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นไปแล้ว อาจมีผลกระทบกับตนเองภายหลังก็เป็นได้

ถึงแม้ว่า ผลของการติดต่อสื่อสารในแต่ละรูปแบบจะปรากฏผลออกมาไม่แตกต่างกันมากนัก ยกเว้นการสื่อสารแบบแนวนอนที่พบในระดับสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆกับเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกัน เนื่องจากความใกล้ชิด ความไว้วางใจ ความสะดวกรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ก็มีส่วนทำให้การสื่อสารในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น จึงควรที่จะมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกันทุกรูปแบบของการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารแบบแนวนอน และมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญที่สุด ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และการยอมรับของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะบรรลุผลได้นั้น ย่อมต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งผลที่ได้นี้ จะเป็นแนวทางในการนำไปวางแผนและวางกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารเพื่อพัฒนาองค์กรได้

#### 2.4 ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

การทดสอบความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ ความรู้เกี่ยวกับความหมายของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและวัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ซึ่งผลปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจถูกต้อง ยกเว้น ข้อที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้พนักงานสูญเสียอำนาจและผลประโยชน์บางส่วนไปและการปรับลดจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสม แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารถึงพนักงานเพื่อมุ่งให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับโครงการนั้น สำเร็จได้ใน



ระดับหนึ่ง แต่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของพนักงานนั้น ยังไม่สามารถทำให้พนักงานมีความมั่นใจในความมั่นคงของตนเองมากนัก พนักงานจึงเกิดความไม่แน่ใจในข้อนี้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ว่า เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งทีวิตกกังวลมากที่สุดคือ การกลัวการสูญเสียความมั่นคงและผลประโยชน์ของตนเอง อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้อย่างถูกต้องแล้ว อาจทำให้ความวิตกกังวลลดน้อยลง จึงควรที่จะสื่อสารเน้นย้ำให้พนักงานมีความเข้าใจในผลประโยชน์และให้ความมั่นใจในเสถียรภาพและความมั่นคงของตัวพนักงานด้วย

## 2.5 ทักษะของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

โดยรวมแล้ว พนักงานมีทัศนคติทางบวกอยู่ในระดับสูง และเห็นด้วยกับโครงการฯ โดยเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายต่างๆควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง และควรที่จะปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในทุกๆฝ่าย พนักงานควรให้ความร่วมมือกับโครงการฯ เพื่อให้โครงการฯแล้วเสร็จ นอกจากนี้ ยังเห็นด้วยอีกว่า โครงการฯนี้จะช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว ซึ่งทัศนคติที่ดีต่อโครงการฯของพนักงานนั้น เป็นผลมาจากความรู้อันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสารที่ว่า เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันแล้ว จะมีผลของการสื่อสารปรากฏอยู่ในรูปของการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ ทักษะ การรับรู้ และพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่า การสื่อสารนั้นเป็นอย่างไร จะได้ประเมินสถานการณ์และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (1971) ที่ให้ความสำคัญกับผลของการสื่อสารและปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร และแนวคิดที่ว่า สื่อบุคคลจะเป็นสื่อที่สามารถเข้าไปจูงใจ โน้มน้าวจิตใจ เปลี่ยนทัศนคติ และก่อให้เกิดการปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ ที่มุ่งเน้นให้สื่อบุคคล โดยเฉพาะผู้ที่ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารถึงพนักงานให้มากที่สุด และเมื่อพนักงานมีความเข้าใจในเหตุการณ์แล้ว ก็จะมีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงทั่วถึงกันภายในองค์กร และก่อให้เกิดการยอมรับตามมา

## 2.6 การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

โดยรวมแล้ว พนักงานให้การยอมรับโครงการฯ โดยต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆมากที่สุด และยินดีให้ความร่วมมือกับโครงการฯในด้านต่างๆ จึงอาจสันนิษฐานได้ว่า เมื่อพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจแล้ว จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อโครงการฯและยอมรับในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการยอมรับนวัตกรรมในองค์กรว่า เมื่อมีนวัตกรรมเกิดขึ้นในสังคม และมีผู้นำทางความคิดทำหน้าที่แพร่กระจายข่าวสารหรือนำนวัตกรรมโดยผ่านสื่อ

ต่างๆ ไปยังสมาชิกในสังคม ก็จะเกิดผลในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมได้ และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการรับรู้ (Phillip G. Zimbardo, 1977 : 49-53) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ ถ้ามีความรู้ ความเข้าใจดีแล้ว จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการนี้ ต้องเชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้น ในการที่จะทำให้เกิดการยอมรับหรือปฏิเสธในสิ่งใดแล้ว ต้องพยายามที่จะเปลี่ยนทัศนคติก่อน โดยการให้ความรู้ที่ถูกต้อง

