

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสาร ทักษะคิดและพฤติกรรมของพนักงานต่อการรื้อปรับระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยการใช้แบบสอบถามจากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,057 คน ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มจากจังหวัดต่าง ๆ ในแต่ละภูมิภาค จำนวน 15 แห่ง ได้แก่ จ.ลำพูน จ.เชียงราย จ.เชียงใหม่ จ.กำแพงเพชร จ.นครสวรรค์ จ.พิษณุโลก จ.นครราชสีมา จ.ขอนแก่น จ.ร้อยเอ็ด จ.ฉะเชิงเทรา จ.พระนครศรีอยุธยา จ.ชลบุรี จ.นครปฐม จ.นครศรีธรรมราช และส่วนงานสำนักงานใหญ่ (กรุงเทพมหานคร) และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารและนักวิชาการแบบเชิงลึก จำนวน 8 คน มีผลจากการวิจัย ซึ่งนำเสนอตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (indepth interview) เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร นักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและรัฐศาสตร์

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (descriptive analysis) โดยการทำสถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบาย

1. ทักษะคิดต่อการรื้อปรับระบบ
2. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ
3. การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
4. ปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการรื้อปรับระบบ
5. ความพร้อมขององค์การในการรื้อปรับระบบ
6. การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงาน
7. รูปแบบแนวทางการสื่อสารการรื้อปรับระบบ
8. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) โดยใช้สถิติวิเคราะห์ดังนี้

1. ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้ F-Test (3 กลุ่ม) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA มากกว่า 2 กลุ่ม) เพื่อทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง ที่จำแนกตามลักษณะบทบาทพนักงานในองค์การกับการเปิดรับข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับการวิจัยปรับระบบ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1-2
2. ใช้การวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 3-11
3. ใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 12

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview)

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร จำนวน 5 คน นักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและรัฐศาสตร์ จำนวน 3 คน คือ

1. เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน คือ
 1. คุณพิทยาพล นาถธราดล รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร
 2. คุณเอ็นนู ชี้อสุวรรณ รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร
 3. คุณบัณฑิต ไวถนอมสัจด์ย์ รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร
 4. คุณสุนิล โสภโณวงศ์ รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร
 5. คุณบรรจง ตะริโย รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร
2. นักวิชาการ จำนวน 3 คน คือ
 1. รศ.ดร.จตุทา เทียนไทย ผู้อำนวยการโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA PROGRAM) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ผศ.ดร.สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. ผศ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การนำการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้เป็นนวัตกรรมในองค์การ

การรีอับระบบ (reengineering) เป็นการคิดพิจารณาใหม่ในหลักการพื้นฐานและการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ชนิดถอนรากถอนโคน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งทางสังคม ดังนั้นการตัดสินใจนำการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การนับเป็นทางเลือกหนึ่งของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและแข่งขันกับผู้อื่นได้จึงต้องเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น ระดับประธานกรรมการ หรือคณะกรรมการบริหารหรือผู้จัดการ เป็นผู้ตัดสินใจเบื้องต้นในลักษณะการตัดสินใจจากเบื้องบนลงสู่ล่างที่เรียกว่า top down เพราะการรีอับระบบ(reengineering) เป็นการเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคนที่มีผลกระทบต่อมวลรวมทั้งหมดในการทำงานขององค์การ จึงต้องมีการวางแผนที่เรียกว่า planned change โดยผู้บริหารต้องอธิบายชี้แจง เจ้าหน้าที่ในระดับกลางและล่าง รวมทั้งผู้ถือหุ้น (stockholders) ถือเป็นความพยายามป้องกันทั้ง 2 ฝ่าย คือทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยผู้บริหารหรือผู้อนุมัติให้มีการรีอับระบบต้องมีความสามารถในการชักจูงใจที่เรียกว่า persuasive power ที่มีใช้การสั่งการ นั่นคือ ความสามารถในการที่จะพูดให้พนักงานระดับต่าง ๆ เข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและสามารถชักจูงให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพราะการรีอับระบบนั้น หากไม่มีส่วนร่วมจากคนในองค์การแล้วจะไม่มีทางประสบผลสำเร็จ

การรีอับระบบ (reengineering) ไม่ว่าจะมีการรีอับระบบทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้การศึกษาแก่กลุ่มพนักงานหรือกลุ่มทำงานที่เรียกว่ากลุ่มที่มุ่งงานการรีอับระบบ (reengineering team) จะเป็นกลุ่มงานระดับ "หัวกะทิ" ขององค์การซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการทำงาน ดังนั้นเมื่อมีปัญหาหรือต้องมีข้อแก้ไขปรับปรุง คนเหล่านี้จะเป็นผู้ให้ข่าวสารได้ตรงประเด็นและชัดเจนที่สุด จึงกล่าวได้ว่าในการรีอับระบบนั้นไม่มีใครเก่งเกินกว่าคนที่อยู่ในกระบวนการทำงานนั้น ๆ ถึงแม้ว่าองค์การจะจ้างบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศ ก็ยังต้องสอบถามคนเหล่านี้ว่ามีการทำงานอย่างไร และเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง ธนาคารที่ทำการรีอับระบบยังต้องส่งทีมงานการรีอับระบบ (reengineering team) ไป

ศึกษาลักษณะของงานในสวนที่จะต้องแก้ไข หลังจากนั้นจะเลือกคนจากหน่วยงานนั้นมาร่วมทีมงาน และเมื่อเลือกสรรคนจากสวนงานนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมแล้วความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรก็จะเกิดขึ้นและจะไม่มีความรู้สึกที่ว่า ใครก็ไม่รู้เข้ามาเพื่อรื้อปรับระบบงานของเรา ตัวอย่างเช่น การรื้อปรับระบบบางส่วน จะต้องเลือกสรรผู้ที่เกี่ยวข้องจากส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้แผนการรื้อปรับระบบ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้อง 3-4 แผนก ก็ต้องดึงหัวหน้าแผนกให้เข้ามามีส่วนร่วม มาเป็นคณะทำงานเพราะบุคคลเหล่านี้จะต้องถูกปรับในกระบวนการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้ต้องไปทำความเข้าใจกับคนระดับล่างซึ่งจะถูกผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนเหล่านี้ด้วย สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ผู้บริหารระดับสูงได้แต่งตั้งนักวิชาการ, หัวหน้าแผนก (บางแผนก) จนถึงระดับผู้อำนวยการฝ่าย เป็นคณะกรรมการและคณะทำงานการรื้อปรับระบบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าหลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจเบื้องต้น นำการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์กรแล้วขั้นต่อไปเป็นเรื่องของผู้บริหารกับทีมงานการรื้อปรับระบบหรือที่เราเรียกว่า "นาย กับทีม" นั่นเอง ทั้งนี้ทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจะต้องเป็นคนกระฉับกระเฉง มีความรู้พื้นฐานทางด้านวิชาการพอสมควร และสามารถที่จะสื่อสารกับบริษัทที่ปรึกษาให้เข้าใจได้ แล้วนำไปสื่อสารหรือพูดคุยกับผู้ปฏิบัติและผู้บริหารได้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน ดังนั้นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าร่วมเป็นทีมงานการรื้อปรับระบบจะต้องเลือกสรรตามสมควร มิใช่เอาพวกที่เรียกว่า Dead Wood หรือพวกที่ใครไม่ต้องการมาอยู่เป็นทีมงานการรื้อปรับระบบ

ปัจจัยที่นำการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์กร

คนส่วนใหญ่คิดว่าการรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ (correct) แต่หากมองให้ลึกซึ้งจะเห็นว่า การรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นการป้องกันหรือป้องปรามปัญหา (prevent) เพราะแนวความคิดการรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กร เป็นการป้องปรามปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ปัจจัยที่นำการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์กรที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอยู่หลายประการได้แก่

1. การแข่งขัน (competition) การแข่งขันของธนาคารที่นับวันมีความรุนแรงโดยเฉพาะธนาคารที่เป็นรัฐวิสาหกิจอย่าง ธ.ก.ส. จะสู้ธนาคารพาณิชย์ไม่ได้เพราะรัฐวิสาหกิจมีลักษณะการทำงานในระบบราชการ ทำให้เกิดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก การให้บริการล่าช้าเมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

2. การสื่อสารได้เชื่อมโยงโลกอย่างไร้พรมแดน การคมนาคมติดต่อกันได้อย่างสะดวก องค์การในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (change) ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากลเป็นสิ่งที่ธนาคารต้องการปรับปรุงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีเงื่อนไขที่ต้องการเห็นผลเร็ว

3. จากการสื่อสารถึงกันเช่นนี้ส่งผลให้ลูกค้า (customer) มีทางเลือกมากขึ้น โลกได้กลายเป็นโลกของผู้บริโภค ลูกค้าแต่ละรายย่อมมีเอกลักษณ์และความต้องการไม่เหมือนกัน โดยมีความต้องการสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เป็นอย่างดี โดยลูกค้าพร้อมที่จะจ่ายเพื่อสิ่งที่เขาต้องการ

4. เทคโนโลยีที่เชื่ออำนวยความสะดวกทำอะไรได้ใหม่ ๆ และนำมาช่วยปฏิบัติงานแทนคนหรือปฏิบัติงานได้ดีกว่าคน ส่งผลให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นดังเช่นปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปมากขึ้นจึงไม่จำเป็นต้องเขียนโปรแกรมแบบเก่า โดยการเสียเวลาในการจ้างพนักงานเขียนโปรแกรม (programmer) อย่างแต่ก่อน ซึ่งนับว่าเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินงานได้สะดวกรวดเร็ว ในการรื้อปรับระบบจึงมีการนำอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาช่วยปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น จากเดิมการดูลายมือชื่อลูกค้าจะตรวจดูจากตัวบัตรลายมือชื่อแต่ในปัจจุบันดูจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะเป็นตัวบีบบังคับในการทำงานทำให้การทำงานไม่คล่องตัว เช่น WTO ที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกประเทศหนึ่งมีพันธกรณีที่จะต้องเปิดการค้าโดยเฉพาะเรื่องการเงินเสรีในอนาคต จากเดิมข้อบังคับที่ห้ามธนาคารต่างประเทศมาลงทุนในประเทศไทยจะลดหายไป ดังนั้น หากธนาคารไม่ปรับปรุงอะไรเลย สิ่งที่เกิดขึ้นคือ เราจะไม่สามารถสู้กับใครได้ ธ.ก.ส. ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจจึงมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มากมาย ยกตัวอย่างเช่น การจัดซื้อจัดหา เครื่องคอมพิวเตอร์ ต้องผ่านขั้นตอนคณะกรรมการต่าง ๆ กว่าที่จะผ่านจนถึงขั้นอนุมัติ

ปรากฏว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังกล่าวตกฐานเสียแล้ว และหากมีการแก้ไขการจัดซื้อ หรือจัดหา ก็จะมีข้อกังขาว่ามีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง ในการปฏิบัติงานของภาครัฐ เมื่อเทียบกับภาคเอกชน ซึ่งมีความคล่องตัวในการตัดสินใจมากกว่า

6. ภาพลักษณ์การทำงานธนาคารที่เปลี่ยนแปลง ในขณะนี้สถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร ไม่เหมือนกับ 10 ปีที่แล้ว บัณฑิตที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปได้โดยไม่ต้องการทำงานเพราะมองภาพของธนาคารว่า ผู้สถาบันการเงินไม่ได้เพราะธนาคารมีลักษณะการทำงานเป็นแบบราชการ ซึ่งดูว่าล้าสมัยทำให้ธนาคารมีโอกาสได้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่ดีมาร่วมงานลดน้อยถอยลงไป จึงนับว่าอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่กระตุ้นให้มีการนำระบบการบริหารใหม่ ๆ มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขภาพลักษณ์ขององค์กร โดยนำการรีอับระบบ (reengineering) มาเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะสามารถช่วยปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และในที่สุดจะเป็นผลสะท้อนที่ทำให้ภาพลักษณ์สถาบันธนาคารเป็นแหล่งที่น่าสนใจที่จะสนใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสิ่งจูงใจในความมั่นคงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งกระตุ้นขวัญ กำลังใจได้ดีพอ จำเป็นต้องอาศัยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรช่วยสนับสนุนจูงใจด้วย

การกำหนดนโยบาย (policy) แผน (plan) และกลยุทธ์เพื่อรองรับเรื่อง การรีอับระบบ

การรีอับระบบ (reengineering) เป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อพัฒนาองค์กรที่ต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย (policy) และแผน (plan) เพื่อรองรับในเรื่องการรีอับระบบ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องกำหนดนโยบายและแผน สำหรับแผนนั้นผู้ที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ควรเป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีอับระบบซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักกิจกรรมต่าง ๆ ว่าควรทำอะไรและอย่างไร เพราะการรีอับระบบต้องทำงานเป็นทีม ต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะอย่าง และตัวบุคคลนั้นเมื่อมาเข้าร่วมกลุ่มเป็นทีมงานแล้วจำเป็นต้องกระจายองค์ความรู้กันในกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ในกลุ่มที่มงานการทำงาน ต้องมีความรู้กันหลาย ๆ ด้านผสมผสานกัน เมื่อมีปัญหาเรื่องการให้สินเชื่อ คนที่มีความรู้ความชำนาญด้านสินเชื่อจะเป็นแกนนำของกลุ่มและให้ทุก ๆ คนในกลุ่มมีการกระจายความรู้เรื่องสินเชื่อ เพราะหากไม่กระจายความรู้กันในกลุ่มจะเกิดการแก้ปัญหาเป็นจุดเท่านั้น ซึ่งจะไม่ใช่การรีอับระบบที่แท้จริง

