

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร

ทำการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายช่างฯ จำนวน 3 คน พบว่า โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นการดำเนินงานในระดับองค์กรโดยปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบ วิธีการดำเนินงานจากวิธีการเดิมๆ ซึ่งการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อสมาชิกภายในองค์กรบ้างไม่มากก็น้อย ด้วยเหตุนี้ สิ่งที่จะเข้ามาช่วยลดแรงกดดันอันจะเกิดจากการปรับเปลี่ยน คือ การให้ความรู้ สร้างทัศนคติที่ดี และทำให้เกิดการยอมรับมากที่สุด ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้โครงการฯ นี้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในองค์กร คือการใช้การสื่อสาร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารในฝ่ายช่างฯ 3 ท่าน คือ

- นายกอบชัย ศรีวิลาส ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และ Sponsor ของโครงการฯ
- นายยุทธนา ละอองทอง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารพัสดุ และ Sponsor ของโครงการฯ
- นายสุพจน์ สีสด ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมอุปกรณ์อากาศยาน

เนื้อหาของการสัมภาษณ์ ได้มุ่งเน้นกลยุทธ์และรูปแบบในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรว่ามีกลยุทธ์และรูปแบบอย่างไรที่จะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทัศนคติที่ดี และยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมากที่สุด ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

#### การสื่อสารในระดับบริษัท

เป็นการสื่อสารภาพรวม จัดเป็นลักษณะการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ คือ นายธรรมนุญ หวังหลี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เปิดตัวโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานด้วยการเรียกประชุมพนักงานระดับบริหารในบริษัทฯ

ทั้งหมด โดยใช้ชื่อการประชุมครั้งนี้ว่า “การประชุม Senior Staff” ณ ห้อง Escap Hall ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 7 ธันวาคม 2538 โดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย กล่าวถึงความจำเป็นในการที่บริษัทฯ จะต้องปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง โดยชี้ให้เห็นว่า การบินไทยฯ ได้รับความกดดันจากสายการบินคู่แข่งรอบด้าน ดังนั้น การที่การบินไทยฯ จะก้าวไปสู่อนาคตที่ดีนั้น จะต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อกลับไปสู่ความเป็นหนึ่งอีกครั้ง โดยจะต้องร่วมใจกันแสดง ความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น และการประชุมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อ แนะนำวิสัยทัศน์ใหม่ของการบินไทยฯ “The First Choice Carrier: Smooth as Silk. First Time. Every Time” หมายถึง การบินไทยฯ ต้องเป็นหนึ่งในทางเลือกความมั่นใจและความปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร ต้องเป็นสายการบินแรกที่นักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยวนึกถึงเมื่อเดินทางเข้าหรือออกประเทศไทย ต้องเป็นหนึ่งในมาตรฐานการบริการด้วยการผสมผสานความเป็นไทยเข้ากับเทคโนโลยีอันล้ำยุค ต้องเป็นหนึ่งใน การมีเครือข่ายระดับโลกเพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพและมีความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อจะทำให้ประเทศไทยเป็นประตูสู่เอเชีย ต้องเป็นหนึ่งในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อน พนักงานและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็นหนึ่งในความมีประสิทธิภาพในการสร้างผลกำไรเพื่อความเติบโตขององค์กร เหล่านี้คือภาพรวมของวิสัยทัศน์ของการบิน ไทยฯ ที่จะต้องเป็นสายการบินแรกที่ถูกโดยสารนึกถึง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของการบินไทยฯ นั้น นายธรรมนุญ หวังหลี่ ได้ กล่าวในที่ประชุม ว่า

1. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้
2. การเติบโตเพื่อเป็นสายการบินระดับโลกต่อไปนั้น จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ภายในทั่วทั้งองค์กร
3. การเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานองค์การระดับโลกได้โดยไม่มีการลดจำนวน พนักงาน ในทางตรงข้าม พนักงานทุกคนจะได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยอาจ จะมีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม หรือทำงานเดิมด้วยวิธีการทำงานใหม่

เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเนื้อหาของการประชุมครั้งนี้ จึงได้บันทึกการประชุมไว้ใน วิดีทัศน์และแจกจ่ายให้แก่ละหน่วยงานนำไปเผยแพร่ให้กับพนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน

### การสื่อสารในระดับฝ่ายต่างๆ

โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็นตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

- **Champion 1** ตำแหน่ง คือผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายต่างๆ ทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ ทั้งหมด

- **Sponsor 3** ตำแหน่ง มีหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบที่อยู่ในโครงการนำร่อง ซึ่งในฝ่ายต่างๆ มีหน่วยงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง 3 หน่วยงาน คือ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายบริหารพัสดุ และฝ่ายซ่อมอุปกรณ์อากาศยาน โดยมี Sponsor ทั้ง 3 ท่านของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทที่ปรึกษา (Booz Allen & Hamilton) ประสานงานกับฝ่ายบริหาร กับคณะทำงานของโครงการฯ และกับพนักงานภายในหน่วยงาน

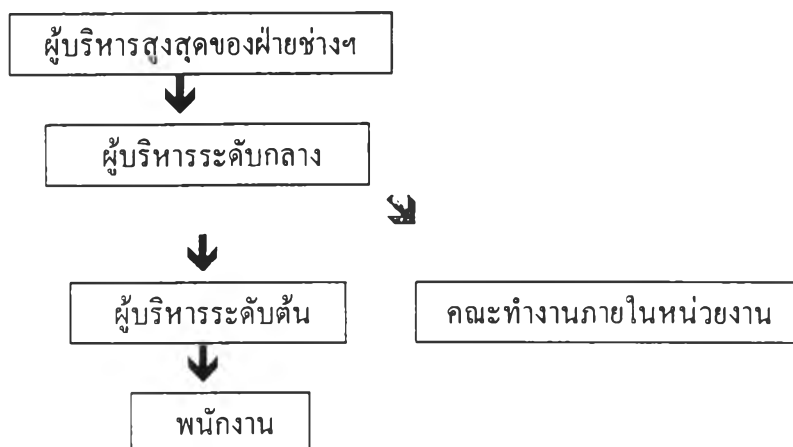
- **คณะทำงานโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ** เป็นตัวแทนพนักงานของฝ่ายต่างๆ ร่วมทำงานกับคณะทำงานโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของบริษัทฯ และกับบริษัทที่ปรึกษา (Booz Allen & Hamilton)

- **คณะทำงานโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในหน่วยงานโครงการนำร่อง** ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง ทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบริษัทที่ปรึกษาและผู้บริหารภายในหน่วยงาน รวมทั้ง Sponsor ที่ควบคุมดูแลหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ ยังเป็นคณะทำงานที่ร่วมอยู่ในการทดลองการปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานแบบใหม่

- **คณะทำงานด้านการสื่อสารภายในฝ่ายต่างๆ** เป็นพนักงานที่อาสาสมัครเข้ามาช่วยดำเนินงานด้านการสื่อสารและผลิตสื่อเพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง (รายละเอียดในภาคผนวก ค.)