### 3. อภิปรายผลจากสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางประชากรมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการยอมรับ  
โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ผลที่ได้จากการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ลักษณะทางประชากรด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและอายุงานที่แตกต่างกัน มีความรู้ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานไม่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะทางประชากรแต่อย่างใด อาจเป็นเพราะ การให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการนี้ ได้มุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต่างก็พยายามทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารให้ถึงพนักงานมากที่สุด และการสื่อสารนั้น เป็นการสื่อสารโดยรวมกับพนักงานทั่วไปทั้งหมด โดยมีได้เจาะจงเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือลักษณะทางประชากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ส่วนลักษณะทางประชากรด้านเพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน โดยที่ชายมีทัศนคติทางบวกมากกว่าหญิง นอกจากนี้ เพศกับระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน โดยที่ชายมีการยอมรับมากกว่าหญิง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการรับรู้ของประมะ สตะเวทิน (2538) ที่กล่าวว่า ชายและหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของความคิด โดยที่หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว เจ้าอารมณ์ แต่ชายจะใช้เหตุผลและจดจำข่าวสารได้มากกว่าหญิง นอกจากนี้ การศึกษา ยังมีผลสำคัญอีกเช่นกัน โดยที่ระดับการศึกษายังสูงมากเท่าไร ยิ่งมีการยอมรับมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งบุคคลที่มีระดับการศึกษาสูง จะเป็นผู้รับสารที่ดี ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอ (เรื่องเดียวกัน) และเนื่องจากลักษณะของพนักงานฝ่ายช่างๆ ที่มีพนักงานชายมากกว่าหญิง และส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีความชำนาญทางด้านเทคนิค ดังนั้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ของโครงการนั้น พนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านเทคนิคโดยเฉพาะอาจขาดความเข้าใจในเรื่องการสื่อสารและการบริหารงานก็เป็นได้ ส่วนในเรื่องของการยอมรับนั้น

เนื่องจากพนักงานชายที่มีจำนวนมากกว่าพนักงานหญิง จึงทำให้มีการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการสื่อสารแนวนอนกับกลุ่มเพศเดียวกัน จึงอาจทำให้ยอมรับโครงการฯ ได้มากกว่าพนักงานหญิงก็เป็นได้

สมมติฐานข้อที่ 2 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคิดและการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ผลที่ได้จากการวิจัย แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารตามรูปแบบจากบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับความรู้ของพนักงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนินาถ เจริญผล (2538) ที่พบว่าพนักงานส่วนใหญ่รับทราบนโยบายของหน่วยงานจากผู้บริหาร และรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ในทางกลับกัน การสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน แนวนอน และข้ามสายงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้แต่อย่างใด อาจเป็นเพราะโครงการฯ นี้ มุ่งเน้นการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยสื่อสารผ่านผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ที่รับนโยบายและข่าวสารมาโดยตรง ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารจึงควรมีความน่าเชื่อถือมากกว่าที่จะถ่ายทอดโดยรูปแบบอื่น อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารในรูปแบบจากบนลงล่างกับความรู้ของพนักงานนี้ เป็นเพียงความสัมพันธ์ในส่วนน้อยเท่านั้น แสดงว่า การสื่อสารลักษณะนี้ ยังไม่มีความเข้มข้นมากพอ นอกจากนี้แล้ว การสื่อสารในแต่ละรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติแต่อย่างใด อาจเป็นเพราะ ระยะเวลาที่ทำวิจัยอยู่นั้น เป็นช่วงเริ่มแรกของโครงการฯ กล่าวคือ เป็นช่วงของการศึกษา วิเคราะห์ปัญหา และหาช่องทางในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร ดังนั้น นโยบายของผู้บริหารจึงต้องมุ่งเสริมสร้างความรู้เป็นขั้นแรกก่อน จากนั้นแล้ว จึงค่อยเสริมสร้างทัศนคติและการยอมรับตามมา แต่การสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน แนวนอน และข้ามสายงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารจากบนลงล่างโดยผ่านผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลในการให้ความรู้แก่พนักงานเพียงอย่างเดียว แต่ไม่มีผลกับการสร้างทัศนคติ และการยอมรับ ในทางกลับกัน การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน แนวนอน และข้ามสายงานกลับมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการยอมรับได้ แสดงว่า การสื่อสารรูปแบบบนลงล่าง โดยสื่อสารถ่ายทอดจากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชานั้น ทำให้พนักงานรับทราบข้อมูล มีความรู้เท่านั้น โดยไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Hammer และ James Champy ที่ว่า การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน จะต้องสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน ส่วนการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นสิ่งที่

แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานมีความรู้แล้ว พนักงานจะแสดงออกถึงความคิดเห็นจากความรู้ ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชา จึงทำให้เป็นการสื่อสารลักษณะสองทาง และเกิดการยอมรับตามมาได้นอกจากนี้การสื่อสารแบบแนวนอนและแบบข้ามสายงานที่เป็นการสื่อสารแบบเครือข่าย โดยที่การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้สะดวก รวดเร็ว เนื่องจากความใกล้ชิด ความไว้วางใจกัน ช่วยให้เกิดการยอมรับได้เร็วมากยิ่งขึ้น โดยที่การสื่อสารแบบแนวนอนมีความสัมพันธ์กับการยอมรับมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารแบบแนวนอน แบบล่างขึ้นบน และแบบข้ามสายงานที่มีต่อการยอมรับนั้น เป็นเพียงความสัมพันธ์ในส่วนน้อยเท่านั้น

### สมมติฐานข้อที่ 3 ความรู้ และทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ผลที่ได้จากการวิจัย พบว่า ความรู้และทัศนคติ มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการยอมรับของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซอร์และไรท์ (1976) ที่ว่า ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ และทัศนคตินำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิด ถ้าบุคคลมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เขาก็จะมีสภาพจิตใจที่สนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งนั้นอย่างถาวรพอสมควร นำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกมา และแนวคิดของ Rogers (อ้างในเสถียร เขยประทับ, 2530) ที่ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะต้องมีสิ่งใหม่ๆเข้ามา นั่นก็คือ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กร จากนั้น ต้องมีการเผยแพร่เพื่อสร้างความรู้ให้แก่คนในสังคม เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการใช้กระบวนการสื่อสาร ผลที่เกิดขึ้นตามมาคือ การยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม การยอมรับโครงการฯของพนักงานในฝ่ายช่างฯ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรที่ถือว่าเป็นผู้นำทางความคิดมีการยอมรับ เพราะได้เล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตแล้ว ก็อาจทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับตามด้วย แต่ผลการวิจัยที่ปรากฏว่า ความรู้และทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการฯ ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ อาจเนื่องมาจากว่า พนักงานมีความรู้ในระดับปานกลาง ยกเว้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเสถียรภาพ ความมั่นคงของตัวพนักงาน ที่พนักงานยังไม่ค่อยมั่นใจมากนัก จึงเป็นผลยอมรับโครงการฯในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า หากพนักงานมีความรู้มากเท่าไร หรือมีทัศนคติที่ดีมากเท่าไร ก็จะทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของเปรมศิริ นิมิตรมงคล (2536) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน จะเกิดการรับรู้ สร้างความเข้าใจ และโน้มน้าวใจพนักงานให้เกิดการยอมรับได้

จึงสรุปได้ว่า งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำกลยุทธ์การสื่อสารโดยอาศัยรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยใช้สื่อบุคคล คือ ผู้บริหารสูงสุด สื่อสารกับพนักงานโดยตรง และยังมีมอบหมายให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปจนถึงพนักงานตามลำดับขั้นตอน นอกจากนี้ ยังอาศัยการสื่อสารแบบแนวนอนและข้ามสายงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานติดต่อสื่อสารและแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้การสื่อสารขยายขอบข่ายได้กว้างขึ้น และมีผลทำให้เกิดการยอมรับได้มากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยที่ปรากฏออกมานั้น พบว่า การสื่อสารแบบแนวนอน ส่งผลให้เกิดการยอมรับมากที่สุด รองลงมาคือ การสื่อสารแบบข้ามสายงาน นอกจากนี้ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ของฝ่ายช่างฯ ยังนำสื่อมวลชนมาใช้เป็นสื่อเฉพาะกิจ เพื่อช่วยสนับสนุนในการให้ข้อมูล ข่าวสาร และการรายงานผลการดำเนินงานด้วยเช่นกัน ทำให้พนักงานรับทราบ ข้อมูลข่าวสารและมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการฯ มากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลที่ได้จากการวิจัย