การกำหนดกลยุทธ์

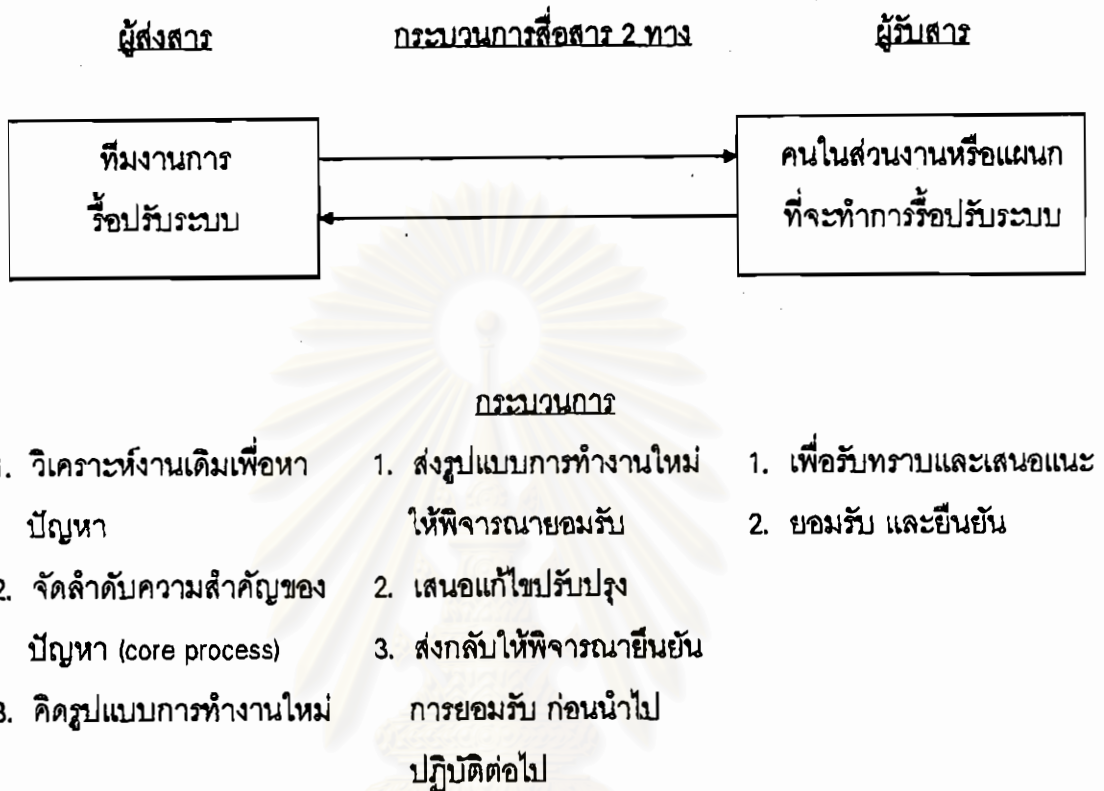
ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์แต่ละแห่งจะไม่เหมือนกันแต่ในหลักการควรดำเนินการดังนี้

1. จะต้องมีการวิเคราะห์งานเดิมโดยส่งทีมงานการรื้อปรับระบบเข้าไปศึกษาว่ามีจุดบกพร่องอย่างไร อะไรคือปัญหาที่แท้จริง

2. นำสิ่งที่ศึกษาได้มานั้นมาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังว่าเราควรจะต้องจัดการกระบวนการทำงานไหนเป็นลำดับแรก และนำปัญหาที่แท้จริงมาพิจารณาที่เรียกว่า core process โดยดูว่าองค์กรนั้นมีกระบวนการทำงานที่ทำให้องค์กรอยู่ได้ก็กระบวนการและกระบวนการไหนสำคัญที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ธ.ก.ส.มี 4 กระบวนการหลักได้แก่ การให้บริการที่สาขา การให้บริการที่สำนักงานใหญ่ การบริหารข้อมูล การแก้ไขหนี้สิน ทั้งนี้กระบวนการที่สำคัญที่สุดคือ การให้บริการที่สาขา โดยเฉพาะด้านสินเชื่อที่มีขั้นตอนให้บริการล่าช้า จึงนำกระบวนการนี้มาทำการรื้อปรับระบบก่อน เป็นต้น

3. จากนั้นทีมงานการรื้อปรับระบบจะเข้าไปศึกษาอีกครั้งหนึ่งเพื่อศึกษาหาแนวทางใหม่ คิดรูปแบบการทำงานใหม่ จนกระทั่งได้เค้าโครงรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ขึ้นต่อไปจะนำแผนหรือรูปแบบของการทำงานที่ต้องทำการรื้อปรับระบบใหม่มาให้คนในองค์กรในสวนงานนั้นยอมรับในสิ่งที่ทีมงานการรื้อปรับระบบคิด และลงมือวางแผนว่าจะรื้อปรับระบบอย่างไร หากคนในสวนงานนั้นเสนอแนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะแผนดังกล่าวได้ นั่นคือการให้คนในสวนงานนั้นรับทราบ และเสนอแนะ จากนั้นก็นำมาปรับปรุงแผนและกำหนดกิจกรรม ซึ่งผ่านการยอมรับในขั้นแรก แล้วนำแผนดังกล่าวไปให้คนในองค์กรยืนยันยอมรับซ้ำอีก หากทุกคนยอมรับก็จะเป็นการวางแผนการรื้อปรับระบบที่สมบูรณ์แล้วเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป แผนภาพขั้นตอนดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

แผนภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การรื้อปรับระบบ



การคิดรูปแบบการทำงานใหม่ของทีมงานการรื้อปรับระบบแล้วนำไปใช้ปฏิบัติเลย โดยไม่ผ่านขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การรื้อปรับระบบ จะเกิดปัญหาที่ตามมาคือ

1. จะไม่เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จากคนในสำนักงาน
2. มีการมองข้ามปัญหาบางอย่างไป

จึงกล่าวได้ว่าในแต่ละขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มีการขอมรับแผนหรือรูปแบบการทำงานใหม่ และวิธีการที่จะลดปัญหาดังกล่าวได้ดีที่สุดคือ ให้คนในสำนักงานหรือแผนกได้รับทราบ รับรู้ในเบื้องต้น และเมื่อได้แนะนำและนำกลับไปปรับปรุงแผนแล้วจึงนำไปเสนอให้รับทราบ รับรู้อีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันการขอมรับ ทั้งนี้การสื่อสารในลักษณะสื่อสาร 2 ทางจะต้องมีตลอดเวลา เพราะการติดต่อซักถาม ย่อมมีเกิดขึ้นเสมอ ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ด้วย

ธ.ก.ส. มีนโยบายกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน และมีแผนการรื้อปรับระบบที่ต้องเกี่ยวข้องในเรื่องคน กระบวนการทำงานและเทคโนโลยี ดังนี้

1. จะต้องพัฒนาบุคลากร จากความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะด้านที่เรียกว่า specialist ให้เป็น generalist ด้วยการให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมของคน โดยทำคู่ขนานกับการรื้อปรับระบบในองค์กร

2. ต้องรื้อปรับระบบกระบวนการการทำงานเพราะมีขั้นตอนซ้ำซ้อนและยุ่งยาก ยึดติดกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากเกินไปส่งผลให้กระบวนการทำงานไม่คล่องตัวจึงจำเป็นต้องแก้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

3. ต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้บริการที่รวดเร็ว สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ได้ ที่ผ่านมามีเพียงนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยงานด้านบัญชีและการเงินโดยยังไม่ได้เข้าไปช่วยการปฏิบัติงานทางด้านสินเชื่อเลย

เท่าที่ผ่านมาแผน (plan) การรื้อปรับระบบยังไม่ชัดเจน จึงจ้างบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศมาวิเคราะห์ทิศทาง จุดเด่น จุดด้อย และโอกาส ของ ธ.ก.ส. ที่เรียกว่า SWOT analysis พร้อมทำโครงการนำร่อง (pilot project) เรื่องการให้บริการสินเชื่อ

4. ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจรวมทั้งให้พนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป เข้ามามีส่วนร่วมในรูปของคณะทำงานและคณะกรรมการ เพื่อให้ปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดการรื้อปรับระบบในแต่ละเรื่องรวมทั้งได้มีการกำหนดการติดตามผลความคืบหน้าการรื้อปรับระบบ ซึ่งที่ผ่านมายังไม่ชัดเจนและขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง แต่ในโครงการรื้อปรับระบบในระยะต่อไป จะจริงจังชัดเจนเพื่อมุ่งให้การรื้อปรับระบบประสบผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้

ปัญหาและแนวทางแก้ไขเรื่องการรื้อปรับระบบ

หลังจากได้ดำเนินการเรื่องการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส.แล้วได้พบปัญหาหลายประการ และต้องดำเนินการแก้ไขดังนี้

1. เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจได้ จำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ

2. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การจัดหา จัดจ้าง ขั้นตอนยุ่งยากเพราะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทำให้การตัดสินใจไม่คล่องตัวเท่าภาคเอกชน ส่งผลให้การจัดหาอุปกรณ์

เทคโนโลยีไม่ทันสมัย และไม่ทันต่อการใช้งาน เช่น การจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในกรณีนี้จะต้องแก้ไขกฎ ระเบียบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากกว่าเดิม

3. ความชำนาญของพนักงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เช่น พนักงานฝ่ายคอมพิวเตอร์ จะมีความชำนาญเฉพาะระบบบางระบบเท่านั้น ทำให้การพัฒนาระบบงานได้ไม่ฉับไว จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และที่ผ่านมาธนาคารใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยงานเฉพาะด้านบัญชีและการเงินยังไม่ได้ช่วยการทำงานด้านสินเชื่อ ทำให้พนักงานสินเชื่อไม่คุ้นเคยกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แต่เมื่อทำโครงการรื้อปรับระบบ โดยทำโครงการทดลองนำร่องการให้บริการสินเชื่อจึงส่งผลให้ต้องพัฒนาบุคลากรด้านสินเชื่อให้สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ด้วยเช่นเดียวกับพนักงานสายงานบัญชีและการเงิน

4. ขาดการติดตามการรื้อปรับระบบให้เป็นไปตามแผน ทำให้ผลการรื้อปรับระบบเป็นไปอย่างล่าช้า ที่ผ่านมามีพนักงานทำการรื้อปรับระบบแบบไม่เต็มเวลา คือทำเป็นงานรองมิใช่ งานหลัก แนวทางแก้ไขในเรื่องนี้ ธนาคารได้ดำเนินการตั้งฝ่ายโครงการรื้อปรับระบบและมีพนักงานทำโครงการรื้อปรับระบบแบบเต็มเวลา (full-time) เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีเวลาทุ่มเทการทำงานให้เห็นผลการรื้อปรับระบบโดยเร็ว เพราะที่ผ่านมาพนักงานต้องทำงานประจำด้วย จนไม่มีเวลามาทำงานรื้อปรับระบบได้อย่างเต็มที่

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการรื้อปรับระบบในองค์กร
ในการรื้อปรับระบบนั้น มีคำกล่าวว่ามีจะประสบความสำเร็จมากกว่าประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงขอสรุปปัจจัยในแต่ละประเด็นที่นำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวของการรื้อปรับระบบในองค์กรได้ดังนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ต้องมีแผน (plan) เพื่อรองรับผลกระทบจากการรื้อปรับระบบอย่างเป็นรูปธรรม
2. ต้องอธิบายแผน (plan) ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงผลดีมากกว่าผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการรื้อปรับระบบในองค์กร

3. ต้องจัดระบบงานและโครงสร้างองค์การรวมทั้งการวางแผนเกี่ยวกับ career plan เพื่อให้มีการแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องคน จะต้องทำเส้นทางสายอาชีพ ของพนักงานแต่ละคนให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การเรียกว่า career path ได้อย่างชัดเจน

4. ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและจริงใจ ในการที่จะทำการรี้อปรับระบบในองค์กร เพราะการรี้อปรับระบบมีผลกระทบต่อคน โครงสร้าง และระบบงาน

ทั้งนี้ พนักงานผู้ปฏิบัติจะดูทิศทางในเรื่องนี้จากท่าทีผู้บริหารเป็นหลัก ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องชี้แนะและชี้แจงให้คนในองค์กรเข้าใจถึงการรี้อปรับระบบ โดยชี้แจงให้ทุกคน เห็นภาพองค์กรในอนาคตที่เรียกว่า symbolic เป็นภาพเดียวกันอย่างชัดเจน

5. เงินทุนที่ใช้ในการรี้อปรับระบบ โดยเฉพาะการต้องลงทุนในเทคโนโลยี ซึ่งต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากเป็นหลักนับพันล้านบาท ดังนั้น องค์กรจะต้องมีความพร้อมในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีซึ่งเงินลงทุนดังกล่าวควรมาจากแหล่งเงินทุนภายในองค์กร เพราะจะต้องมีความมั่นคงทางการเงินในการสนับสนุนจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ครบวงจร เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6. บริษัทที่ปรึกษา ซึ่งองค์กรจ้างนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้คำแนะนำ การทำรี้อปรับระบบแก่คนในทีมงานการรี้อปรับระบบได้เป็นอย่างดี

7. การวัดผล (benchmarking) โดยการตั้งมาตรฐาน (standard) ของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กำหนดว่าการให้บริการสินเชื่อ ต้องให้เสร็จภายใน 3 วัน ซึ่งเดิมการให้บริการดังกล่าวใช้เวลา 15 วัน ถึง 1 เดือน การกำหนดให้มีการรี้อปรับระบบต้องตั้งการวัดผล (benchmarking) ว่า ต้องให้เสร็จภายใน 3 วัน แล้วไปออกแบบ (design) กระบวนการทำงานให้ได้ใน 3 วัน เป็นต้น