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่นำมาใช้ในโครงการฯ มีลักษณะและรูปแบบการสื่อสาร ดังนี้

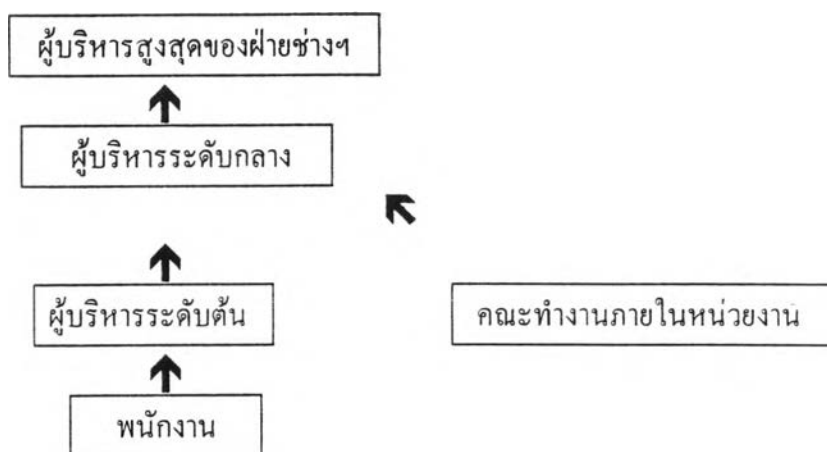
## 1. การสื่อสารแบบบนลงล่าง



การสื่อสารลักษณะนี้ เป็นการสื่อสารในลักษณะของ Departmental Communication Meeting กล่าวคือ เป็นการสื่อสารที่ถ่ายทอดเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงาน (รายละเอียดในภาคผนวก ง.) เป็นลักษณะการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน (Downward Communication)

การสื่อสารในฝ่ายต่างๆ นั้น เมื่อเริ่มเปิดตัวโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายต่างๆ รท. ชูศักดิ์ พาชัยยุทธ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายต่างๆ เรียกประชุมผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ทั้งหมด เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นที่จะปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน รวมทั้งสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือจากผู้บริหาร หลังจากนั้น ได้มอบหมายนโยบายให้แก่หัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วย เพื่อนำไปถ่ายทอดข่าวสาร ทำหน้าที่กระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือแก่พนักงานต่อไป จากนั้น ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารถึงพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งมอบหมายนโยบายเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนให้กับทีมงานภายในหน่วยงานนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา ดูแลในส่วนที่รับผิดชอบอย่างใกล้ชิด

## 2. การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน



ในกรณีที่พนักงานมีปัญหาหรือต้องการแสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือด้านอื่นๆ ก็ตาม พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาของตน และหากปัญหาหรือความคิดเห็นนั้นเกินอำนาจขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาผู้นั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้อีก โดยลักษณะของการรายงาน อาจเป็นการรายงานตามลำดับชั้น ด้วยคำพูดหรือเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ เมื่อคณะทำงานภายในหน่วยงานมีปัญหาหรือต้องการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงาน ก็จะปรึกษาหรือรายงานให้กับผู้บริหารของตนให้รับทราบ เพื่อที่ผู้บริหารท่านนั้นจะได้ช่วยพิจารณาแก้ไข หรือนำเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อไป ซึ่งการรายงานเกี่ยวกับความคืบหน้าของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เป็น Sponsor จะต้องรายงานผลความคืบหน้าในที่ประชุมฝ่ายบริหารทุกๆ สัปดาห์ เพื่อที่ฝ่ายบริหารทุกท่าน จะนำข้อมูลที่ได้รับไปแจ้งแก่พนักงานในสังกัดของตนให้รับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการต่อไป

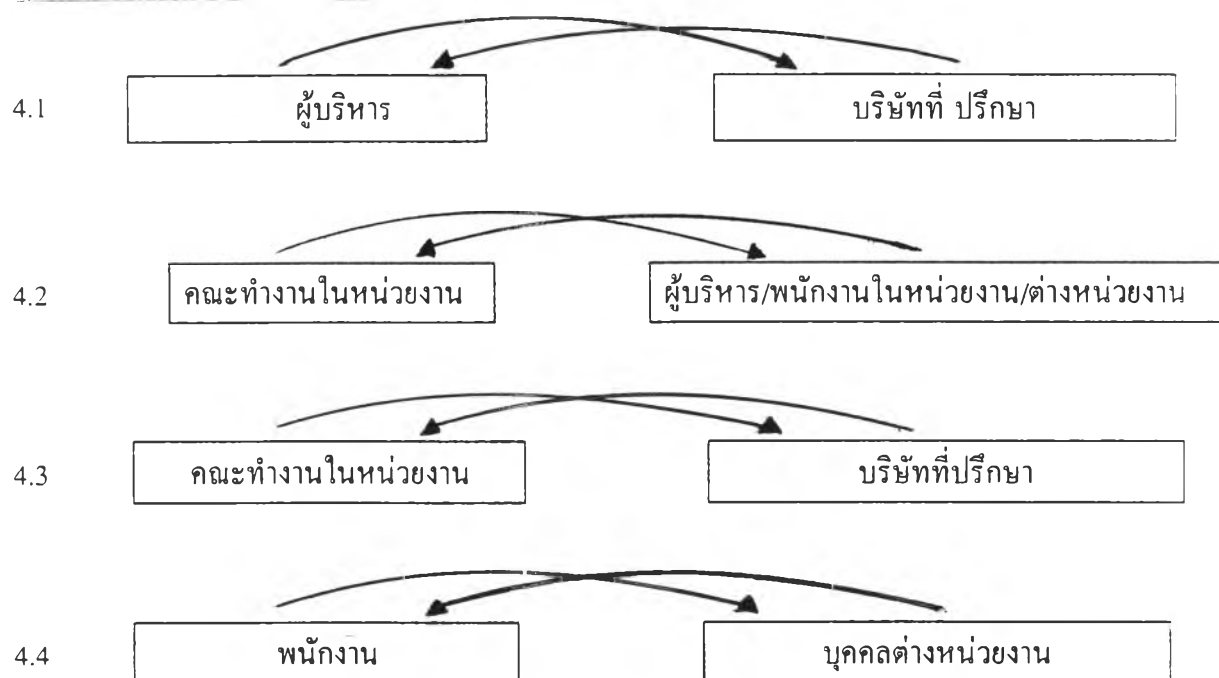
การสื่อสารทั้ง 2 ลักษณะที่กล่าวมานั้น เป็นการที่เป็นทางการและเป็นไปตามขั้นตอนตามลักษณะของสายบังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง ผู้บริหารทุกท่าน ต่างเปิดโอกาสให้พนักงานมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับตนเอง โดยการแสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือรายงานปัญหาต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และพยายามมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง

### 3. การสื่อสารแบบแนวนอน



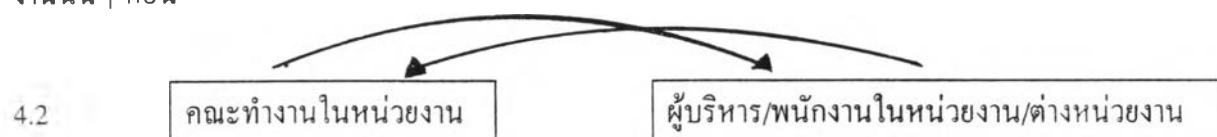
เป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน ในหน่วยงานเดียวกัน ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเป็นการสื่อสารสองทาง โดยที่พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลระดับเดียวกัน ในหน่วยงานเดียวกัน ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ เกิดจากความใกล้ชิดและไว้วางใจซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน

### 4. การสื่อสารแบบข้ามสายงาน





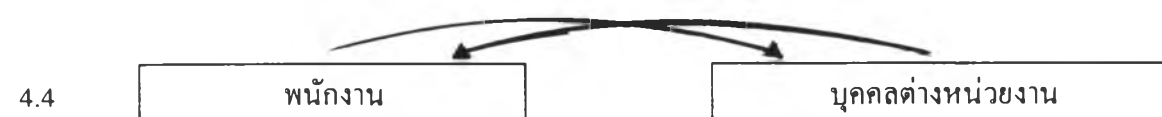
ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้ที่ เป็น Sponsor นอกเหนือจากจะมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานและติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานแล้ว ยังต้องติดต่อประสานงานกับบริษัทที่ปรึกษา เพื่อให้การดำเนินงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารแต่ละหน่วยงานได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจถึงระบบวิธีการทำงานและปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนเป็นอย่างดี ดังนั้น การดำเนินงานทุกอย่าง ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารภายในหน่วยงานนั้นๆ ก่อน



ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานจะแต่งตั้งคณะทำงานภายในหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในหน่วยงานของตน ซึ่งคณะทำงานนี้จะต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างพนักงาน หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Cross Functional Communication) อีกทั้งยังต้องรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายในหน่วยให้กับผู้บริหารของตนรับทราบเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ และขอความเห็นชอบจากผู้บริหารเมื่อถึงขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อที่ผู้บังคับบัญชาจะได้นำข้อมูลนั้นๆ เสนอต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อวินิจฉัยต่อไป



คณะทำงานภายในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน นอกจากจะติดต่อสื่อสารกับผู้บริหาร พนักงานในหน่วยงานและบุคคลต่างหน่วยงานแล้ว ยังต้องติดต่อประสานงานกับบริษัทที่ปรึกษา โดยที่คณะทำงานภายในหน่วยงานจะเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ส่วนบริษัทที่ปรึกษาจะเป็นเพียงผู้คอยให้คำแนะนำปรึกษา



เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันภายในองค์กรระหว่างพนักงานกับบุคคลต่างๆ ที่อยู่ต่างตำแหน่ง ต่างหน่วยงาน โดยไม่ต้องคำนึงว่า ต้องเป็นการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในฝ่ายต่างๆ มีลักษณะการสื่อสารทุกรูปแบบการสื่อสาร และติดต่อสื่อสารเป็นเครือข่าย การติดต่อสื่อสารนั้น มีทั้งลักษณะที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ แบบเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการสื่อสารทั้งทางเดียวและการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ นั้น ได้อาศัยรูปแบบการสื่อสารต่างๆ นี้เพื่อช่วยให้พนักงานได้รับทราบ เข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ใช้การสื่อสารนี้เข้ามามีส่วนช่วยทำความเข้าใจให้กับพนักงานของตนได้รับทราบ เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี และยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้มากที่สุด นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กร ยังสามารถช่วยลดความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กรได้

#### กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ

นายกอบชัย ศรีวิลาส ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน 1 ใน 3 ของ Sponsor และรับผิดชอบดูแลหน่วยงานฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานโครงการนำร่อง เล็งเห็นว่าการรณรงค์เรื่องการสื่อสารภายในฝ่ายต่างๆ มีค่อนข้างน้อย และพนักงานยังรับทราบข่าวสารได้ไม่มากเท่าที่ควร จึงตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร และเสนอความคิดที่จะรณรงค์เรื่องการสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในฝ่ายต่างๆ ขึ้น ซึ่งความคิดนี้ ได้รับความเห็นชอบจากทุกๆ ฝ่าย

การดำเนินงานด้านการสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วยบุคคลจากหลายหน่วยงานที่อาสาสมัครเข้ามาช่วยดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นที่ปรึกษาและคอยให้การสนับสนุน ซึ่งมีนโยบายในการทำงานว่า “ ต้องเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบการดำเนินงานของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง และต้องให้การสื่อสารนั้นมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา” โดยคณะทำงานอาสาสมัครจะต้องติดตาม ดูความคิดเห็นและปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

#### การดำเนินงานทางด้านการสื่อสารของคณะทำงานอาสาสมัคร

เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กร ดังนั้น จึงอาจมีสมาชิกภายในองค์กรเกิดความรู้สึกต่อต้านต่อการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากยังคุ้นเคยอยู่กับวิธีการเดิมๆ อยู่ ดังนั้น คณะทำงานด้านการสื่อสารตระหนักเป็นอย่างยิ่ง และพยายามหากกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะไม่ให้เกิดการต่อต้านจากสมาชิกภายในองค์กรขึ้นได้ โดยอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารหลายๆ รูปแบบ ดังนี้



### 1. การสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับสูง

โดยฝ่ายบริหารระดับสูง เข้าไปพูดคุยกับพนักงานโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระยะเริ่มแรกของโครงการฯ ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายช่างฯเป็นผู้ริเริ่มที่จะสื่อสารถึงพนักงาน โดยการเรียกประชุมพนักงานที่พอจะมีเวลามาร่วมประชุมได้ เพื่อเป็นการแนะนำโครงการฯ วิสัยทัศน์ใหม่ โดยกล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบางอย่างในองค์การให้พนักงานรับทราบเข้าใจ และขอความร่วมมือจากพนักงาน เพื่อที่พนักงานจะได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้ ยังมีการประชุมผู้บริหารเป็นประจำทุกๆสัปดาห์ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานรายงานความคืบหน้าของโครงการฯ และร่วมพิจารณากันในที่ประชุม จากนั้น ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจึงนำข่าวความคืบหน้าของโครงการฯ ไปถ่ายทอดให้กับพนักงานของตนได้รับทราบต่อไป

### 2. การสื่อสารโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

เนื่องจากการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงนั้น บางครั้งอาจทำให้พนักงานคิดและวิตกกังวลว่าโครงการฯนี้ อาจมีผลกระทบต่อตัวพนักงาน และทำให้พนักงานต้องสูญเสียผลประโยชน์บางอย่างไป จึงต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาพูดคุย ทำความเข้าใจกับพนักงานด้วยตัวเอง ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาให้ถ่ายทอดข่าวสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เนื่องจากว่า การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานกันโดยตรงนั้น อาจทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมากกว่า เนื่องจากมีความใกล้ชิด มีความเป็นกันเอง และความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

### 3. การสื่อสารผ่านคณะกรรมการภายในหน่วยงาน

คณะกรรมการภายในหน่วยงานโครงการนำร่อง จะมีหน้าที่คอยติดต่อประสานงานกับทุกๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพนักงานภายในหน่วยงาน และยังเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมากกว่าพนักงานทั่วไป เนื่องจากเป็นผู้ทดลองปฏิบัติงานแบบใหม่ด้วยตัวเอง ดังนั้น การสื่อสารโดยผ่านคณะกรรมการภายในหน่วยงานจะช่วยยืนยันถึงความเป็นไปได้ของโครงการฯให้กับพนักงานทั่วไปได้รับทราบ