1.1 การสื่อสารแบบบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับความรู้ของพนักงานเพียงส่วนน้อยเท่านั้น อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาบางท่านยังไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการเสริมสร้างความรู้ให้แก่พนักงาน หรืออาจเป็นเพราะมีข้อจำกัดบางประการ คือ ต้องมีภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติ จึงไม่สามารถให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการฯแก่พนักงานได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงควรที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารทุกท่านให้ความร่วมมือกับโครงการฯและสื่อสารถึงพนักงานอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ เช่น เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมในระดับผู้บริหารมาแล้ว ควรที่จะนำข้อมูลข่าวสาร หรือความคืบหน้าของการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรมาถ่ายทอดให้พนักงาน อาจเป็นลักษณะของการเรียกประชุมกลุ่มย่อยๆ หรือการประชุมระดับผู้บังคับบัญชาในระดับถัดลงไป เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจรจนถึงพนักงานระดับล่าง นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรับทราบปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานและยังเป็นการสะท้อนถึงข้อมูลข่าวสารที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดให้กับพนักงานนั้นว่า พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน

1.2 การสื่อสารแบบแนวนอนที่พบในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการฯมากที่สุด ดังนั้น จึงควรสนับสนุนและมุ่งเน้นให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารตามลักษณะแนวนอนให้มากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมที่สามารถให้พนักงานมีการสื่อสารแบบแนวนอน เช่น การจัด Workshop หรือการจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดของพนักงาน เพื่อให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน รวมทั้งการให้การสนับสนุนการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆควบคู่ไปด้วย โดยไม่มีการจำกัดผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่าจะต้องเป็นพนักงานระดับไหนหรือหน่วยงานใด นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และสร้างความไว้วางใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และเป็นการสื่อสารที่เปิดเผย

1.3 เนื่องจากการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานเป็นผลมาจากการมีความรู้ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อโครงการฯ ดังนั้น จึงควรที่จะให้พนักงานมีความรู้และทัศนคติที่ดีต่อโครงการฯมากขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการอบรมหลักสูตรพิเศษเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้กับพนักงานในฝ่ายต่างๆ หรือการจัดสัมมนาในระดับผู้บริหาร และการสัมมนาระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารกับพนักงานได้มีโอกาสพบกัน และเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร โดยพยายามให้พนักงานมีโอกาสเข้าสัมมนาได้อย่างทั่วถึง

1.4 สื่อเฉพาะกิจที่นำมาใช้ในการช่วยประชาสัมพันธ์โครงการฯ ควรมีมากกว่านี้ เนื่องจากจำนวนพนักงานในฝ่ายต่างๆมีมาก และปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไป ซึ่งบางสื่ออาจไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ โปสเตอร์ หรือสื่อกลางแจ้ง โดยเฉพาะสื่อสิ่งพิมพ์ ควรจัดทำวารสารเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆโดยเฉพาะเพิ่มเติมจากวารสาร “Dialogue” ที่เป็นวารสารของบริษัทฯ เพื่อรายงานผลการดำเนินงานและให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข่าวสารนั้นควรควรทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้ข่าวสารมีความเคลื่อนไหว แม้ว่าการดำเนินงานโครงการฯ จะใช้เวลานานจนทำให้พนักงานคิดว่าไม่มีความก้าวหน้าไปมากก็ตาม นอกจากนี้ ควรเพิ่มจำนวนคณะทำงานอาสาสมัครด้านการสื่อสารให้มากขึ้น และควรมีตัวแทนจากทุกๆหน่วยงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างฯ

2.1 การดำเนินงานปรับเปลี่ยนระบบการทำงานยังไม่มี ความเข้มข้นมากพอ เนื่องจากเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพียงบางหน่วยงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน และการปรับเปลี่ยนต้องใช้เวลาในการดำเนินงานมาก บางครั้งคุยดีเยื่อ จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าการยังไม่มีการปรับเปลี่ยนไปแต่อย่างใด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ระยะเวลาที่ทำวิจัยนั้น ยังอยู่ในช่วงแรกของการดำเนินงาน และยังเห็นผลงานไม่เด่นชัด จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเพื่อช่วยทำให้การดำเนินงานมีความเคลื่อนไหวและมองเห็นผลของการดำเนินงานได้มากขึ้นด้วย

2.2 พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง ควรจะมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในเรื่องของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่อง เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ในบรรยากาศของการทดลองปฏิบัติจริง และควรที่จะมีการติดต่อสื่อสารกันในแนวนอนมากที่สุด เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน จากนั้น จึงควรมีการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงานกับบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานเพื่อชักจูงใจให้เกิดทัศนคติที่ดีและเกิดการปฏิบัติตามมาได้ นอกจากนี้ หน่วยงานที่อยู่ในโครงการนำร่องควรจัดกิจกรรมพิเศษ นำชมหน่วยงานฯ เพื่อให้พนักงานที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่องได้รับทราบและเห็นผลงานจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือจัดนิทรรศการโดยการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงานในโครงการนำร่อง เพื่อเป็นการนำเสนอผลงานและการปรับเปลี่ยนใหม่ๆ ในทางที่ดีขึ้น ให้พนักงานทั่วไปได้รับทราบ