8. เวลา (timing) ในการรี้อปรับระบบในแต่ละกระบวนการไม่ควรเกินกว่า 1 ปี สาเหตุที่ไม่ควรใช้เวลานาน เพราะต้องให้คนในองค์กรเห็นผลการรี้อปรับระบบโดยเร็วที่สุด

9. การให้ความรู้ การศึกษา ว่าการรี้อปรับระบบ (reengineering) คืออะไร มีประโยชน์และสำคัญต่อองค์กรอย่างไร เมื่อทำแล้วจะมีผลกระทบอะไร โดยฝ่ายจัดการต้องชี้แจงทุกอย่างได้ เช่น หากมีคำถามว่า เมื่อมีการรี้อปรับระบบแล้วจะเกิดการว่างตำแหน่งหรือยุบตำแหน่งบางตำแหน่งจะทำอย่างไร ฝ่ายจัดการต้องชี้แจงว่าไม่มีการไล่พนักงานออก แต่จะโยกย้ายไปอยู่ส่วนงานอื่น ซึ่งองค์กรมีนโยบายช่วยเหลือพนักงานในเรื่องดังกล่าวอยู่แล้ว หากพนักงานต้องการลาออก ก็จะมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินบำเหน็จบำนาญ หากใครจะออกช่วงการรี้อปรับระบบ องค์กรจะเต็มใจให้ออก เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) มีโครงการที่ให้พนักงานสมัครใจลาออกก่อนเกษียณอายุ ซึ่งเรียกว่า โครงการ early retirement

10. การสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญ ฝ่ายจัดการจะต้องชี้แจงรายละเอียดได้ทุกประเด็น การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารหรือทีมการรื้อปรับระบบต้องจัดทำ โดยใช้สื่อภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น การประชุม สัมมนา วารสารภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความล้มเหลว

1. ท้าที่ผู้บริหาร ไม่ชัดเจน สับสน ไขว้เขว และไม่ตั้งใจจริง ย่อมนำความล้มเหลวมาสู่การรื้อปรับระบบ เช่น ขาดการติดตามความคืบหน้าของการรื้อปรับระบบ และมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมารับผิดชอบแทน เป็นต้น จากการศึกษาได้จากหลายๆ องค์กรนั้นพบว่าในระยะเริ่มต้นผู้บริหารออกข่าว และค่อนข้างจริงจังว่าจะมีการรื้อปรับระบบ (reengineering) ในองค์กร หลังจากนั้น ผู้บริหารติดภารกิจและการไปต่างประเทศ จึงมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน และขาดการติดตามความคืบหน้าของการรื้อปรับระบบอย่างจริงจัง ซึ่งในที่สุดผลที่ออกมามักจะล้มเหลว ดังนั้น ผู้บริหารมอบให้ผู้อื่นทำก็ได้แต่ผู้บริหารจะต้องติดตามความก้าวหน้าของงานตลอดเวลา

2. เวลา (timing) ในการรื้อปรับระบบ (reengineering) ในองค์กร หากใช้เวลานานแล้วยังไม่เสร็จสิ้นในกระบวนการรื้อปรับระบบ พบว่าพนักงานจะย้อนกลับไปทำงานเหมือนเดิม ดังนั้น ทีมงานการรื้อปรับระบบ (reengineering team) ต้องคำนึงถึงเรื่องเวลาการทำงานในแต่ละกระบวนการไม่ควรเกิน 1 ปี เพราะหากเกินกว่านี้จะทำให้พนักงานไม่เห็นผล และจะเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย โดยจะกลับไปทำงานเหมือนเดิม ตัวอย่างเช่นองค์กรบางแห่งพยายามที่รื้อปรับระบบแต่ไม่แล้วเสร็จ ทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการร้องเรียนว่า การทำงานแยกว่าเดิมก่อนที่จะทำรื้อปรับระบบเสียอีก ซึ่งเป็นเพราะเวลาที่ใช้ในการรื้อปรับระบบเนิ่นนานไปนั่นเอง

3. นิสัยของคนไทย จะไม่เหมือนกับชาวตะวันตกซึ่งมักจะแสดงออกอย่างชัดเจน เรียกว่า openness หรือ frankness ดังนั้น การวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ซึ่งสังคมตะวันตกถือว่าเป็นสิ่งปกติ แต่สังคมไทยถือว่ามีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้กระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานโดยจะเกรงใจ เมื่อทีมงานการรื้อปรับระบบ (reengineering team) เข้าไปซักถามพนักงานว่ามีอะไรที่ควรปรับปรุง จะไม่ได้รับคำตอบหรือความร่วมมือจากพนักงานในจุด ๆ นั้น โดยทีมงานการรื้อปรับระบบต้องไปศึกษาเองเพราะพนักงาน ณ จุด ๆ นั้น ไม่อยากตอบคำถามด้วยเกรงว่าจะไปล้ำหน้าเจ้านายหรือพูดไปจะทำให้เพื่อนฝูงไม่มีงานทำ จึงเก็บไว้ไม่บอกกับทีมงานการรื้อปรับระบบ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวจะทำให้การรื้อปรับระบบไม่ประสบผลสำเร็จ

4. พนักงานไม่เข้าใจว่าการรื้อปรับระบบ เป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาองค์กร แต่กลับมองว่าฝ่ายบริหารจะไล่พนักงานออก พนักงานจะกลัวและเสียขวัญ ซึ่งนำไปสู่การต่อต้าน และจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากคนที่เสียผลประโยชน์อันเกิดจากการรื้อปรับระบบขององค์กร เพราะหัวใจสำคัญของการรื้อปรับระบบ คือการเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น จากเดิมใช้คนทำงาน 3-4 คน เหลือ 1 คน โดยส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของคนในองค์กรเป็นต้น

5. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ล้าสมัยไม่ทันต่อความเจริญของสังคม ทำให้ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ ภาคเอกชนทำได้ดีและคล่องตัวมากกว่าภาครัฐ

6. ความคาดหวังของพนักงาน ต่อผลของการรื้อปรับระบบสูงเกินไป เพราะการรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน แต่เมื่อองค์กรทำการรื้อปรับระบบโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ไม่ครบวงจรเพราะเงินลงทุนในการทำรื้อปรับระบบมีไม่เพียงพอจะส่งผลให้การรื้อปรับระบบไม่ถึงขั้นเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนทำให้พนักงานผิดหวัง

7. เงินทุนที่ใช้ในการรื้อปรับระบบมีไม่เพียงพอ ตัวอย่างเช่น ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลให้ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เน้นการให้บริการลูกค้าในรูปแบบการสงเคราะห์ มากกว่าการดำเนินงานในรูปธุรกิจ ทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ในขณะที่ธนาคารต้องพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินอื่น ซึ่งจำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัยหลายพันล้านบาท หากเงินทุนมีไม่เพียงพออาจส่งผลให้การพัฒนาองค์กรชะงักงัน และการพัฒนาองค์กรอาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

8. การสื่อสารของบริษัทที่ปรึกษา ไม่มีความสามารถในการสื่อสารให้คำแนะนำการทำรื้อปรับระบบ ไม่สามารถสร้างความเข้าใจหรือสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น แก่คนในทีมการรื้อปรับระบบได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ฝ่ายจัดการต้องใจแข็ง เพราะหากบริษัทที่ปรึกษาทำไม่ได้ตามที่ตกลง ก็ควรเลิกจ้าง

9. ขีดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร หากพัฒนาบุคลากรไม่ทันกับเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ จะนำความเสียหายเกิดขึ้นแก่องค์กรและบุคลากรในองค์กร ในที่สุดทำให้การรื้อปรับระบบล้มเหลวได้

ข้อพึงระมัดระวังและข้อเสนอแนะการรื้อปรับระบบในองค์การ สรุปได้ดังนี้

1. เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่ระบบอาวุโส และเป็นสิ่งที่สำคัญในองค์การ ดังนั้น การรื้อปรับระบบโดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส ย่อมนำสู่ความล้มเหลวได้ เพราะในต่างประเทศ การนำรูปแบบการรื้อปรับระบบมาใช้แล้วจะพบว่า ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นมาอยู่ในระดับเดียวกับเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา ในขณะที่สังคมไทยนั้นระบบการว่าจ้างเป็นระบบเงินเดือนและทำงานอยู่กันมานาน โดยเริ่มจากตำแหน่งเล็ก ๆ จนก้าวขึ้นมาในระดับสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมือนกับการว่าจ้างต่างประเทศที่จะจ้างใครก็ได้ในระยะสั้น ๆ มีการเข้าออกตลอดเวลา โดยต่างประเทศจะผลลัพธ์การทำงานที่เกิดขึ้นกับองค์การเป็นหลัก

2. ต้องชี้แจงให้พนักงานทราบว่า การรื้อปรับระบบไม่ใช่การปรับลดขนาดขององค์การ หรือที่เราเรียกว่า downsizing เพราะการทำรื้อปรับระบบ เราจะลดขนาดองค์การให้เล็กลง แต่ส่วนที่เราตัดจำนวนพนักงานออกไปนั้น จะเอาไปทำงานในส่วนงานอื่น ๆ จึงกล่าวได้ว่าการชี้แจงให้พนักงานทราบนั้นควรชี้แจงทั้งส่วนที่ดีและไม่ดีจากการรื้อปรับระบบ แต่จะกล่าวถึงส่วนดีมากกว่าส่วนที่ไม่ดี เพราะมีหลายแห่งมักจะพูดแต่สิ่งที่ดีเพียงอย่างเดียว และใช้การรื้อปรับระบบในลักษณะของการประชาสัมพันธ์ขององค์การ แต่เมื่อทำแล้วพนักงานเห็นส่วนไม่ดีเกิดขึ้นจะเกิดความรู้สึกว่ ฝ่ายบริหารกำลังทำอะไร เกิดความท้อใจและไม่ร่วมมือในการรื้อปรับระบบ

เมื่อทำการรื้อปรับระบบแล้วจะมีปัญหาในด้านจำนวนคนลดลงเพราะฉะนั้นองค์การที่จะทำสำเร็จได้ต้องมีอัตราความเจริญเติบโตสูง (growth rate) เพราะลดคนจากส่วนนี้ แล้วคนเหล่านั้นสามารถไปอยู่อีกส่วนงานอื่นได้ จึงจำเป็นต้องมีแผนโยกย้ายคนให้เห็นว่าการรื้อปรับระบบเป็นประโยชน์แก่คนและองค์การ

3. องค์การที่จะทำการรื้อปรับระบบ ต้องเป็นองค์การที่มีโครงสร้างการสื่อสารแบบเปิด ถ้าหากองค์การมีโครงสร้างการสื่อสารแบบปิดแล้วเมื่อทำการรื้อปรับระบบ ทำให้เป็นลักษณะการสั่งการอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ล้มเหลวได้

4. การทำงานและความเข้าใจของทีมงานการรื้อปรับระบบควรมีลักษณะการใช้เหตุผลเป็นหลักมิใช่มุ่งแต่การเอาชนะกันอย่างเดียว

การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการรื้อปรับระบบ

การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในลักษณะการบริหารเปรียบได้กับดาบ 2 คม หากมีการสำรวจความคิดเห็นก่อนทำการรื้อปรับระบบ ผลออกมาว่าพนักงานไม่เห็นด้วย นั้น

หมายความว่าองค์กรจะไม่ทำหรืออย่างไร ถ้าไม่ทำแสดงว่าองค์กรต้องคิดหาวิธีใหม่ เพราะว่าการรีอปรับระบบเป็นลักษณะการตัดสินใจจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (top down) แล้วจึงให้เบื้องล่างเข้าร่วมรับรู้ รับทราบ ดังนั้นจึงไม่ควรสำรวจความคิดเห็นจากเบื้องล่างขึ้นมาตัดสินใจในองค์กร ทั้งนี้ต่างจากการบริหารแบบอื่นๆ ที่อาจจะเกิดจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนแต่การรีอปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน จึงจำเป็นต้องมีลักษณะการตัดสินใจจากเบื้องบน (top down) ลงมา ดังนั้นการสำรวจความคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญ แต่จังหวะของการทำไม่ควรทำในตอนเริ่มต้นคือก่อนทำการรีอปรับระบบ แต่ควรทำระหว่างทำหรือหลังทำการรีอปรับระบบไปแล้ว เพราะหากทำการสำรวจความคิดเห็นก่อนทำการรีอปรับระบบ จะมีผลเสียมากกว่าผลดี ด้วยเหตุผลที่ว่า -

1. ถ้าพนักงานบอกว่าไม่ต้องการทำ แล้ว ฝ่ายบริหารจะอย่างไร
2. ถ้าพนักงานทราบว่า วิธีการรีอปรับระบบจะมีคนออกจากการงานซึ่งไม่มีใครอยากให้เกิดกระทบกระเทือนต่อตนเอง การลำเอียง (bias) ในเรื่องการรีอปรับระบบจะเกิดขึ้น

ทั้งนี้การรีอปรับระบบมีลักษณะ 2 ส่วนคือส่วนที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยก่อน หลังจากนั้นเห็นด้วยแล้วจึงสร้างแผนรีอปรับระบบซึ่งทุกคนเห็นแล้วว่าดี และมีแผนขั้นตอนตอบคำถามของระดับล่างได้ว่าแต่ละคนหลังทำการรีอปรับระบบแล้วดีขึ้นอย่างไร การทำเช่นนี้ต้องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนและหลังจากที่ทำอย่างนี้แล้วค่อยขยายแนวความคิดนี้กับคนระดับล่างต่อไป จนกระทั่งเขาได้เห็นว่าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นแล้วตอนนั้นค่อยมาสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน

ดังนั้น การสื่อสารเรื่องการรีอปรับระบบ กระทั่งใครบ้าง และจะมีผลในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ควรมีแผนรองรับกับผลกระทบดังกล่าวเพราะในเรื่องการบริหารทั่วไปต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างสิ่งที่เราเรียกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) กับประสิทธิภาพ (efficiency) ทั้งนี้การบริหารธุรกิจที่คำนึงถึงแต่การมีส่วนร่วม (participation) จะล้มเหลว เพราะการบริหารธุรกิจไม่เหมือนกับระบอบประชาธิปไตย ที่ต้องฟังเสียงส่วนใหญ่ให้ตกลงหรือเห็นด้วย การบริหารธุรกิจถ้าตามเสียงส่วนใหญ่ ธุรกิจล้มเหลวแน่นอน แต่ต้องเป็นการฟังเสียงส่วนน้อยที่มีวิสัยทัศน์ (shared vision) มองไปข้างหน้าหรืออนาคตร่วมกัน ขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับเสียงส่วนน้อยที่มีประสิทธิภาพผสมผสานกับการมีส่วนร่วมด้วย เพราะการบริหารโดยไม่ฟังเสียงใคร อาจทำให้พนักงานไม่ร่วมใจด้วย ซึ่งต้องระมัดระวังพนักงานที่มีส่วนร่วมเพียงการพูดอยู่อย่างเดียว องค์กร

การจะไปได้ไม่ไกล เพราะคนส่วนใหญ่มองไม่เห็นอะไรแล้วมาบริหาร ทั้งนี้ในการบริหารจะต้องมีลักษณะดุลยภาพต้องสร้างให้มีประสิทธิภาพ (efficiency) ร่วมกับการมีส่วนร่วม (participation) เพราะฉะนั้นการรื้อหรือปรับระบบต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วย การไปตามความคิดเห็นตั้งแต่แรก เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม (participation) นั้นก็ล้มเหลวตั้งแต่ต้นเพราะพนักงานแต่ละคนไม่รู้ว่าการรื้อปรับระบบเป็นอย่างไร

การรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. เป็นการตัดสินใจจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (top down) โดยก่อนทำการรื้อปรับระบบนั้น ธ.ก.ส. ไม่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานแต่อย่างใด ทั้งนี้ ธ.ก.ส. จะสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อการรื้อปรับระบบ ในช่วงระหว่างทำและหลังทำโครงการนำร่องแล้วคือ

ระหว่างทำ ในระยะที่ 1 นั้นได้กำหนดทำการรื้อปรับระบบทีละระบบ ซึ่งจะสำรวจความคิดเห็นว่า พนักงานคิดอย่างไรเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบดังกล่าว

หลังทำ โครงการนำร่องระบบงานสินเชื่อกแล้วว่ามีผลของการรื้อปรับระบบยืนยันว่าได้ผลเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่

การเผยแพร่ข่าวสาร

หลังจากวางแผนการรื้อปรับระบบ ซึ่งประกอบด้วยแนวทางและสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น คาดว่าคนที่จะถูกผลกระทบจะได้หรือเสียอย่างไรจากการรื้อปรับระบบ แล้วชี้ให้เห็นว่าแต่ละคนจะเป็นอย่างไร เป็นต้น จากนั้นต้องมีการสื่อสารเรื่องการรื้อปรับระบบโดยใช้หลักการสื่อสาร 2 ทาง (two way communication) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ซักถามแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะปัญหาต่าง ๆ กับฝ่ายบริหาร และให้คนในองค์กรได้รู้ถึงแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ ดังนั้นเนื้อหา (content) ของการสื่อสารที่จะเผยแพร่ เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงระดับการรับรู้ ว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ในหัวข้อเดียวกันบางคนฟังแล้วมีทั้งเข้าใจและไม่เข้าใจ จำเป็นต้องใช้การสื่อสารออกมาในลักษณะเป็นลูกคลื่น ยกตัวอย่างเช่น จากระดับบนสุดมาสู่ระดับกลาง ทำให้คนเหล่านี้เห็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต เมื่อระดับกลางเข้าใจทั้งหมดแล้วค่อยลงไปสู่ระดับล่างต่อไป จึงกล่าวได้ว่า การสื่อสารต้องออกมาเป็นลักษณะขั้นตอนและใช้สื่อที่เข้าถึงตัวเพื่อให้พนักงานรู้เท่ากันด้วยวิธีการดังนี้

1. การประชุม การสัมมนา โดยการจัดบรรยายให้พนักงานทุกระดับทราบเกี่ยวกับเรื่องการรื้อปรับระบบว่าคืออะไร รวมทั้งหน่วยงานควรเชิญวิทยากรมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว

2. การใช้สื่อภายในองค์กร เช่น วารสารภายในองค์กร ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ป้ายประกาศ เอกสารข่าวแจก การใช้สื่อบุคคล หรือแม้แต่การส่งข่าวออกไปภายนอก องค์กร ผ่านสื่อมวลชน โดยใช้สื่อเหล่านี้บอกหลักการรายละเอียด ผลดีและผลเสียจากการรื้อปรับระบบ แต่ต้องเน้นผลดีเต็มทีทุกรูปแบบ

3. การยกตัวอย่าง (case study) ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทำให้คนในองค์กรรู้สึกมั่นใจว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เช่น ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น

4. การสื่อสาร ต้องอาศัยการจูงใจที่เรียกว่า persuasive power มาอธิบาย (identify) ว่ากลุ่มคนที่ถูกผลกระทบทางลบเป็นอย่างไร บางครั้งอาจต้องเข้าถึงเป็นรายตัวต่อตัว เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้รู้ ทั้งนี้เพราะการประชุมเป็นการให้น้ำหนักความรู้เท่ากันหมด ซึ่งแท้จริงแล้วการให้ความรู้แก่พนักงานจะมีน้ำหนักไม่เท่ากันเพราะระดับการรับรู้ของแต่ละคนต่างกัน ดังนั้นผลกระทบที่เกิดจากการรื้อปรับระบบในแต่ละคนจะไม่เท่ากัน คนไหนถูกผลกระทบมาก จำเป็นต้องมีการสื่อสารให้ใกล้ชิดมากที่สุด

ทั้งนี้หากไม่มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางก็จะมีปัญหาเกิดขึ้นตามมาได้แก่ ความไม่เข้าใจที่นำมาสู่ข่าวลือได้ง่าย และข่าวลือจะนำไปสู่การเข้าใจผิด จากความเข้าใจผิดไปสู่ความไม่ร่วมมือ และต่อต้านในที่สุดเป็นสาเหตุทำให้การรื้อปรับระบบล้มเหลว

รูปแบบการสื่อสาร เรื่องการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส.มีใช้หลายแนวทางมาผสมผสาน โดยการบรรยาย ชี้แจง และอภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางของ AKUS (attitude-knowledge-understanding-skill)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (descriptive analysis)

การวิเคราะห์ส่วนนี้จะป็นข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้ การมีส่วนร่วม ปัจจัยแวดล้อม ความพร้อมขององค์กร การยอมรับ รูปแบบแนวทางการสื่อสาร และพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ดังผลวิเคราะห์

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนระบบ

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	รวม	ค่า เฉลี่ย X̄	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. การปรับเปลี่ยนระบบช่วยให้ ร.ก.ส.แข่งขันกับคู่แข่งได้	408 (38.6)	420 (39.7)	214 (20.2)	12 (1.2)	3 (.3)	1,067 (100.0)	4.15	.80
2. การปรับเปลี่ยนระบบช่วยลดชั้น ตอนการทำงานให้น้อยลง	372 (35.2)	488 (46.0)	184 (17.4)	14 (1.3)	1 (.1)	1,067 (100.0)	4.15	.75
3. การปรับเปลี่ยนระบบจะทำให้ลูกค้า พึงพอใจมากขึ้น	286 (27.0)	428 (40.5)	330 (31.2)	12 (1.1)	2 (.2)	1,067 (100.0)	3.93	.80
4. การปรับเปลี่ยนระบบคงไม่สามารถ แก้ปัญหาในองค์กรได้อย่างที่ คาดไว้	60 (5.7)	301 (28.5)	471 (44.8)	183 (17.3)	42 (3.9)	1,067 (100.0)	3.16	.91
5. การปรับเปลี่ยนระบบนำมาใช้ใน ร.ก.ส.ไม่ได้ผลเต็มที่	80 (7.8)	321 (30.4)	451 (42.7)	180 (17.0)	25 (2.3)	1,067 (100.0)	3.24	.90
6. การปรับเปลี่ยนระบบจะทำให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการ บริหารงานมากขึ้น โดยมีส่วนใน การตัดสินใจ เกี่ยวกับงานมาก ขึ้น และมีความคล่องตัวในการ ทำงานมากขึ้น	190 (18.0)	574 (54.3)	261 (24.7)	28 (2.8)	4 (.4)	1,067 (100.0)	3.87	.74
7. การปรับเปลี่ยนระบบเป็นการลด อำนาจของผู้บริหารอาจเป็นเหตุ บั่นทอนขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน	96 (9.0)	452 (42.8)	388 (36.7)	110 (10.4)	12 (1.1)	1,067 (100.0)	3.48	.84
8. การปรับเปลี่ยนระบบช่วยให้ ร.ก.ส. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น	321 (30.4)	567 (53.8)	166 (14.7)	8 (.8)	5 (.5)	1,067 (100.0)	4.13	.71
9. การปรับเปลี่ยนระบบทำให้มีภavnนำ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้จากก่อ ให้เกิดปัญหากับพนักงานผู้ ปฏิบัติงานที่ไม่อาจตาม เทคโนโลยีได้ทัน	43 (4.1)	336 (31.8)	346 (32.7)	281 (26.8)	51 (4.8)	1,067 (100.0)	3.04	.97
10. การปรับเปลี่ยนระบบไม่เหมาะสมกับ นิสัยของคนไทยเพราะคนไทยไม่ ชอบการทำงานเป็นทีม ซึ่งขัด กับแนวคิดเรื่องปรับเปลี่ยนระบบ	103 (9.7)	584 (55.3)	248 (23.5)	107 (10.1)	16 (1.4)	1,067 (100.0)	3.62	.86

ตารางที่ 16 (ต่อ)

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	รวม	ค่า เฉลี่ย 00	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
11.การรื้อปรับระบบ เปิดโอกาสให้ พนักงานมีการพัฒนาขีดความ สามารถเพิ่มขึ้น	285 (25.1)	626 (59.2)	146 (13.8)	18 (1.5)	4 (.4)	1,057 (100.0)	4.07	.69
12.การรื้อปรับระบบทำให้ ช.ก.ส. ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินจำเป็น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน, เทคโนโลยี ซึ่งทำให้กำไรขององค์กรลด น้อยลง	93 (8.8)	414 (39.2)	362 (33.3)	164 (15.5)	34 (3.2)	1,057 (100.0)	3.35	.95
ทัศนคติเฉลี่ย							3.68	.47

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงคือ 3.68 โดยในจำนวน 12 ข้อนั้นอยู่ในระดับสูง จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11 และระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4, 5, 7, 9 และ 12 (ใช้เกณฑ์เฉลี่ย 1.00-1.50 = มีทัศนคติในเชิงลบอย่างมาก 1.51-2.50 = เชิงลบ 2.51-3.50 = ปานกลาง 3.51-4.50 = เชิงบวก และ 4.51-5.00 = เชิงบวก อย่างมาก)

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ

ระดับทัศนคติ ต่อการรื้อ ปรับระบบ	ภาพรวม		พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวน ราย รวม(N)	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ
ต่ำ	2	0.2	2	2.0	-	-	-	-
ปานกลาง	415	39.3	28	28.0	49	41.9	338	40.2
สูง	640	60.5	70	70.0	68	58.1	502	59.8
รวม	1,067	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมพนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบในระดับสูง คือร้อยละ 60.5 รองลงมาคือ มีทัศนคติในระดับปานกลาง คือร้อยละ 39.3 และมีส่วนน้อยที่มีทัศนคติในระดับต่ำ คือร้อยละ 0.2 พบเฉพาะพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) เท่านั้น

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบในระดับสูง คือร้อยละ 70.0 รองลงมา คือ ทัศนคติในระดับปานกลาง คือร้อยละ 28.0 และมีส่วนน้อยที่มีทัศนคติในระดับต่ำ คือร้อยละ 2.0

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดมีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบ ในระดับสูง คือร้อยละ 58.1 รองลงมาคือ มีทัศนคติในระดับปานกลางคือร้อยละ 41.9 และไม่พบการมีทัศนคติในระดับต่ำแต่อย่างใด

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดมีทัศนคติที่ดีต่อการรื้อปรับระบบในระดับสูง คือร้อยละ 59.8 รองลงมาคือ มีทัศนคติในระดับปานกลาง คือร้อยละ 40.2 และไม่พบการมีทัศนคติในระดับต่ำ แต่อย่างใด

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

ระดับความรู้ เกี่ยวกับการรื้อ ปรับระบบ	ภาพรวม		พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวน ราย รวม(N)	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ
ต่ำ	273	25.8	-	-	40	34.2	233	27.7
ปานกลาง	369	34.9	16	16.0	46	39.3	307	36.6
สูง	415	39.3	84	84.0	31	26.5	300	35.7
รวม	1,067	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมพนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในระดับสูง คือร้อยละ 39.3 รองลงมาคือ มีความรู้ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 34.9 และมีความรู้ในระดับต่ำ คือร้อยละ 25.8 พบเฉพาะพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เท่านั้น