นอกจากกลยุทธ์การสื่อสารโดยผ่านสื่อบุคคลภายในหน่วยงานแล้ว คณะกรรมการด้านการสื่อสารยังใช้สื่ออื่นๆควบคู่ไปด้วย ได้แก่

## 1. การใช้จดหมายข่าวส่งถึงตัวพนักงาน

การสื่อสารลักษณะนี้ ใช้ทดลองปฏิบัติกับพนักงานภายในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน เนื่องจากพนักงานในหน่วยงานนี้มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่น กล่าวคือ พนักงานต้องปฏิบัติงานเป็นกะหมุนเวียนตลอด 24 ชม. และต้องปฏิบัติงานกับเครื่องบินที่จอดตามจุดต่างของสนามบิน พนักงานเหล่านี้จึงไม่ค่อยได้รับข้อมูลข่าวสารมากนัก จึงยากที่จะสื่อสารได้ทั่วถึงภายในครั้งเดียว ดังนั้น คณะทำงานด้านการสื่อสารจึงต้องหาวิธีการสื่อสารที่แตกต่างออกไป โดยการจัดกล่องรับจดหมายข่าว (Mail Box) ไว้ประจำตัวพนักงานตามสถานที่ที่พนักงานปฏิบัติงาน และส่งจดหมายข่าวเกี่ยวกับโครงการฯ ให้กับพนักงานโดยตรง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้สามารถทำได้เฉพาะพนักงานบางส่วนของหน่วยงานนี้เท่านั้น เนื่องจากตามจุดต่างๆของสนามบินไม่สามารถที่จะติดตั้งกล่องรับจดหมายข่าวได้ทั้งหมด เนื่องจากเป็นสถานที่ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

## 2. การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์

- วารสาร “Dialogue” เป็นวารสารรายเดือนที่จัดทำขึ้น โดยแผนกประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ โดยมีสโลแกนว่า “สร้างสรรค์ยุคใหม่ของการบินไทย” มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยเฉพาะ ซึ่งข่าวสารต่างๆ จะไม่เจาะจงเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่จะหมุนเวียนตีพิมพ์ข่าวสารของทุกๆฝ่าย ดังนั้น ข่าวสารต่างๆ ของฝ่ายต่างๆ จึงรวมอยู่ในวารสารฉบับนี้ด้วย และวารสารฉบับนี้ แจกจ่ายให้กับพนักงานทั่วทุกคน (รายละเอียดในภาคผนวก จ.)

- วารสาร “DT News” เป็นวารสารรายเดือนประจำฝ่ายต่างๆ ที่นำเรื่องราวต่างๆภายในฝ่ายต่างๆ เสนอให้แก่พนักงานในฝ่ายต่างๆได้รับทราบ และบางครั้งได้นำข่าวสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆสอดแทรกเข้าไปด้วย โดยเฉพาะเมื่อเริ่มเปิดตัวโครงการฯ วารสาร “DT News” นำสาส์นจากผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายต่างๆ ที่ชี้แจงและทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความจำเป็นในการดำเนินการปรับเปลี่ยนลงตีพิมพ์ และแจกจ่ายให้กับพนักงานอย่างทั่วถึงเช่นเดียวกัน (รายละเอียดในภาคผนวก ฉ.)

- การสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ ซึ่งติดตั้งไว้ตามจุดต่างๆ ภายในฝ่ายต่างๆ เนื้อหาใจความ จะมุ่งเน้นที่การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของบริษัทฯ ข่าวสารการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน รายงานความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน รวมถึงเชิญชวนให้พนักงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจให้โครงการฯ นี้สำเร็จ

### 3. กล้องรับฟังความคิดเห็น

โครงการ “ร่วมคิด ร่วมใจเพื่อไทยเป็นหนึ่ง” เป็นหนึ่งในโครงการรณรงค์การสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของบริษัทฯ โดยกล้องนี้ วางไว้ตามจุดต่างๆ ที่พนักงานสามารถพบเห็นได้สะดวก เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือเรื่องอื่นๆ ที่พนักงานต้องการแสดงความคิดเห็น เพราะถือว่า ความคิดเห็นของพนักงานนั้น สามารถนำไปเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายต่างๆ และต่อบริษัทฯ ได้ (รายละเอียดในภาคผนวก ข.)

### 4. การคิดตรง ณ บริเวณด้านหน้าของฝ่ายต่างๆ

เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า ฝ่ายต่างๆ กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยที่ตรงนั้น มีรูปลูกโลก และสัญลักษณ์ของบริษัทฯ เขียนข้อความว่า “1st Choice” ซึ่งหมายถึงวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่การบินไทยจะเป็นสายการบินแรกที่ถูกโดยสารนี้ถึง และจะก้าวขึ้นไปสู่ความเป็นผู้นำด้านธุรกิจการบินระดับโลกได้อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งสัญลักษณ์นี้ ใช้เป็นสัญลักษณ์ประจำโครงการฯ (รายละเอียดในภาคผนวก ข.)

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ นั้น มีวิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ และใช้ควบคู่กันไป ทั้งสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อกลางแจ้ง เพื่อแสดงให้เห็นว่า โครงการฯ นี้เป็นโครงการที่มีความสำคัญต่อพนักงาน ต่อฝ่ายต่างๆ และต่อบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร มีทัศนคติที่ดี ยอมรับโครงการฯ สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน เป็นการกระตุ้นและย้ำเตือนให้พนักงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อให้โครงการฯ นี้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

นอกเหนือจากการศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่มีการวางแผนเพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร มีทัศนคติที่ดี และยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ แล้ว สิ่งสำคัญที่สุด คือ การได้รับทราบความคิดเห็นจากพนักงานในฝ่ายต่างๆ ว่าได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ มีทัศนคติ และมีการยอมรับต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ อย่างไร เพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและวางกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร จึงต้องอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายต่างๆ จากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาได้ 370 ท่าน ดังปรากฏในส่วนที่ 2 ของงานวิจัยนี้

## ส่วนที่ 2 การสำรวจรูปแบบการสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และ การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างฯ

โดยสำรวจจากพนักงานฝ่ายต่างๆ จำนวน 370 คน ผลการสำรวจข้อมูลมีดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย
- 1.1 ลักษณะทางประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงาน
  - 1.2 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร คือ การสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบข้ามสายงาน
  - 1.3 ความรู้ของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
  - 1.4 ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
  - 1.5 การยอมรับของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติ ดังนี้
- 2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางประชากรมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน  
ใช้การวิเคราะห์ค่า t-test และ ANOVA ระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม คือ
    - ลักษณะทางประชากร กับ ความรู้
    - ลักษณะทางประชากร กับ ทักษะ
    - ลักษณะทางประชากร กับ การยอมรับ
  - 2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน  
ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม คือ
    - การสื่อสารแต่ละรูปแบบ กับ ความรู้
    - การสื่อสารแต่ละรูปแบบ กับ ทักษะ
    - การสื่อสารแต่ละรูปแบบ กับ การยอมรับ

2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ความรู้ และทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม คือ

- ความรู้ กับ การยอมรับ
- ทัศนคติ กับ การยอมรับ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย

1.1 ลักษณะทางประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 คน มีผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน ร้อยละของลักษณะทางประชากรของพนักงาน