2.3 การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ควรจะได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุด และเมื่อโครงการฯ สำเร็จ พนักงานจะได้มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้น

2.4 ผู้บริหารบางท่าน ไม่สามารถทำงานทั้งสองกระบวนการได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องปฏิบัติงานประจำ และงานด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ดังนั้น จึงควรหาบุคคลมาช่วยรับผิดชอบงานด้านปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้มากขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และเฉพาะอย่างไร

2.5 การว่าจ้างบริษัทต่างประเทศเข้ามาเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น มีค่าจ้างที่ค่อนข้างสูง และยังไม่ค่อยเข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทยมากนัก จึงควรที่จะมีเจ้าหน้าที่คนไทยเข้าร่วมด้วย ซึ่งปัจจุบัน มีเพียงพนักงานของบริษัทอยู่จำนวนหนึ่งเท่านั้นที่เข้ามาช่วยดำเนินงาน แต่ยังมีเพียงจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มีอยู่ และการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา จึงทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากมีภาระหน้าที่รับผิดชอบ

ชอบมากเกินไป นอกจากนี้แล้ว การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาชาวต่างประเทศมาดำเนินการ อาจมี ปัญหาในเรื่องการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารได้

2.6. หากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน คณะทำงานของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรที่จะสามารถดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้ต่อไป มิฉะนั้นแล้ว การดำเนินงานจะไม่ต่อเนื่อง

2.7. การที่บริษัทยังเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ ซึ่งมีกฎระเบียบทางราชการบางข้อที่ต้องยึดถือปฏิบัติ จึงทำให้การดำเนินงานปรับเปลี่ยนระบบการทำงานกระทำไม่ได้เต็มที่ และไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ วัฒนธรรมในองค์กรที่มีความเคยชินอยู่กับระบบราชการ และโครงสร้างของหน่วยงานที่แยกย่อยจนเกินไป ยังเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ หากบริษัทการบินไทยฯ มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นเอกชน การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอาจดำเนินไปได้เร็วกว่านี้

### 3. ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

3.1 การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ควรคำนึงถึงความต้องการส่วนบุคคลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากร ดังนั้น วิธีการใหม่นี้ ควรจะเสนอหรือให้ผลประโยชน์บางอย่างต่อบุคลากรที่จะได้รับผลกระทบจากการทำงานระบบเก่าสู่ระบบใหม่ โดยยึดหลักความรู้สึกของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยการสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นการยืนยันและให้การรับรองถึงความมั่นคงของบุคลากรที่จะได้รับผลกระทบจากโครงการฯ

3.2 มนุษย์มีธรรมชาติที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหาหนทางที่จะไม่ทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น โดยทำให้บุคลากรทราบว่ “อะไร” และ “ทำไม” จึงต้องเปลี่ยนแปลง โดยทำให้บุคลากรมีเวลามากพอที่จะยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง อีกประการหนึ่ง ต้องเพิ่มความมั่นใจและความมั่นคงแก่บุคลากรด้วย

3.3 การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต้องทำทั้งระบบ ไม่ใช่เพียงกระบวนการหนึ่งเพียงลำพังโดยรักษาบางส่วนของระบบเดิมไว้ เพราะจะทำให้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่สำเร็จ ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น ต้องนำกระบวนการเก่าทั้งหมดมาแสดงแล้วออกแบบใหม่ทั้งหมด อีกประการหนึ่งคือ เงื่อนไขของเวลาที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าการสนับสนุน ทัศนคติที่ดี และการยอมรับต่อกระบวนการใหม่จะไม่เกิดขึ้นถ้าหากไม่สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ได้ และผลประโยชน์ที่ชัดเจนภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว จะอยู่ในระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี



#### 4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1. เนื่องจากการดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายช่างฯ พบปัญหาและอุปสรรคอยู่หลายประการ ดังนั้น จึงน่าที่จะมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้โครงการฯ สำเร็จหรือล้มเหลวด้วย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านโครงการในระดับองค์กรต่อไป

4.2. เนื่องจากโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะต้องมีการทดลองปฏิบัติกับหน่วยงานในโครงการนำร่องก่อนที่จะนำมาปฏิบัติทั่วทั้งหมดขององค์กร ดังนั้น จึงควรที่จะมีการศึกษาเปรียบเทียบถึงพฤติกรรมสื่อสาร ทักษะคน และ การยอมรับของพนักงานว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องและพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่อง