(รายละเอียดดูได้ในตารางที่ 45: ภาคผนวก)

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในระดับสูง คือร้อยละ 84.0 รองลงมาคือ มีความรู้ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 16.0 และไม่พบว่ามีความรู้ในระดับต่ำแต่อย่างใด

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) จำนวน เปรอร์เซ็นต์ที่สูงสุดมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ในระดับปานกลางคือร้อยละ 39.3 รองลงมา คือ มีความรู้ ในระดับต่ำ คือร้อยละ 34.2 และมีความรู้ในระดับสูงคือ ร้อยละ 26.5

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูง สุดมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในระดับปานกลาง คือร้อยละ 36.6 รองลงมาคือ มีความรู้ใน ระดับสูง คือร้อยละ 35.7 และมีความรู้ในระดับต่ำ คือร้อยละ 27.7



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของพนักงานในการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	พอสมควร	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	รวม	ค่าเฉลี่ย (X̄)	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
1. ท่านเคยสนทนาเรื่องการรื้อปรับระบบไปยังเพื่อนร่วมงาน	28 (2.8)	156 (14.7)	416 (39.4)	288 (27.0)	172 (16.3)	1,057 (100.0)	2.60	1.01
2. ท่านเคยประสานงาน หรือเข้าร่วมประชุมในองค์การเรื่องการรื้อปรับระบบ	14 (1.3)	59 (5.6)	154 (14.6)	157 (14.9)	673 (63.6)	1,057 (100.0)	1.86	1.01
3. ท่านเคยเสนอความคิดเห็นเรื่องการรื้อปรับระบบ	14 (1.3)	87 (8.2)	286 (27.0)	268 (24.4)	413 (39.1)	1,057 (100.0)	2.08	1.05
4. ท่านเคยชี้แจงแก้ไขความเข้าใจผิด ในเรื่องการรื้อปรับระบบขององค์การแก่ผู้อื่น	7 (.7)	54 (5.1)	216 (20.4)	211 (20.0)	569 (53.8)	1,057 (100.0)	1.79	.98
6. ท่านเคยสอนหรือเป็นที่เลี้ยงในเรื่องการรื้อปรับระบบแก่เพื่อนร่วมงาน	6 (.6)	35 (3.3)	148 (13.8)	94 (8.9)	776 (73.4)	1,057 (100.0)	1.49	.89
6. อื่น ๆ เป็นวิทยากรเรื่องการรื้อปรับระบบ	-	-	1 (100.0)	-	-	1 (100.0)	3.00	-
7. อื่น ๆ ได้แย้งกับผู้เชี่ยวชาญที่นำแนวทางไม่ถูกต้องมาใช้ เช่น ทำขั้นตอนเร็ว โดยบอกว่าไม่ต้องสนใจ informal	1 (100.0)	-	-	-	-	1 (100.0)	5.00	-
การมีส่วนร่วมเฉลี่ย							1.92	.81

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบโดยเฉลี่ย 1.92 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ โดยในจำนวน 7 ข้อนั้นอยู่ในระดับสูง จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7 ระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 และ 6 และระดับต่ำ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 2, 3, 4 และ 5 (ใช้เกณฑ์เฉลี่ย 1.00-1.50 = ส่วนร่วมต่ำมาก 1.51-2.50 = ต่ำ 2.51-3.50 = ปานกลาง 3.51-4.50 = มาก และ 4.51-5.00 = มากที่สุด)

ตารางที่ 20 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการรื้อ
ปรับระบบ

ระดับการมีส่วนร่วมในการรื้อ ปรับระบบ	ภาพรวม		พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวนราย รวม(N)	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ
ต่ำ	826	78.1	35	35.0	96	82.1	695	82.7
ปานกลาง	170	16.1	39	39.0	18	15.4	113	13.5
สูง	61	5.8	26	26.0	3	2.6	32	3.8
รวม	1,057	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม คือพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 78.1 รองลงมามีส่วนร่วมในระดับปานกลาง คือร้อยละ 16.1 และมีส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในระดับสูง คือร้อยละ 5.8

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวม จะเห็นว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอยู่ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 39.0 รองลงมามีส่วนร่วมในระดับต่ำ คือร้อยละ 35.0 และมีส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในระดับสูงคือ ร้อยละ 26.0

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ อยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 82.1 รองลงมามีส่วนร่วมในระดับปานกลางคือร้อยละ 15.4 และมีส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในระดับสูง คือร้อยละ 2.6

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ อยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 82.7 รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง คือร้อยละ 13.5 และมีส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในระดับสูงคือร้อยละ 3.8

ตารางที่ 21 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการรื้อปรับระบบ

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
1. ผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้องมีความรู้ในการรื้อปรับระบบ	53 (5.0)	198 (18.7)	523 (49.5)	256 (24.2)	27 (2.6)	1,067 (100.0)	2.99	.88
2. ผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับ การรื้อปรับระดับทุ่มนับสนุน การทำการรื้อปรับระบบ	82 (7.8)	289 (27.3)	438 (41.4)	209 (19.8)	39 (3.7)	1,067 (100.0)	3.16	.96
3. ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการรื้อปรับระบบ	80 (7.6)	199 (18.8)	402 (38.0)	285 (27.0)	91 (8.8)	1,067 (100.0)	2.90	1.05
เทคโนโลยีสารสนเทศ								
4. ซีดความสามารถของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยมีเครือข่าย เครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ในระดับสูง	81 (7.7)	225 (21.3)	391 (37.0)	296 (27.9)	65 (6.1)	1,067 (100.0)	2.96	1.02
5. โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในปัจจุบันมีการบันทึกรายการของผู้ใช้ในลักษณะการเชื่อมโยงอัตโนมัติได้	51 (4.8)	191 (18.1)	272 (25.7)	377 (35.7)	166 (15.7)	1,067 (100.0)	2.81	1.10
6. พนักงานในองค์การทุกคนมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์	28 (2.8)	82 (7.8)	399 (37.7)	396 (37.5)	152 (14.4)	1,067 (100.0)	2.47	.92
ประสิทธิภาพของกาบริหารทรัพยากรมนุษย์								
7. มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานโดยการฝึกอบรม และศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความรู้	58 (5.5)	180 (17.0)	387 (34.7)	343 (32.5)	109 (10.3)	1,067 (100.0)	2.75	1.03

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
8. พนักงานมีความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนไปทำงานตำแหน่ง อื่นๆ ในองค์กร	30 (2.8)	135 (12.8)	423 (40.0)	371 (36.1)	98 (9.3)	1,067 (100.0)	2.66	.92
ความสามารถขององค์กรในการ ทั่วๆไป								
9. องค์กรของท่านมีกำไรจากการ ดำเนินงาน	24 (2.3)	142 (13.4)	557 (52.7)	273 (25.8)	61 (5.8)	1,067 (100.0)	2.81	.82
10. องค์กรของท่านมีกำไรสะสม จากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	24 (2.3)	178 (16.8)	568 (53.6)	237 (22.4)	52 (4.9)	1,067 (100.0)	2.89	.82
ปัจจัยแวดล้อม (context) เฉลี่ย							2.82	

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยแวดล้อม (context) ของ ธ.ก.ส. ต่อการปรับเปลี่ยนระบบโดยเฉลี่ย 2.82 อยู่ในระดับปานกลาง โดยในจำนวน 10 ข้อนั้น อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 และระดับต่ำ จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 6 (ใช้เกณฑ์เฉลี่ย 1.00-1.50 = ปัจจัยแวดล้อมต่ำมาก 1.51-2.50 = ต่ำ 2.51-3.50 = ปานกลาง 3.51-4.50 = สูง 4.51-5.00 = สูงมาก)

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการ
รื้อปรับระบบ

ระดับของปัจจัย แวดล้อมต่อการ รื้อปรับระบบ	ภาพรวม		พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวนราย รวม(N)	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ
ต่ำ	391	37.0	40	40.0	42	35.9	309	36.8
ปานกลาง	536	50.7	57	57.0	60	51.3	419	49.9
สูง	130	12.3	3	3.0	15	12.8	112	13.3
รวม	1,057	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 22 พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการรื้อปรับระบบจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 50.7 รองลงมาคือ ปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 37.0 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่ามีปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับสูง คือร้อยละ 12.3

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการรื้อปรับระบบจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 57.0 รองลงมาคือ ปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 40.0 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่ามีปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับสูงคือร้อยละ 3.0

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการรื้อปรับระบบจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ ร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ ปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 35.9 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่ามีปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับสูง คือร้อยละ 12.8

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยแวดล้อม (context) ต่อการรื้อปรับระบบ จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ร้อยละ 49.9 รองลงมาคือ ปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 36.8 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่ามีปัจจัยแวดล้อม (context) อยู่ในระดับสูง คือร้อยละ 13.3



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของพนักงานเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรใน
การรื้อปรับระบบ

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
ความพร้อมของผู้บริหาร								
1. ผู้บริหารขององค์กรหาผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำในเรื่องการรื้อปรับระบบ	53 (5.0)	232 (21.9)	391 (37.0)	284 (26.9)	97 (9.2)	1,067 (100.0)	2.87	1.02
2. ผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจทำกระบวนการรื้อปรับระบบอย่างค่อยเป็นค่อยไป	48 (4.5)	253 (23.9)	482 (45.6)	228 (21.6)	46 (4.4)	1,067 (100.0)	3.03	.90
3. ผู้บริหารมีการให้ความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบ	24 (2.3)	137 (13.0)	330 (31.2)	408 (38.6)	168 (14.9)	1,067 (100.0)	2.49	.97
4. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ในการทำการรื้อปรับระบบ	31 (2.9)	170 (16.1)	420 (39.7)	335 (31.7)	101 (9.6)	1,067 (100.0)	2.71	.95
ความพร้อมในเทคโนโลยี								
5. มีการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีขีดความสามารถสูงและเพิ่มเครือข่ายเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำการรื้อปรับระบบ	56 (5.3)	189 (17.9)	388 (36.7)	336 (31.8)	88 (8.3)	1,067 (100.0)	2.80	1.00
6. มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถรองรับงานใหม่ ๆ ที่เกิดจากการทำการรื้อปรับระบบ	41 (3.9)	150 (14.2)	361 (34.1)	376 (36.6)	129 (12.2)	1,067 (100.0)	2.62	1.00
ความพร้อมของพนักงาน								
7. ระดับความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ของพนักงานในองค์กร	17 (1.6)	54 (5.1)	413 (39.1)	427 (40.4)	146 (13.8)	1,067 (100.0)	2.40	.85
8. พนักงานไม่หาความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติม	60 (4.7)	161 (15.2)	437 (41.3)	332 (31.4)	77 (7.4)	1,067 (100.0)	2.79	.95

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย - 00	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
9. พนักงานสามารถสับเปลี่ยนไปทำงานอื่น ๆ ที่มีความยากกว่าเดิมได้	18 (1.7)	120 (11.4)	493 (46.6)	341 (32.3)	86 (8.0)	1,057 (100.0)	2.66	.54
ความพร้อมของเงินทุน								
10. องค์กรมีเงินทุนที่ใช้ในการรื้อปรับระบบ ซึ่งมาจากแหล่งภายในองค์กร	43 (4.1)	175 (16.5)	487 (46.1)	296 (28.0)	58 (5.3)	1,057 (100.0)	2.86	.90
ความพร้อมขององค์กรเฉลี่ย							2.72	

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่าความพร้อมขององค์กรในการทำกรรื้อปรับระบบ โดยเฉลี่ย 2.72 อยู่ในระดับปานกลาง โดยในจำนวน 10 ข้อนั้น อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10 และระดับต่ำ จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 3, 7 (ใช้เกณฑ์เฉลี่ย 1.00-1.50 = ความพร้อมต่ำมาก 1.51-2.50 = ต่ำ 2.51-3.50 = ปานกลาง 3.51-4.50 = สูง 4.51-5.00 = สูงมาก)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามความพร้อมขององค์การในการทำการรีอปรับระบบ

ระดับของความพร้อมขององค์การ	ภาพรวม		พนักงานที่มงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงานโครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้รีอปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวนรายรวม(N)	ร้อยละ	จำนวนราย	ร้อยละ	จำนวนราย	ร้อยละ	จำนวนราย	ร้อยละ
ต่ำ	428	40.5	29	29.0	49	41.9	350	41.7
ปานกลาง	526	49.8	62	62.0	51	43.6	413	49.2
สูง	103	9.7	9	9.0	17	14.5	77	9.2
รวม	1,057	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 24 พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรีอปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการรีอปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรีอปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) แสดงให้เห็นว่า ความพร้อมขององค์การในการทำการรีอปรับระบบ จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 49.8 รองลงมาคือ ความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 40.5 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่าความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับสูง คือร้อยละ 9.7

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า พนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรีอปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) แสดงให้เห็นว่า ความพร้อมขององค์การในการทำการรีอปรับระบบ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 62.0 รองลงมาคือ ความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับต่ำ คือร้อยละ 29.0 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่าความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับสูงคือ ร้อยละ 9.0

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) แสดงให้เห็นว่าความพร้อมขององค์การในการทำการรื้อปรับระบบ จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ ความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับต่ำคือ ร้อยละ 41.9 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่าความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับสูง คือร้อยละ 14.5