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	265	71.6
หญิง	105	28.4
อายุ		
21-30 ปี	93	25.1
31-40 ปี	206	55.7
41-50 ปี	49	13.2
51-60 ปี	22	5.9
ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส./อนุปริญญา	114	30.8
ปริญญาตรี	211	57.0
ปริญญาโท	36	9.7
อื่นๆ	9	2.4
ระดับตำแหน่ง		
ต่ำกว่า Supervisor	265	71.6
Supervisor/Senior Supervisor	84	22.7
ผู้จัดการขึ้นไป	21	5.7

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงจำนวน ร้อยละของลักษณะทางประชากรของพนักงาน

อายุงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	58	15.7
11-15 ปี	98	26.5
16-20 ปี	35	9.5
21 ปีขึ้นไป	16	4.3
รวม	370	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า

**เพศ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นชาย 265 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 และเพศหญิง 105 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4

**อายุ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 55.7 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 25.1 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 13.2 และอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 5.9

**ระดับการศึกษา** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 57 รองลงมา คือระดับปวช./ปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 30.8 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 9.7

**ระดับตำแหน่ง** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งต่ำกว่า Supervisor ร้อยละ 71.6 รองลงมาคือระดับ Supervisor/Senior Supervisor ร้อยละ 22.7 และระดับผู้จัดการขึ้นไป ร้อยละ 5.7

**อายุงาน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 44.1 รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 26.5 และอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 15.7

1.2 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร โดยแบ่งตามทิศทางการสื่อสาร ได้แก่

- การสื่อสารแบบบนลงล่าง
- การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน
- การสื่อสารแบบแนวนอน
- การสื่อสารแบบข้ามสายงาน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวน ร้อยละรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

รูปแบบการสื่อสาร	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน นำข้อมูลข่าวสารต่างๆ มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ	173	46.8
2. ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน นำข้อมูลข่าวสารต่างๆ มาพูดคุย แสดงความคิดเห็นหรือรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ	13	3.5
3. การสนทนา/แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน	123	33.2
4. การสนทนา/แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างระดับ/ต่างหน่วยงาน	61	16.5
รวม	370	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆของบริษัทจากการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยที่ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบเฉลี่ย 46.8 รองลงมา คือ การสื่อสารแบบแนวนอน คือ พนักงานสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข่าวสารต่างๆ กับเพื่อนพนักงานระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกันเฉลี่ย 33.2 ส่วนการสื่อสารแบบข้ามสายงานจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างระดับ/ต่างหน่วยงานเฉลี่ย 16.5 และการสื่อสารในรูปแบบจากล่างขึ้นบน คือ จากผู้ได้บังคับบัญชารายงาน พูดคุย แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาให้รับทราบเฉลี่ย 3.5

## 1.3 การสื่อสารแต่ละรูปแบบ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของการสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสาร  
แบบบนลงล่าง

การสื่อสาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาจัดประชุมหรือพูดคุยกับพนักงานภายในหน่วยงานอยู่เสมอ	1.1 (4)	12.7 (47)	39.2 (145)	30.0 (111)	17.0 (63)	100 (370)	2.51	ปานกลาง
2. มีการมอบหมายให้พนักงานเข้าร่วมประชุม ร่วมกิจกรรมหรือร่วมโครงการต่างๆภายในบริษัทฯ อยู่บ่อยๆและทั่วถึงทุกคน	.3 (1)	10.3 (38)	35.1 (130)	35.4 (131)	18.9 (70)	100 (370)	2.38	น้อย
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ชี้แจงนโยบายของบริษัทหรือนำข่าวสารต่างๆ ในบริษัทฯ มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน	2.2 (8)	22.7 (84)	42.7 (158)	22.2 (82)	10.3 (38)	100 (370)	2.84	ปานกลาง
4. ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาเป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ	7.8 (29)	37.3 (138)	45.7 (169)	7.3 (27)	1.9 (7)	100 (370)	3.42	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนพนักงานในหน่วยงานให้ร่วมมือกับกิจกรรม โครงการต่างๆที่บริษัทฯ จัดขึ้น	1.4 (5)	17.6 (65)	44.9 (166)	27.0 (100)	9.2 (34)	100 (370)	2.75	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่พนักงานภายในหน่วยงาน	2.2 (8)	24.9 (92)	42.7 (158)	19.2 (71)	11.1 (71)	100 (370)	2.88	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม							2.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.79 โดยข้อมูลข่าวสารที่พนักงานได้รับจากผู้บังคับบัญชาเป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่พนักงานภายในหน่วยงาน เป็นผู้ชี้แจงนโยบายของบริษัทหรือนำข่าวสารต่างๆ ในบริษัทฯ มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน เป็นผู้กระตุ้น/สนับสนุนให้พนักงานให้ร่วมมือกับกิจกรรมหรือโครงการต่างๆที่บริษัทฯ จัดขึ้น และยังมี การจัดประชุม พูดคุยกับพนักงานในระดับปานกลาง และมีการมอบหมายให้พนักงานเข้าร่วมประชุม ร่วมกิจกรรมต่างๆภายในบริษัทฯ ทั่วถึงกันอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย



ตารางที่ 4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของการสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสาร  
แบบล่างขึ้นบน

การสื่อสาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. พนักงานนำปัญหา ข้อคิดเห็นรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอยู่บ่อยๆ	4.3 (16)	20.3 (75)	45.4 (168)	25.7 (95)	4.3 (16)	100 (370)	2.95	ปานกลาง
2. พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นที่ประชุมหรือการสนทนา	4.3 (16)	33.5 (124)	36.8 (136)	18.9 (70)	6.5 (24)	100 (370)	3.10	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานและนำความคิดเห็นนั้นๆ ไปเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ	2.4 (9)	23.5 (87)	38.6 (143)	24.6 (91)	10.8 (40)	100 (370)	2.82	ปานกลาง
4. พนักงานให้ความไว้วางใจผู้บังคับบัญชาในการปรึกษาหารือ หรือเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ	3.0 (11)	28.1 (104)	44.3 (164)	15.4 (57)	9.2 (34)	100 (370)	3.00	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม							2.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.96 โดยที่พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างอิสระ ไม่ว่าจะเป็นที่ประชุมหรือจากการสนทนาในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และให้ความไว้วางใจในการปรึกษาหารือหรือเสนอข้อคิดเห็น หรือนำปัญหาต่างๆรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานและนำความคิดเห็นนั้นๆ ไปเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของการสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสาร

แบบแนวนอน

การสื่อสาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. พนักงานมักแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานเดียวกัน	15.1 (56)	44.1 (163)	33.5 (124)	5.1 (19)	2.2 (8)	100 (370)	3.65	มาก
2. พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารจากการสนทนากับเพื่อนพนักงานระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกันมากกว่าบุคคลอื่นๆ	13.2 (49)	45.4 (168)	33.8 (125)	5.9 (22)	1.6 (6)	100 (370)	3.63	มาก
3. พนักงานพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกันมากกว่าบุคคลอื่นๆ	10.8 (40)	33.8 (125)	47.6 (176)	7.0 (26)	.8 (3)	100 (370)	3.47	ปานกลาง
4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับพนักงานระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกันสามารถกระทำได้รวดเร็วและสะดวกกว่า	15.1 (56)	48.4 (179)	31.4 (116)	4.3 (16)	.8 (3)	100 (370)	3.73	มาก
5. พนักงานไว้วางใจที่จะพูดคุยกับพนักงานระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกัน เพราะมีความใกล้ชิดกันมากกว่าบุคคลต่างหน่วยงาน	12.7 (47)	45.1 (167)	33.5 (124)	7.8 (29)	.8 (3)	100 (370)	3.61	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม							3.62	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าการสื่อสารแบบแนวนอนนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.62 โดยที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันสามารถกระทำได้สะดวก รวดเร็ว และมักแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนพนักงานระดับเดียวกัน/ในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร จะได้จากพนักงานระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันมากกว่าบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้ พนักงานยังไว้วางใจที่จะพูดคุยกับพนักงานในระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันเพราะความใกล้ชิดกันมากกว่าบุคคลต่างหน่วยงานเป็นอย่างมาก และพนักงานพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานระดับเดียวกัน/หน่วยงานเดียวกันมากกว่าบุคคลอื่นๆในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของการสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสาร  
แบบข้ามสายงาน

การสื่อสาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. พนักงานสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานกับบุคคลต่างหน่วยงาน	1.6 (6)	18.9 (70)	47.0 (174)	26.2 (97)	6.2 (23)	100 (370)	2.84	ปานกลาง
2. พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในบริษัทกับบุคคลต่างหน่วยงานได้อย่างเต็มที่และเป็นไปอย่างเปิดเผย	1.1 (4)	17.8 (66)	41.4 (153)	31.6 (117)	8.1 (30)	100 (370)	2.72	ปานกลาง
3. พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆจากบุคคลต่างหน่วยงาน	1.4 (5)	18.6 (69)	46.5 (172)	27.8 (103)	5.7 (21)	100 (370)	2.82	ปานกลาง
4. พนักงานไว้วางใจที่จะพูดคุย/แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างหน่วยงาน	.8 (3)	10.5 (39)	52.4 (194)	29.7 (110)	6.5 (24)	100 (370)	2.69	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม							2.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า การสื่อสารแบบข้ามสายงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.77 โดยที่พนักงานมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น/ปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงานกับบุคคลต่างหน่วยงาน และได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากบุคคลต่างหน่วยงาน นอกจากนี้ พนักงานยังสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ภายในบริษัทกับบุคคลต่างหน่วยงานได้อย่างเปิดเผย และให้ความไว้วางใจที่จะพูดคุย/แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างหน่วยงานในระดับปานกลาง

ตารางที่ 7

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของพนักงาน  
จำแนกตามความรู้ เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของ

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆตามความเข้าใจ ของพนักงาน	ตอบถูก	ตอบผิด	รวม	ค่าเฉลี่ย
1. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน	68.9 (255)	31.1 (115)	100 (370)	.69
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงในขั้นพื้นฐาน	62.4 (231)	37.6 (139)	100 (370)	.62
3. เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น	89.2 (330)	10.8 (40)	100 (370)	.89
4. เป็นการช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานลง	87.0 (322)	13.0 (48)	100 (370)	.87
5. เป็นการทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง	78.4 (290)	21.6 (80)	100 (370)	.78
6. เป็นการทำให้ภาพลักษณ์ของฝ่ายต่างๆดีขึ้น	75.9 (281)	24.1 (89)	100 (370)	.76
7. เพื่อปรับให้พนักงานและผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม	65.1 (241)	34.9 (129)	100 (370)	.65
8. จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานสูญเสียอำนาจและผลประโยชน์บางส่วนไป	29.7 (110)	70.3 (260)	100 (370)	.30
ค่าเฉลี่ยรวม				.70

พนักงานทราบจุดมุ่งหมายในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ในฝ่ายต่างๆอย่างไร	ตอบถูก	ตอบผิด	รวม	เฉลี่ย
1. เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานให้ต่ำลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น	88.6 (328)	11.4 (42)	100 (370)	.89
2. โอนย้ายพนักงานให้มีหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถ	70.5 (261)	29.5 (109)	100 (370)	.71
3. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความคล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อน และมีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น	88.4 (327)	11.6 (43)	100 (370)	.88
4. เพื่อเปลี่ยนแปลงการบริหารและการทำงานในฝ่ายต่างๆบางส่วน เนื่องจากโครงสร้างของหน่วยงานแยกย่อยเกินไป จึงทำให้การทำงานมีความยุ่งยากซับซ้อน	82.7 (306)	17.3 (64)	100 (370)	.83
5. เพื่อให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น	84.1 (311)	15.9 (59)	100 (370)	.84
6. เพื่อให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานได้หลายรูปแบบ โดยไม่จำเป็นต้องแบ่งหน่วยงานความรับผิดชอบ	75.1 (278)	24.9 (92)	100 (370)	.75

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของพนักงาน

จำแนกตามความรู้ เกี่ยวกับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

	ตอบถูก	ตอบผิด	รวม	ค่าเฉลี่ย
7. เพื่อให้บริษัทฯสามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้	84.6 (313)	15.4 (57)	100 (370)	.85
8. เนื่องจากฝ่ายอื่นๆในบริษัททำ จึงต้องทำให้เหมือนกัน	60.5 (224)	39.5 (146)	100 (370)	.61
9. เนื่องจากพนักงานมีจำนวนมากเกินไป จึงต้องปรับจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสม	24.1 (89)	75.9 (281)	100 (370)	.27
ค่าเฉลี่ยรวม				.73
ค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ จากคะแนนเต็ม 17 = 11.55, S.D =2.50				

จากตารางที่ 7 พบว่า ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยที่พนักงานสามารถตอบได้ถูกต้องว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ลดต้นทุนในการดำเนินงานลง ทำให้ภาพลักษณ์ของฝ่ายต่างๆ ดีขึ้น ปรับให้พนักงานอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถและเป็นการเปลี่ยนแปลงในขั้นพื้นฐาน

สำหรับความรู้ เรื่องจุดมุ่งหมายในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานนั้น พนักงานส่วนใหญ่ตอบได้ถูกต้องว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ มีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานให้ต่ำลง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความคล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อนและมีความทันสมัย ทำให้บริษัทฯสามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้ เพื่อให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงการบริหารงานและการทำงานในฝ่ายต่างๆ บางส่วนเนื่องจากโครงสร้างของหน่วยงานแยกย่อยเกินไป เพื่อให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานได้หลายรูปแบบโดยไม่จำเป็นต้องแบ่งหน่วยงานความรับผิดชอบ และเพื่อโอนย้ายพนักงานให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถ

ตารางที่ 8 แสดงทัศนคติของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความ หมาย
1. พนักงานเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้พนักงานทำงานมากขึ้น แต่ผลตอบแทนเท่าเดิม (-)	6.2 (23)	18.6 (69)	35.7 (132)	32.7 (121)	6.8 (25)	100 (370)	3.15	ปาน กลาง
2. พนักงานคิดว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้คนที่มีความสามารถน้อย-ปานกลางไม่สามารถทำงานอยู่ในบริษัทได้ (-)	1.1 (4)	6.2 (23)	21.6 (80)	57.0 (211)	14.1 (52)	100 (370)	3.77	มาก
3. พนักงานคิดว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะปลดพนักงานที่ไม่มีความสามารถในการทำงานออกจากบริษัท (-)	3.2 (12)	9.7 (36)	23.8 (88)	43.2 (160)	20.0 (74)	100 (370)	3.67	มาก
4. พนักงานคิดว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้พนักงานไม่มีความก้าวหน้ามากไปกว่าเดิม (-)	1.1 (4)	5.9 (22)	31.1 (115)	46.8 (173)	15.1 (56)	100 (370)	3.69	มาก
5. พนักงานคิดว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายต่างๆแต่ไม่มีประโยชน์ต่อตัวพนักงาน (-)	2.7 (10)	8.4 (31)	26.8 (99)	50.5 (187)	11.6 (43)	100 (370)	3.60	มาก
6. พนักงานคิดว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆจะทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก และต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะเห็นผล (-)	14.1 (52)	35.9 (133)	21.9 (81)	22.2 (82)	5.9 (22)	100 (370)	2.70	ปาน กลาง
7. พนักงานคิดว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะไม่ทำให้ฝ่ายต่างๆเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (-)	10.0 (37)	22.7 (84)	37.6 (139)	25.1 (93)	4.6 (17)	100 (370)	2.92	ปาน กลาง
8. พนักงานเห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมีประโยชน์ต่อพนักงานและหน่วยงานของพนักงาน (+)	20.8 (77)	51.4 (190)	23.8 (88)	3.0 (11)	1.1 (4)	100 (370)	3.88	มาก
9. พนักงานเห็นว่า ฝ่ายต่างๆควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในทุกๆฝ่าย (+)	33.0 (122)	50.3 (186)	11.6 (43)	4.6 (17)	.5 (2)	100 (370)	4.11	มาก
10. พนักงานเห็นว่า พนักงานควรให้ความร่วมมือ สนับสนุนให้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆประสบผลสำเร็จ แม้ว่า จะใช้เวลานานก็ตาม (+)	30.0 (111)	55.1 (204)	11.1 (41)	3.2 (12)	.5 (2)	100 (370)	4.11	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ) แสดงทัศนคติของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความ หมาย
11.พนักงานเห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานลงได้ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว (+)	30.0 (111)	53.2 (197)	13.8 (51)	2.2 (8)	.8 (3)	100 (370)	4.09	มาก
12.พนักงานเห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆจะช่วยลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้ (+)	22.4 (83)	51.9 (199)	22.7 (84)	1.6 (6)	1.4 (5)	100 (370)	3.92	มาก
13.พนักงานเห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ จะเป็นหนทางทำให้ฝ่ายต่างๆ ไปสู่ความเป็นเลิศ (-)	17.8 (66)	43.5 (161)	35.7 (132)	2.2 (8)	.8 (3)	100 (370)	3.75	ปาน กลาง
14.พนักงานเห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ จะบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ (+)	5.9 (22)	23.0 (85)	62.2 (230)	5.9 (22)	3.0 (11)	100 (370)	3.23	ปาน กลาง
15.พนักงานเห็นว่า โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการปฏิบัติโดยไม่มี ความกระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของฝ่ายต่างๆ (+)	4.6 (17)	35.7 (132)	50.3 (186)	8.1 (30)	1.4 (5)	100 (370)	3.34	มาก
16.พนักงานเห็นว่าถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายต่างๆ ควรมีการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง (+)	45.4 (168)	47.3 (175)	6.2 (23)	.8 (3)	.3 (1)	100 (370)	4.37	มาก
17.โดยรวมแล้วพนักงานเห็นด้วยกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ (+)	34.9 (129)	53.0 (196)	8.6 (32)	3.0 (11)	.5 (2)	100 (370)	4.19	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม							3.68	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกต่อโครงการฯในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.68 โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายต่างๆ ควรมีการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งโดยรวมแล้ว พนักงานเห็นด้วยกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ซึ่ง เห็นว่า ฝ่ายต่างๆควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในทุกๆหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมีความเห็นว่า พนักงานควรให้ความร่วมมือ สนับสนุนให้การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานประสบผลสำเร็จ แม้ว่าจะใช้เวลาตามก็ตาม และเห็นว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานได้ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น พนักงานยังเห็นด้วยอีกว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆ จะช่วยลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้ พนักงานเห็นด้วยกับโครงการฯ นี้ว่ามีประโยชน์ต่อตัวพนักงานและหน่วยงาน แต่พนักงานไม่เห็นด้วยว่า การปรับเปลี่ยน

ระบบการทำงานจะทำให้คนที่มีความสามารถน้อย-ปานกลางไม่สามารถทำงานอยู่ในบริษัท พนักงานเห็นด้วยว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้ฝ่ายต่างๆ ไปสู่ความเป็นเลิศ พนักงานไม่เห็นด้วยที่ว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้พนักงานไม่มีความก้าวหน้าไปกว่าเดิม และไม่เห็นด้วยว่าจะมีการปลดพนักงานที่ไม่มีความสามารถในการทำงานออกจากบริษัท อีกทั้งยังไม่เห็นด้วยที่ว่า โครงการฯนี้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายต่างๆแต่ไม่มีประโยชน์ต่อตัวพนักงาน นอกจากนี้พนักงานยังไม่แน่ใจว่า โครงการฯนี้ เป็นการปฏิบัติโดยไม่มีความกระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของฝ่ายต่างๆ และไม่แน่ใจว่า โครงการฯนี้ จะบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งไม่แน่ใจอีกว่า การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจะทำให้พนักงานทำงานมากขึ้นแต่ผลตอบแทนเท่าเดิม และจะไม่ทำให้ฝ่ายต่างๆเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า โครงการฯนี้ จะทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากและต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะเห็นผล



ตารางที่ 9 แสดงการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. พนักงานมักแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายต่างๆต่อผู้บังคับบัญชา	1.6 (6)	9.2 (34)	30.0 (111)	37.3 (138)	21.9 (81)	100 (370)	2.31	น้อย
2. พนักงานสนทนากับเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในหมู่เพื่อนฝูงเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดตามความก้าวหน้า หรือชักชวนกันร่วมทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน	2.7 (10)	11.9 (44)	33.5 (124)	38.1 (141)	13.8 (51)	100 (370)	2.52	ปานกลาง
3. พนักงานยินดีให้ความร่วมมือกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เช่น การเข้าฟังการชี้แจง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การกรอกแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติ เป็นต้น	12.4 (46)	36.5 (135)	38.4 (142)	10.3 (38)	2.4 (9)	100 (370)	3.46	ปานกลาง
4. พนักงานยินดีให้ความร่วมมือกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ถึงแม้ว่าจะสูญเสียผลประโยชน์บางส่วนไป	17.0 (63)	42.7 (158)	32.4 (120)	6.5 (24)	1.4 (3)	100 (370)	3.68	มาก
5. โดยรวมแล้ว พนักงานต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆ	38.1 (141)	40.0 (148)	16.5 (61)	2.7 (10)	2.7 (10)	100 (370)	4.08	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม							3.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.21 ซึ่งโดยรวมแล้ว พนักงานต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในฝ่ายต่างๆเป็นอย่างมาก และยินดีอย่างยิ่งที่จะให้ความร่วมมือกับโครงการฯ ให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ถึงแม้ว่าจะสูญเสียผลประโยชน์บางส่วนไป โดยยินดีให้ความร่วมมือกับโครงการฯ เช่น การเข้าฟังการชี้แจง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การกรอกแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจากนี้ ยังมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่เพื่อนฝูง เพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการฯหรือชักชวนกันร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ในระดับปานกลาง และเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฯต่อผู้บังคับบัญชาในระดับน้อย