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) แสดงให้เห็นว่า ความพร้อมขององค์การในการทำการรื้อปรับระบบจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ร้อยละ 49.2 รองลงมาคือ ความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับต่ำคือ ร้อยละ 41.7 และมีส่วนน้อยที่เห็นว่า ความพร้อมขององค์การอยู่ในระดับสูงคือร้อยละ 9.2



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยของพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบและผลที่เกิดในองค์การ

ข้อความ	ยอมรับ อย่างยิ่ง	ยอมรับ ได้	เพิกเฉย	ไม่ ยอมรับ	ไม่ ยอมรับ อย่าง ยิ่ง	รวม	ค่า เฉลี่ย (\bar{X})	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. การรื้อปรับระบบเป็นทางเลือกที่ จำเป็นสำหรับ อ.ก.ส.	353 (33.4)	650 (61.5)	29 (2.7)	24 (2.3)	1 (.1)	1,067 (100.0)	4.26	.63
2. การรื้อปรับระบบอาจทำให้ พนักงานบางคนปรับตัวไม่ได้ ต้องตกงาน	30 (2.8)	443 (41.9)	137 (13.0)	368 (33.7)	91 (8.6)	1,067 (100.0)	2.97	1.10
3. การรื้อปรับระบบทำให้พนักงาน ปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น กว่าเดิม	348 (32.9)	647 (61.2)	45 (4.3)	14 (1.3)	3 (.3)	1,067 (100.0)	4.25	.62
4. ท่านต้องการที่จะให้มีการรื้อปรับ ระบบของท่าน	450 (42.6)	554 (52.4)	40 (3.8)	11 (1.0)	2 (.2)	1,067 (100.0)	4.36	.63
5. ท่านต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น หากมีการรื้อปรับระบบ	181 (17.1)	718 (68.0)	72 (6.8)	67 (6.3)	19 (1.8)	1,067 (100.0)	3.92	.81
การยอมรับเฉลี่ย							4.55	.63

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบและผลที่เกิดในองค์การโดยเฉลี่ย 4.55 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยในจำนวน 5 ข้อนั้น อยู่ในระดับสูง จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 3, 4, 5 และระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 2 (ใช้เกณฑ์เฉลี่ย 1.00-1.50 = ไม่ยอมรับอย่างยิ่ง 1.51-2.50 = ไม่ยอมรับ 2.51-3.50 = เพิกเฉย 3.51-4.50 = ยอมรับ 4.51-5.00 = ยอมรับอย่างยิ่ง)

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับของการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบและผลที่เกิดในองค์กร

ระดับการยอมรับ เรื่องการ รื้อปรับระบบ	ภาพรวม		พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวนราย รวม(N)	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ
ต่ำ	8	0.8	2	2.0	-	-	6	0.7
ปานกลาง	136	12.9	7	7.0	17	14.5	112	13.3
สูง	913	86.3	91	91.0	100	85.5	722	86.0
รวม	1,057	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 26 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมพนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ส่วนใหญ่ยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ และผลที่เกิดขึ้นในองค์กรในระดับสูง คือร้อยละ 86.3 รองลงมาคือ การยอมรับในระดับปานกลาง คือร้อยละ 12.9 และมีส่วนน้อยที่มีการยอมรับในระดับต่ำ คือร้อยละ 0.8

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ส่วนใหญ่ยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบและผลที่เกิดในองค์กรอยู่ในระดับสูงคือ ร้อยละ 91.0 รองลงมาคือ การยอมรับในระดับปานกลาง คือร้อยละ 7.0 และมีส่วนน้อยที่มีการยอมรับในระดับต่ำ คือร้อยละ 2.0

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ส่วนใหญ่ยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ และผลที่เกิดในองค์กรในระดับสูง คือร้อยละ 85.5 รองลงมาคือ การยอมรับในระดับปานกลาง คือร้อยละ 14.5 และไม่พบการยอมรับในระดับต่ำแต่อย่างใด

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ส่วนใหญ่ยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ และผลที่เกิดในองค์กรในระดับสูง คือร้อยละ 86.0 รองลงมาคือ การยอมรับในระดับปานกลาง คือร้อยละ 13.3 และมีส่วนน้อยที่มีการยอมรับในระดับต่ำ คือร้อยละ 0.7

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนร้อยละของพนักงาน จำแนกตามการดำเนินการในรูปแบบการสื่อสาร เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส.

รูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	ร้อยละ
1. มีการบรรยาย หรือการจัดอบรมการสอนงาน หรือชี้แจง แล้วมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปลงมือปฏิบัติ (KAP)	24.0
2. ลงมือปฏิบัติทันทีในเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยไม่มีการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องดังกล่าว มีการประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำไปสู่ความรู้ความเข้าใจ (PAK)	22.0
3. มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยการให้ข่าวสารข้อมูล และความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (AKUS)	28.0
4. ให้ความรู้ทางทฤษฎีโดยการบรรยาย โดยใช้กรณีศึกษา และอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องการรื้อปรับระบบต่อไป (MAK)	16.0
5. อื่น ๆ - ผลผสมผสานระหว่างแนวทางรูปแบบการสื่อสาร KAP, PAK, AKUS และ MAK แล้วจัดทำโครงการนำร่อง (pilot project)	10.0
รวม	100.0

จากตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการในรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบนั้น พนักงานระบุแนวทางรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเป็นแนวทางการสื่อสารแบบ AKUS มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.0 รองลงมาคือ แนวทางการสื่อสารแบบ KAP แนวทางการสื่อสารแบบ PAK และแนวทางการสื่อสารแบบ MAK คิดเป็นร้อยละ 24.0, 22.0 และ 16.0 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ผลผสมผสานระหว่างรูปแบบแนวทางการสื่อสาร KAP, PAK, AKUS และ MAK โดยมีการทำโครงการนำร่อง (pilot project) คิดเป็นร้อยละ 10.0

ตารางที่ 28 แสดงจำนวนร้อยละของพนักงาน จำแนกตามความต้องการรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับ
การรื้อปรับระบบ

ความต้องการในรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	ร้อยละ
1. มีการบรรยาย หรือการจัดอบรมการสอนงาน หรือชี้แจง แล้วมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปลงมือปฏิบัติ (KAP)	19.0
2. ลงมือปฏิบัติทันทีในเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยไม่มีการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องดังกล่าว มีการประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำไปสู่ความรู้ความเข้าใจ (PAK)	-
3. มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยการให้ข่าวสารข้อมูล และความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (AKUS)	48.0
4. ให้ความรู้ทางทฤษฎีโดยการบรรยาย โดยใช้กรณีศึกษา และอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องการรื้อปรับระบบต่อไป (MAK)	29.0
5. อื่น ๆ - รูปแบบการสื่อสาร MAK และทำ pilot project ทดสอบระบบใหม่ก่อนนำไปใช้ทั่วไป	4.0
รวม	100.0

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าความต้องการรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. นั้นพนักงานต้องการรูปแบบการสื่อสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเป็นแนวทางการสื่อสารแบบ AKUS มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ แนวทางการสื่อสารแบบ MAK แนวทางการสื่อสารแบบ KAP และอื่น ๆ (รูปแบบการสื่อสารแบบ MAK และทำ pilot project ทดสอบระบบใหม่ก่อนนำไปใช้ทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 29.0, 19.0 และ 4.0 ตามลำดับ แต่พนักงานไม่ต้องการแนวทางการสื่อสารแบบ PAK แต่อย่างใด นั่นคือการลงมือปฏิบัติทันทีในเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยไม่มีการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องดังกล่าว มีการประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจ

ตารางที่ 29 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับ
การปรับเปลี่ยนระบบ จากสื่อประเภทต่าง ๆ

ชนิดของสื่อ	บ่อย ที่สุด	บ่อย	พอ สมควร	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย เลย	รวม	ค่า เฉลี่ย (\bar{X})	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. หนังสือเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบ	1.6	9.3	32.1	39.1	17.9	100.0	2.38	.94
2. วารสารภายในองค์กร เช่น จุลสาร ร.ภ.ส., วิชาการปริทัศน์	3.0	17.3	45.9	29.3	4.6	100.0	2.85	.86
3. ข่าวสารการปรับเปลี่ยนระบบ (reengineering news)	2.5	12.3	41.6	29.7	13.9	100.0	2.60	.96
4. ป้ายประกาศ	2.0	8.0	25.0	33.0	32.0	100.0	2.16	1.03
5. เสียงตามสายภายในสำนักงาน	-	2.0	14.0	15.0	69.0	100.0	1.49	.81
6. ผู้บังคับบัญชา	1.7	8.9	35.8	38.7	14.9	100.0	2.44	.91
7. พนักงานในทีมการปรับเปลี่ยนระบบ (reengineering team)	1.3	5.2	24.5	30.9	38.1	100.0	2.00	.97
8. เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนระบบ	3.0	10.0	23.0	40.0	24.0	100.0	2.28	1.04
9. เพื่อนร่วม	.9	5.6	30.1	43.9	19.5	100.0	2.25	.86
10. สมาชิกในครอบครัว	.7	2.3	14.0	25.6	57.4	100.0	1.63	.86
11. อาจารย์มหาวิทยาลัย	-	6.0	20.0	30.0	44.0	100.0	1.90	.94
12. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-หนังสือพิมพ์	8.3	20.8	43.8	27.1	-	100.0	3.10	.90
13. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-โทรทัศน์	-	29.4	52.9	17.7	-	100.0	3.12	.70
14. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-วารสารทางธุรกิจ	12.5	37.5	31.3	18.7	-	100.0	3.44	.96

จากตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบ จากสื่อวารสารทางธุรกิจในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาได้แก่ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสารภายในองค์กร ข่าวสารการปรับเปลี่ยนระบบในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 29.4, 20.8, 17.3 และ 12.3 ตามลำดับ โดยที่พนักงานเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบจากเสียงตามสายภายในสำนักงานน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 2.0 เท่านั้น โดยในจำนวนสื่อ 14 ประเภทนั้น อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 3, 12, 13, 14 และระดับต่ำ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

(ดูรายละเอียดได้ในตารางที่ 46: ภาคผนวก

ตารางที่ 30 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามอิทธิพลของสื่อต่อความรู้ความ
เข้าใจเรื่องการรื้อปรับระบบ

ชนิดของสื่อ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	3.2	11.6	41.2	27.4	16.6	100.0	2.58	1.00
2. วารสารภายในองค์กร เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์	2.3	13.2	46.0	31.2	7.3	100.0	2.72	.87
3. ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news)	2.4	10.8	42.6	29.8	14.4	100.0	2.57	.95
4. บัญชีประกาศ	-	7.0	22.0	32.0	39.0	100.0	1.97	.96
5. เสียงตามสายภายในสำนักงาน	-	6.0	10.0	20.0	64.0	100.0	1.61	.96
6. ผู้บังคับบัญชา	1.5	12.1	33.3	38.9	18.2	100.0	2.48	.95
7. พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team)	1.9	7.3	21.4	32.2	37.2	100.0	2.04	1.02
8. เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่อง การรื้อปรับระบบ	5.0	18.0	21.0	31.0	25.0	100.0	2.50	1.21
9. เพื่อนร่วม	1.1	6.7	29.1	41.6	22.5	100.0	2.21	.89
10. สมาชิกในครอบครัว	.8	2.6	14.7	26.6	55.3	100.0	1.67	.87
11. อาจารย์มหาวิทยาลัย	-	10.0	20.0	28.0	42.0	100.0	1.98	1.01
12. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-หนังสือพิมพ์	12.5	16.7	37.5	33.3	-	100.0	3.08	1.01
13. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-โทรทัศน์	-	29.4	52.9	17.6	-	100.0	3.12	.70
14. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-วารสารทางธุรกิจ	25.0	18.7	31.3	25.0	-	100.0	3.35	1.17

จากตารางที่ 30 แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลของสื่อต่อการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากที่สุด โดยเฉลี่ยในระดับปานกลางคือ วารสารทางธุรกิจคือ 3.35 รองลงมาได้แก่ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสารภายในองค์กร และหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบคือ 3.12, 3.08, 2.72, และ 2.58 ตามลำดับ และเสียงตามสายภายในสำนักงานเป็นสื่อที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด 1.61 เท่านั้น โดยในจำนวนสื่อ 14 ประเภทนั้น อยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ ได้แก่ 1, 2, 3, 12, 13, 14 และระดับต่ำ จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

(ดูรายละเอียดได้ในตารางที่ 47: ภาคผนวก)

ตารางที่ 31 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับ
รื้อปรับระบบ จากสื่อรวมทุกชนิด

ระดับการเปิดรับ ข่าวสารเกี่ยวกับ เรื่องการรื้อปรับ ระบบจากสื่อ รวมทุกชนิด	ภาพรวม		พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)		พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)		พนักงานยังไม่ได้ รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	
	จำนวนราย รวม(N)	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ	จำนวน ราย	ร้อยละ
ต่ำ	680	64.3	44	44.0	61	52.1	575	68.5
ปานกลาง	327	31.0	46	46.0	46	39.3	235	28.0
สูง	50	4.7	10	10.0	10	8.6	30	3.5
รวม	1,067	100.0	100	100.0	117	100.0	840	100.0

จากตารางที่ 31 แสดงให้เห็นว่าพนักงานพนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ส่วนใหญ่เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในระดับต่ำ คือร้อยละ 64.3 รองลงมาคือ การเปิดรับข่าวสารในระดับปานกลาง และสูง คือร้อยละ 31.0 และ 4.7 ตามลำดับ

(ดูรายละเอียดได้ในตารางที่ 46, 47: ภาคผนวก)

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดในระดับปานกลาง คือร้อยละ 46.0 รองลงมาคือ การเปิดรับข่าวสารในระดับต่ำและสูง คือร้อยละ 44.0 และ 10.0 ตามลำดับ

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดในระดับต่ำ คือร้อยละ 52.1 รองลงมาคือ การเปิดรับข่าวสารในระดับปานกลาง และสูง คือร้อยละ 39.3 และ 8.6 ตามลำดับ

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบส่วนใหญ่ในระดับต่ำคือ ร้อยละ 68.5 รองลงมาคือ การเปิดรับข่าวสารในระดับปานกลางและสูง คือร้อยละ 28.0 และ 3.5 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing)

การวิเคราะห์ส่วนนี้จะใช้สถิติวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยใช้ F-Test (3 กลุ่ม) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA มากกว่า 2 กลุ่ม) เพื่อทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามลักษณะบทบาทพนักงานในองค์การกับการเปิดรับข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1-2
2. ใช้การวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 3-11
3. ใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ

12

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน

ตารางที่ 32 แสดงผลการทดสอบและความแตกต่างของการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจาก
สื่อต่าง ๆ ระหว่างพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม

สื่อ	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		F	F.prob	คู่ที่แตกต่าง
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1. หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	2.94	1.03	2.43	.98	2.30	.89	21.8738	.0000**	1>3, 1>2
2. วารสารภายในองค์กร เช่น จุลสาร ช.ภ.ส., วิชาการปริทัศน์	3.05	.88	2.95	.87	2.81	.86	4.1981	.0153**	1>3
3. ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news)	2.99	.96	2.77	.85	2.53	.96	12.9487	.0000**	1>3, 2>3
4. ผู้บังคับบัญชา	2.89	.91	2.76	1.04	2.36	.87	14.5283	.0000**	1>3, 2>3
5. พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team)	2.89	.98	2.34	1.05	1.85	.89	65.9878	.0000**	1>2, 1>3, 2>3
6. เพื่อนร่วมงาน	2.49	.82	2.45	.90	2.19	.85	9.1929	.0001**	1>3, 2>3
7. สมาชิกในครอบครัว	1.86	.81	1.72	.89	1.82	.85	.8026	.4484	-
8. อาจารย์มหาวิทยาลัย	1.91	.94	2.00	.00	1.00	.00	.4656	.6291	-
9. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-หนังสือพิมพ์	3.14	.86	3.00	.00	3.10	.99	.0380	.9627	-
10. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-โทรทัศน์	2.67	.58	2.67	.58	3.36	.87	2.2456	.1426	-
11. แหล่งข่าวสารอื่นๆ-วารสารทางธุรกิจ	4.00	1.41	3.50	.71	3.33	.98	.3805	.6909	-

** P < 0.01

หมายเหตุ กลุ่ม 1 คือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

กลุ่ม 2 คือ พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ

กลุ่ม 3 คือ พนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ

จากตารางที่ 32 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบ พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรี้อปรับระบบ และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรี้อปรับระบบ (พนักงานทั้ง 3 กลุ่ม) มีค่าเฉลี่ยของการเปิดรับข่าวสารการรี้อปรับระบบจากสื่อหนังสือเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบ, วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ข่าวสารการรี้อปรับระบบ (reengineering news) ผู้บังคับบัญชา พนักงานในที่มการรี้อปรับระบบ และเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

เมื่อใช้วิธีทดสอบรายคู่ตามวิธีของ Scheffe แล้วพบความแตกต่างในกลุ่มพนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) และกลุ่มพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ว่ามีการเปิดรับข่าวสารการรี้อปรับระบบจากสื่อข่าวสารการรี้อปรับระบบ (reengineering news) พนักงานในที่มการรี้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มากกว่ากลุ่มพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)

ส่วนกลุ่มพนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีการเปิดรับข่าวสารการรี้อปรับระบบจากสื่อหนังสือเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบ และพนักงานในที่มการรี้อปรับระบบมากกว่า กลุ่มพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2)

กลุ่มพนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีการเปิดรับข่าวสารการรี้อปรับระบบจากสื่อวารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มากกว่ากลุ่มพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรี้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)

แต่จากสื่อเฉพาะกิจประเภทป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน จากสื่อบุคคลประเภท เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรี้อปรับระบบ สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และจากสื่อมวลชนประเภทหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ พบว่ากลุ่มพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรี้อปรับระบบจากสื่อเหล่านี้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

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

ตารางที่ 33 แสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบระหว่างกลุ่มพนักงานต่าง ๆ

กลุ่มพนักงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย* (\bar{X})	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD.	F	P	คู่ที่แตกต่างกัน
กลุ่มที่ 1	100	8.78	1.19			1>2 1>3
กลุ่มที่ 2	117	6.10	1.93			
กลุ่มที่ 3	840	6.69	1.95	64.2542	.0000**	3>2

*ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 10.00

**มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 33 พบว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีออกแบบ พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรีออกแบบและพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ (พนักงานทั้ง 3 กลุ่ม) มีค่าเฉลี่ยของความรู้เกี่ยวกับการรีออกแบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ โดยกลุ่มพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีออกแบบ (reengineering team) มีความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่ส่วนงานหรือสาขาซึ่งยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ และกลุ่มพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานต่าง ๆ ที่ละคู่ตามวิธีของ Scheffe แล้วก็พบว่าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ก็คือ กลุ่มที่ 1 พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรีออกแบบ (reengineering team) มีความรู้มากกว่า กลุ่มพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) เรื่องการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 2) และกลุ่มพนักงานที่ส่วนงานหรือสาขาซึ่งยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 3)

ส่วนกลุ่มพนักงานที่ส่วนงานหรือสาขาซึ่งยังไม่ได้ทำการรีออกแบบ (กลุ่มที่ 3) มีความรู้มากกว่ากลุ่มพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) (กลุ่มที่ 2) จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

ตารางที่ 34 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

ประเภทของสื่อที่เปิดรับ	ค่าสหสัมพันธ์กับความรู้			
	ภาพรวม	พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
1. หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	0.0479 (1,057)	0.2134* (100)	-0.0698 (117)	-0.0070 (840)
2. วารสารภายในองค์กร เช่น จุลสาร ร.ก.ส.วิชาการปริทัศน์	0.0695* (1,057)	0.1183 (100)	0.0196 (117)	0.0617 (840)
3. ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news)	-0.0036 (1,057)	0.2242* (100)	-0.0658 (117)	-0.0334 (840)
4. ป้ายประกาศ	0.2666** (100)	0.1972* (100)	-	-
5. เสียงตามสายภายในสำนักงาน	0.1439 (100)	0.1638 (100)	-	-
6. ผู้บังคับบัญชา	0.0008 (1,057)	0.1524 (100)	0.0197 (117)	-0.0348 (840)
7. พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team)	-0.0652* (1,057)	0.2854** (100)	-0.1676 (117)	-0.1759** (840)
8. เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่อง การรื้อปรับระบบ	0.1483 (100)	0.1716 (100)	-	-
9. เพื่อนร่วมงาน	0.0006 (1,057)	0.2613** (100)	-0.1064 (117)	-0.0363 (840)
10. สมาชิกในครอบครัว	-0.1083** (1,057)	0.0190 (100)	-0.1313 (117)	-0.1007** (840)
11. อาจารย์มหาวิทยาลัย	0.2338** (100)	0.1326 (100)	-	-
12. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - หนังสือพิมพ์	-0.0767 (48)	-0.1194 (14)	-	-0.1186 (30)
13. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - โทรทัศน์	-0.0028 (17)	-	1.000** (3)	0.3317 (11)
14. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - วารสารทาง ธุรกิจ	0.1672 (16)	-	-	0.0369 (12)

* P < 0.05

** P < 0.01

จากตารางที่ 34 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อป้ายประกาศ อาจารย์มหาวิทยาลัยและวารสารภายในองค์กร (จุลสาร อ.ภ.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.2656, 0.2338 และ 0.0695 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานที่เปิดรับข่าวสารจากป้ายประกาศ อาจารย์มหาวิทยาลัย และวารสารภายในองค์กรมาก จะเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากด้วย จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

ส่วนโดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสมาชิกในครอบครัว และพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.1083 และ 0.0652 ตามลำดับ กล่าวได้ว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบจากสื่อดังกล่าวมาก จะมีความรู้เกี่ยวกับการการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบน้อย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับน้อยมาก แต่พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารจากสื่อดังกล่าวพบเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) เท่านั้น

ส่วนสื่อประเภทอื่นคือ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ เสียงตามสายภายในสำนักงาน ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ โดยภาพรวมพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน และข่าวสารการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ป้ายประกาศ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.2864, 0.2613 และ 0.2242, 0.2134, 0.1972 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า การที่พนักงานเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และป้ายประกาศ มากจะเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มากด้วยจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

ส่วนสื่อประเภทอื่นคือ วารสารภายในองค์การ (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) เสียตามสายภายในสำนักงาน ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อโทรทัศน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับสูงคือ 1.0000 ซึ่งหมายความว่าถ้าพนักงานเปิดรับข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์ มาก จะเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากด้วย จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

ส่วนสื่อประเภทอื่นคือ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา พนักงานในที่ทำการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ -หนังสือพิมพ์และวารสารทางธุรกิจ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากพนักงานในที่ทำการรื้อปรับระบบ และสมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.1759 และ 0.1007 ตามลำดับ กล่าวได้ว่า ผู้ที่เปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบจากพนักงานในที่ทำการรื้อปรับระบบและสมาชิกในครอบครัวมาก จะมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบ แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับน้อยมาก

ส่วนสื่อประเภทอื่นคือ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ -หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรีออกแบบของคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรีออกแบบ

ตารางที่ 35 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรีออกแบบกับทัศนคติต่อการรีออกแบบ

ประเภทของสื่อที่เปิดรับ	ค่าสหสัมพันธ์กับทัศนคติ			
	ภาพรวม	พนักงาน ที่มงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รีออกแบบ (กลุ่มที่ 3)
1. หนังสือเกี่ยวกับการรีออกแบบ	0.0484 (1,057)	0.2203* (100)	-0.0948 (117)	-0.0109 (840)
2. วารสารภายในองค์กร เช่น จุลสาร ร.ก.ส.วิชาการปริทัศน์	0.1579** (1,057)	0.1788 (100)	0.0298 (117)	0.1204** (840)
3. ข่าวสารการรีออกแบบ (reengineering news)	0.0574 (1,057)	0.1897* (100)	-0.1396 (117)	0.0582 (840)
4. บ้ายประกาศ	0.1624 (100)	0.0642 (100)	-	-
5. เสียงตามสายภายในสำนักงาน	0.1675 (100)	0.0990 (100)	-	-
6. ผู้บังคับบัญชา	0.0198 (1,057)	0.1109 (100)	-0.1377 (117)	-0.0362 (840)
7. พนักงานในทีมการรีออกแบบ (reengineering team)	-0.0135 (1,057)	0.2606** (100)	-0.1377 (117)	-0.0778* (840)
8. เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่อง การรีออกแบบ	0.2043* (100)	0.1681 (100)	-	-
9. เพื่อนร่วมงาน	0.0569 (1,057)	0.1387 (100)	-0.0848 (117)	0.0003 (840)
10. สมาชิกในครอบครัว	0.0226 (1,057)	0.1503 (100)	0.0846 (117)	-0.0510 (840)
11. อาจารย์มหาวิทยาลัย	0.1700 (100)	0.1374 (100)	-	-
12. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - หนังสือพิมพ์	0.2303 (48)	0.2983 (14)	- (4)	0.1198 (30)
13. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - โทรทัศน์	0.0869 (17)	0.5000 (3)	- (3)	0.2324 (11)
14. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - วารสารทาง ธุรกิจ	-0.1014 (16)	- (2)	- (2)	-0.3538 (12)

*P < 0.05

**P < 0.01

จากตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อวารสารภายในองค์กร (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) และเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.1579 และ 0.2043 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อวารสารภายในองค์กร และเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบมากจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน ผู้บังคับบัญชา พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบ จากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบและหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.2606 และ 0.2203, 0.1897 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบและข่าวสารการรื้อปรับระบบมาก จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจากวารสารภายในองค์กร (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว อาจารย์มหาวิทยาลัย และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบแต่อย่างใด จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากวารสารภายในองค์กร (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.1204 ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากวารสารภายในองค์กร (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มาก จะเป็นผู้ที่ มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในที่ที่มีการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.0778 ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากพนักงานในที่มีการรื้อปรับระบบมาก จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบน้อยด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับต่ำ

การเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในครอบครัว และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 5 พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตารางที่ 36 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ประเภทของสื่อที่เปิดรับ	ค่าสหสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม			
	ภาพรวม	พนักงาน ที่มงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
1. หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	0.4284** (1,057)	0.6325** (100)	0.1860 (117)	0.3157** (840)
2. วารสารภายในองค์กร เช่น จุลสาร ธ.ภ.ส.วิชาการปริทัศน์	0.3037** (1,057)	0.3697** (100)	0.0049 (117)	0.2341** (840)
3. ข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering news)	0.3436** (1,057)	0.4852** (100)	0.1201 (117)	0.2377** (840)
4. ป้ายประกาศ	0.1388 (100)	0.1429 (100)	-	-
5. เสียงตามสายภายในสำนักงาน	0.1567 (100)	0.1025 (100)	-	-
6. ผู้บังคับบัญชา	0.3534** (1,057)	0.2887** (100)	0.1203 (117)	0.2967** (840)
7. พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ (reengineering team)	0.4516** (1,057)	0.4742** (100)	0.3137** (117)	0.3512** (840)
8. เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่อง การรื้อปรับระบบ	0.3649** (100)	0.3443** (100)	-	-
9. เพื่อนร่วมงาน	0.4648** (1,057)	0.4474** (100)	0.2334** (117)	0.3814** (840)
10. สมาชิกในครอบครัว	0.3096** (1,057)	0.3382** (100)	0.1620 (117)	0.3426** (840)
11. อาจารย์มหาวิทยาลัย	0.3718** (100)	0.2771** (100)	-	-
12. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - หนังสือพิมพ์	0.0389 (48)	-0.0149 (14)	- (4)	- (30)
13. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - โทรศัพท์	0.0000 (17)	0.0000 (3)	0.5000 (3)	-0.1789 (11)
14. แหล่งข่าวสารอื่น ๆ - วารสารทาง ธุรกิจ	0.3307 (16)	- (2)	1.0000 (2)	0.0791 (12)