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

2.1 สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทางประชากรมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับ

โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

2.1.1 ลักษณะทางประชากรมีความสัมพันธ์กับความรู้

ตารางที่ 10 แสดงความแตกต่างระหว่างเพศกับความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ

โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	T-Value	P
ชาย	265	11.43	2.40	1.50	.135
หญิง	105	11.86	2.71		

จากตารางที่ 10 พบว่า ชายและหญิงมีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 11 แสดงความแตกต่างระหว่างอายุกับความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ

โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

อายุ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
21-30 ปี	93	11.63	2.56	1.99	0.12
31-40 ปี	206	11.72	2.38		
41-50 ปี	49	11.06	2.55		
51-60 ปี	22	10.64	3.02		

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 12 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความรู้อของพนักงานเกี่ยวกับ  
โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
ปวช/ปวส/อนุปริญญา	114	11.26	2.37	.79	.5027
ปริญญาตรี	211	11.65	2.46		
ปริญญาโท	36	11.75	3.13		
อื่นๆ	9	12.00	2.24		

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 13 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งกับความรู้อของพนักงานเกี่ยวกับ  
โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
ต่ำกว่า Supervisor	265	11.58	2.50	1.57	.20
Supervisor/Sr.Supervisor	84	11.69	2.60		
ผู้จัดการขึ้นไป	21	10.71	1.90		

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 14 แสดงความแตกต่างระหว่างอายุงานกับความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ  
โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

อายุงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
1-5 ปี	58	11.50	2.40	2.14	.08
6-10 ปี	163	11.93	2.51		
11-15 ปี	98	11.28	2.40		
16-20 ปี	35	10.91	2.61		
21 ปีขึ้นไป	16	10.88	2.80		

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 15 แสดงความแตกต่างระหว่างเพศกับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	T-Value	P
ชาย	265	3.73	.44	3.91***	.000
หญิง	105	3.54	.42		

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $P < .001$ )

จากตารางที่ 15 พบว่า ทัศนคติของชายและหญิงต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่พนักงานชายมีทัศนคติในทางบวกอยู่ในระดับสูงกว่าพนักงานหญิง จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 16 แสดงความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

อายุ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
21-30 ปี	93	3.72	.40	.48	.69
31-40 ปี	206	3.67	.44		
41-50 ปี	49	3.66	.48		
51-60 ปี	22	3.62	.48		

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 17 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
ปวช/ปวส/อนุปริญญา	114	3.62	.43	1.95	.12
ปริญญาตรี	211	3.68	.43		
ปริญญาโท	36	3.83	.52		
อื่นๆ	9	3.71	.46		

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 18 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งกับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
ต่ำกว่า Supervisor	265	3.69	.45	.26	.85
Supervisor/Sr.Supervisor	84	3.65	.43		
ผู้จัดการขึ้นไป	21	3.64	.45		

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 19 แสดงความแตกต่างระหว่างอายุงานกับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

อายุงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
1-5 ปี	58	3.65	.43	1.82	.12
6-10 ปี	163	3.72	.44		
11-15 ปี	98	3.68	.43		
16-20 ปี	35	3.66	.39		
21 ปีขึ้นไป	16	3.42	.56		

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 20

แสดงความแตกต่างระหว่างเพศกับการยอมรับโครงการ

ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	T-Value	P
ชาย	265	3.30	.63	4.48***	.000
หญิง	105	2.98	.64		

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (P&lt;.001)

จากตารางที่ 20 พบว่า ชายและหญิงมีการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ชาย มีการยอมรับโครงการฯ ในระดับสูงกว่าหญิง จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 21

แสดงความแตกต่างระหว่างอายุกับการยอมรับโครงการ

ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

อายุ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
21-30 ปี	93	3.15	.68	.14	.25
31-40 ปี	206	3.24	.64		
41-50 ปี	49	3.11	.65		
51-60 ปี	22	3.40	.60		

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 22 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับการยอมรับโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
ปวช./ปวส./อนุปริญญา	114	3.07	.64	3.86**	.009
ปริญญาตรี	211	3.27	.63		
ปริญญาโท	36	3.37	.73		
อื่นๆ	9	2.91	.60		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $P < .01$ )

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาในระดับที่แตกต่างกัน มีการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรีและระดับปวช./ปวส./อนุปริญญา ตามลำดับ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 23 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งกับการยอมรับโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
ต่ำกว่า Supervisor	265	3.22	.64	.43	.73
Supervisor/Sr.Supervisor	84	3.16	.69		
ผู้จัดการขึ้นไป	21	3.33	.60		

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



ตารางที่ 24 แสดงความแตกต่างระหว่างอายุงานกับการยอมรับโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

อายุงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	P
1-5 ปี	58	3.11	.63	.72	.58
6-10 ปี	163	3.25	.70		
11-15 ปี	98	3.22	.56		
16-20 ปี	35	3.25	.50		
21 ปีขึ้นไป	16	3.05	.94		

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

2.2.1 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ตารางที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความรู้ของพนักงาน  
เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ตัวแปร	ความรู้
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง	.158*
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน	.110
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน	.017
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบข้ามสายงาน	.040

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P < .05$ )

จากตารางที่ 25 พบว่า การสื่อสารจำแนกตามรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง มีความสัมพันธ์กับความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกแต่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ส่วนการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความรู้ของพนักงาน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เพียงส่วนเดียว

### 2.2.2 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

ตัวแปร	ทัศนคติ
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง	.028
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน	.093
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน	.038
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบข้ามสายงาน	.060

จากตารางที่ 26 พบว่า รูปแบบการสื่อสารไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 2.2.3 การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับการยอมรับโครงการ  
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ตัวแปร	การยอมรับ
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง	.074
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน	.187***
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน	.284***
การสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแบบข้ามสายงาน	.210***

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $P < .001$ )

จากตารางที่ 27 พบว่า การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบแนวนอนและแบบข้ามสายงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการสื่อสารตามรูปแบบการสื่อสารแนวนอนมีความสัมพันธ์กับการยอมรับมากที่สุด แต่การสื่อสารแบบบนลงล่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

### 2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ความรู้ และทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

#### 2.3.1 ความรู้มีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบ  
การทำงานของพนักงาน

ตัวแปร	การยอมรับ
ความรู้	.148*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P < .05$ )

จากตารางที่ 28 พบว่า ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเป็นความ

สัมพันธ์เชิงบวก แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ความสัมพันธ์ดังกล่าว เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 2.3.2 ทศนคติมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 29 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติกับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ตัวแปร	การยอมรับ
ทศนคติ	.357***

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $P < .001$ )

จากตารางที่ 29 พบว่า ทศนคติมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้