**P < 0.01

จากตารางที่ 36 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ อาจารย์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา ชาวสารการรื้อปรับระบบ สมาชิกในครอบครัว และวารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ คือ 0.4648, 0.4516, 0.4284, 0.3716, 0.3649, 0.3534, 0.3436, 0.3095 และ 0.3037 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อดังกล่าวข้างต้นมาก จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจากป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงานและอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่าพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจาก หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ชาวสารการรื้อปรับระบบ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ เพื่อนร่วมงาน วารสารภายในองค์กร (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบ สมาชิกในครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และอาจารย์มหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ คือ 0.5325, 0.4852, 0.4742, 0.4474, 0.3597, 0.3443, 0.3362, 0.2887 และ 0.2771 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อดังกล่าวมาก จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจากป้ายประกาศ เสียงตามสายภายในสำนักงาน และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ และเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.3137 และ 0.2334 ซึ่ง หมายความว่า การที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อดังกล่าวข้างต้นมาก จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจาก หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ (จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา สมาชิกในครอบครัว และแหล่งข่าวสารอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากเพื่อนร่วมงาน พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ สมาชิกในครอบครัว หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ผู้บังคับบัญชา ข่าวสารการรื้อปรับระบบ วารสารภายในองค์การ (เช่น จุลสาร ธ.ก.ส., วิชาการปริทัศน์) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.3814, 0.3512, 0.3426, 0.3157, 0.2957, 0.2377 และ 0.2341 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า การที่พนักงานเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบจากสื่อดังกล่าวข้างต้นมาก จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ที่พบอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5

ส่วนการเปิดรับข่าวสารจาก แหล่งข่าวสารอื่น ๆ (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวารสารทางธุรกิจ) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 6 ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ

ตารางที่ 37 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับทัศนคติ			
	ภาพรวม	พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
ความรู้	0.3196**	0.0386	0.3316**	0.2367**

**P < 0.01

จากตารางที่ 37 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.3196 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า การที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากก็จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่าความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่โครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.3316 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า การที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากก็จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ส่วนความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.2367 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่าการที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากก็จะเป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 7 ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตารางที่ 38 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม			
	ภาพรวม	พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
ความรู้	0.1490**	0.2658**	0.0202	-0.1315**

**P < 0.01

จากตารางที่ 38 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1490 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า การที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมากก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.2658 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า การที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับ

การรื้อปรับระบบมาก ก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ส่วนความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1315 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีความหมายว่าการที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับกรรื้อปรับระบบมาก ก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 8 ทศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตารางที่ 39 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างทศนคติต่อการรื้อปรับระบบกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม			
	ภาพรวม	พนักงาน ที่มงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
ทศนคติ	0.1410**	0.3835**	-0.0056	-0.1247**

**P < 0.01

จากตารางที่ 39 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมทศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1410 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า การที่พนักงานมีทศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดี ก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า ทศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.3835 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่าการที่พนักงานมีทศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดี ก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ส่วนทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1247 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า การที่พนักงานมีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีก็จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย ด้วยแต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 9 ปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ

ตารางที่ 40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างปัจจัยแวดล้อม (context) กับ
ความพร้อมขององค์การ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับความพร้อม
ปัจจัยแวดล้อม	0.6666**

**P < 0.01

จากตารางที่ 40 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมปัจจัยแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวก
กับความพร้อมขององค์การในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.6666 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายว่า ถ้าปัจจัยแวดล้อมแต่ละด้านมีมาก ก็จะมี
ความพร้อมขององค์การมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างปัจจัยแวดล้อมในประเด็นต่าง ๆ กับความพร้อมขององค์กร

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับ ความพร้อม
ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารงาน	0.5426**
ปัจจัยแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.5264**
ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.5803**
ปัจจัยแวดล้อมด้านความสามารถขององค์กรในการทำกำไร	0.3851**

**P < 0.01

จากตารางที่ 40.1 พิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมในตารางที่ 40 จะเห็นว่าปัจจัยแวดล้อมแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับปานกลางคือ 0.5803, 0.5426 และ 0.5264 ตามลำดับ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายความว่าปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ด้านการบริหารงาน, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีมาก ก็จะมีความพร้อมขององค์กรมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และปัจจัยแวดล้อมด้านความสามารถขององค์กรในการทำกำไร มีมากก็จะมีความพร้อมขององค์กรมากด้วย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำคือ 0.3851 แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 10 การยอมรับเรื่องการร้องหรือการร้องปรับระบบของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์กร

ตารางที่ 41 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่าง การยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบกับความพร้อมขององค์กร

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับความพร้อม			
	ภาพรวม	พนักงาน ทีมงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้ร้องปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
การยอมรับ	0.1210**	0.1293	-0.0225	0.0985**

**P < 0.01

จากตารางที่ 41 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมการยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมขององค์กรในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1210 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานมีการยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบมากก็จะมีความพร้อมขององค์กรมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า การยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการร้องปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์กร จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนการยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการร้องปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์กร จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนการยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการร้องปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมขององค์กรในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.0985 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายความว่าคนที่พนักงานมีการยอมรับเรื่องการร้องปรับระบบมากก็จะมีความพร้อมขององค์กรมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 11 การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม (context)

ตารางที่ 42 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบกับปัจจัยแวดล้อม

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม			
	ภาพรวม	พนักงาน ที่มงาน (กลุ่มที่ 1)	พนักงาน โครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2)	พนักงานยังไม่ ได้รื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)
การยอมรับ	0.1018**	0.1412	-0.1026	0.1312**

**P < 0.01

จากตารางที่ 42 แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยแวดล้อมในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1018 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายความว่า การที่พนักงานยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบมากก็จะมีปัจจัยแวดล้อมมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากภาพรวมจะเห็นว่า การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นที่มงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนการยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้รับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยแวดล้อมในระดับค่าสัมประสิทธิ์ 0.1312 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายความว่า การที่พนักงานยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบมาก ก็จะมีปัจจัยแวดล้อมมากด้วย แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 12 พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตารางที่ 43 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติและการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

ตัวแปร	R	R ²	R ² Change	B	Beta	T	P
เพื่อนร่วมงาน	.4646	.2158	.2158	.2261	.2401	7.306	.0000
หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	.5174	.2677	.0619	.1636	.1883	6.112	.0000
พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ	.5407	.2923	.0246	.1936	.2317	6.983	.0000
ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	.5620	.3159	.0236	.0515	.1269	4.723	.0000
ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ	.5672	.3217	.0068	.1467	.0845	3.151	.0024
แหล่งข่าวสารอื่น ๆ หนังสือพิมพ์	.5719	.3271	.0054	-.3168	-.0744	-2.904	.0038
ค่า Constant				.7323		1.997	.0000

F = 85.0640 (P < 0.01)

จากตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณพบว่าในบรรดาตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานซึ่งมีพฤติกรรมการเปิดรับสื่อ ความรู้ ทัศนคติ มี 6 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความสำคัญตามลำดับคือ การเปิดรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน การเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ การเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ และการเปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้ประมาณ ร้อยละ 32.71 โดยเฉพาะพฤติกรรมการเปิดรับสื่อจากเพื่อนร่วมงานเพียงตัวเดียวสามารถอธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมดของส่วนที่อธิบายได้โดย 6 ตัวแปรด้วยกัน เมื่อเพิ่มตัวแปรอีก 5 ตัว จะทำให้การอธิบายได้ผลมากขึ้นอีกร้อยละ 5.19, 2.46, 2.36, 0.58 และ 0.54 แต่หนังสือพิมพ์เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบในทางลบ กล่าวคือ ผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์มากจะมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยกว่าผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์น้อยกว่า (ยิ่งอ่านหนังสือพิมพ์มาก ยิ่งมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย)

ตารางที่ 43.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงาน เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1)

ตัวแปร	R	R ²	R ² Change	B	Beta	T	P
หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	.5325	.2835	.2835	.2929	.3881	4.694	.0000
พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ	.6190	.3831	.0996	.2279	.2875	3.442	.0000
ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ	.6546	.4285	.0454	.2915	.2231	2.761	.0069
ค่า Constant				-.7001		-1.765	.0000

$$F = 23.9941 \quad (P < 0.01)$$

จากตารางที่ 43.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณพบว่าในบรรดาตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) ซึ่งมีพฤติกรรมกาเปิดรับสื่อ ความรู้ ทัศนคติ มี 3 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความสำคัญตามลำดับคือการเปิดรับข่าวสารจากหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้ประมาณ ร้อยละ 42.85 โดยเฉพาะพฤติกรรมกาเปิดรับสื่อจากหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบเพียงตัวเดียวสามารถอธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมดของส่วนที่อธิบายได้โดย 3 ตัวแปรด้วยกัน เมื่อเพิ่มตัวแปรอีก 2 ตัว จะทำให้การอธิบายได้ผลมากขึ้นอีกร้อยละ 9.96 และร้อยละ 4.54 ตามลำดับ

ตารางที่ 43.2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2)

ตัวแปร	R	R ²	R ² Change	B	Beta	T	P
พนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ	.3137	.0984	.0984	.1387	.3137	.3543	.0006
ค่า Constant				.8804		8.768	.0000

F = 12.5513 (P < 0.01)

จากตารางที่ 43.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณพบว่าในบรรดาตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) ซึ่งมีพฤติกรรมกาเปิดรับสื่อ ความรู้ ทัศนคติ มีตัวแปรเดียวที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้อย่างมีนัยสำคัญคือ การเปิดรับข่าวสารจากพนักงานในทีมการรื้อปรับระบบ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้ประมาณร้อยละ 9.84

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างพฤติกรรมเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงาน ที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)

ตัวแปร	R	R ²	R ² Change	B	Beta	T	P
เพื่อนร่วมงาน	.3813	.1454	.1454	.1226	.2126	5.203	.0000
ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ	.4326	.1871	.0417	-.0822	-.0901	-2.849	.0045
หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	.4471	.1999	.0128	.0653	.1184	3.165	.0016
แหล่งข่าวสารอื่นๆ -หนังสือพิมพ์	.4547	.2068	.0069	-.2346	-.0881	-2.814	.0050
ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	.4621	.2136	.0068	-.0458	-.0737	-2.291	.0222
พนักงานในที่ทำการรื้อปรับระบบ	.4669	.2180	.0044	.0506	.0913	2.180	.0296
ค่า Constant				1.6926		6.209	.0000

$$F = 33.1388 \quad (P < 0.01)$$

จากตารางที่ 43.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แบบถดถอยพหุคูณพบว่าในบรรดาตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) ซึ่งมีพฤติกรรมการเปิดรับสื่อ ความรู้ ทัศนคติ มี 6 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความสำคัญตามลำดับคือ การเปิดรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน หนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานในที่ทำการรื้อปรับระบบ ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ การเปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกับอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้ประมาณ 21.80 โดยเฉพาะพฤติกรรมการเปิดรับสื่อจากเพื่อนร่วมงานเพียงตัวเดียวสามารถอธิบายการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบได้เกือบทั้งหมดของส่วนที่อธิบายได้โดย 6 ตัวแปรด้วยกัน เมื่อเพิ่มเติมตัวแปรอีก 5 ตัว จะทำให้การอธิบายได้ผลมากขึ้นอีก ร้อยละ 4.17, 1.28, 0.69, 0.68 และ 0.44 ตามลำดับ แต่ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ, หนังสือพิมพ์

และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ในทางลบ กล่าวคือ ผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีมาก จะมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ น้อยกว่าผู้ที่มีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ด้อยกว่า (ยังมีทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบที่ดีมาก ยังมีมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย) ส่วนผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์มากจะมีส่วนร่วม ในการรื้อปรับระบบน้อยกว่า ผู้ที่เปิดรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์น้อยกว่า (ยิ่งอ่านหนังสือพิมพ์ มาก ยิ่งมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย) และผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมาก จะมี ส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อยกว่า ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบน้อยกว่า (ยิ่งมีความรู้ เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมาก ยิ่งมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบน้อย)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 44 แสดงผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระ	พฤติกรรม การเปิดรับ ข่าวสาร	ความรู้	ทัศนคติ	การมีส่วนร่วม	ปัจจัย แวดล้อม	ความพร้อม
พนักงานทั้ง 3 กลุ่ม พฤติกรรมกรเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติ ปัจจัยแวดล้อม การยอมรับ พฤติกรรมกรเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติ	แตกต่าง	แตกต่าง + ต่ำ	+ ต่ำ + ต่ำ	+ ต่ำ + ต่ำ + ต่ำ อธิบายได้	+ ต่ำ	+ปานกลาง + ต่ำ