

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีการสื่อสารงานนวัตกรรม (Innovation Theory)

การรับนวัตกรรมอินเทอร์เน็ตของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ เป็นการหยิบยกกรณีศึกษาการนำระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในองค์กร และการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางสร้างผลิตภัณฑ์ ที่เรียกว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบดิจิทัลบนอินเทอร์เน็ตของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

การนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตเข้าสู่อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ นั้นนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมการผลิตรูปแบบใหม่ ที่แตกต่างจากเดิมที่มีอยู่ และการนำนวัตกรรมใหม่เข้ามานี้ย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบการทำงาน

Rogers และ Shoemaker ให้คำนิยามการเปลี่ยนแปลงทางใด ๆ ก็ตามหมายถึงกระบวนการ ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโครงสร้างและหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจจะเป็นการก่อตั้งหน่วยงานและและนำเครื่องมือที่ประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่เข้ามาใช้<sup>1</sup>

ทั้งนี้การเผยแพร่ นวัตกรรม (Diffusion of innovation) นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความคิดใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆ การประดิษฐ์คิดค้นการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งคำว่า “ใหม่” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงนวัตกรรมยังมิได้ปรากฏที่ใดมาก่อน หากแต่เป็นนวัตกรรมที่บางคนอาจเคยได้ยินมาก่อน แต่ยังไม่เกิดทัศนคติชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมนั้น หรือยังไม่เคยยอมรับ

---

<sup>1</sup> ปทุมพร ศิริรังคมานนท์ , “การนำนวัตกรรมทางการสื่อสารเข้าสู่การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีโทรศัพท์เคลื่อนที่”, บัณฑิตวิทยาลัย , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2539.

การเผยแพร่นวัตกรรมทุกชนิดมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการคือ

1. ต้องมีนวัตกรรม (innovation)
2. ถูกถ่ายทอดผ่านช่องทาง (channel )
3. ในระยะเวลาหนึ่ง (overtime)
4. ไปยังสมาชิกภายในสังคม (social system)

ซึ่งเปรียบได้ กับแบบจำลองทางการสื่อสารของDavid K . Berlo (S-M-C-R-E)  
แนวความคิดการสื่อสารงานนวัตกรรม <sup>2</sup> ซึ่งว่ากระบวนการของการเปลี่ยนแปลงมี 3  
ขั้นตอนด้วยกันคือ

1.การประดิษฐ์ คือ กระบวนการที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ ถูก  
ประดิษฐ์ หรือพัฒนาขึ้นมา เช่น การประดิษฐ์เทคโนโลยีดิจิทัลระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาใช้  
เป็นช่องทางการสื่อสารใหม่

2.การเผยแพร่ คือกระบวนการที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่ถูกถ่าย  
ทอดไปยังสมาชิกสังคมหรือหน่วยงานในสังคม เช่นการนำระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในองค์กร  
ธุรกิจ หรือในองค์กรอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

3.ผล คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบสังคมหรือหน่วยงานหรือองค์กรใน  
สังคมมีการยอมรับหรือปฏิเสธ เช่นการที่บุคคลในแวดวงหนังสือพิมพ์นำเอาระบบอินเทอร์เน็ต  
เข้าใช้โดยทั่วไปและมีการยอมรับระบบดังกล่าวเข้าสู่องค์กร

สำหรับการรับนวัตกรรมอินเทอร์เน็ตของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ นั้น น่าจะมาจาก  
จากความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีการปฏิบัติใหม่ ที่ผู้บริหารองค์กรนำเข้ามาโดยมองว่าสิ่ง  
ประดิษฐ์ดังกล่าวสามารถช่วยให้องค์กรของตนได้รับประโยชน์สูงสุด และเมื่อรับเข้ามาย่อมมีผล  
ต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่างๆในองค์กร เช่นระบบการปฏิบัติงาน หลังจากสิ่ง  
ประดิษฐ์ นั้นถูกนำมาใช้และเผยแพร่ไปยังสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ตัวนวัตกรรมดังกล่าวอาจจะถูก  
ยอมรับหรือปฏิเสธได้

---

<sup>2</sup> เสถียร เขยประทับ ,การสื่อสารงานนวัตกรรม ,กรุงเทพฯ:คณะนิเทศศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2525,หน้า2.

Rogers ยังกล่าวถึงผลการยอมรับ ( Adoption ) <sup>3</sup> ว่าหมายถึง การตัดสินใจที่จะนำนวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะคิดว่านวัตกรรมนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดมีประโยชน์มากกว่า

### นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรมจะมีคุณลักษณะที่มีผลต่อการยอมรับ 5 ประการ <sup>4</sup> คือ

#### 1.ความได้เปรียบเชิงเทียบ (Relative Advantage)

หมายถึงการที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมดีกว่ามีประโยชน์มากกว่าความคิดเก่า สิ่งเก่า หรือวิธี ปฏิบัติเก่า

ทั้งนี้ในแง่ของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ เชื่อว่าระบบอินเทอร์เน็ตจะช่วยให้ประโยชน์ได้หลายด้านทั้งทางปฏิบัติ หน้าที่และสร้างกำไรได้ด้วย ในขณะที่วิธีการดังกล่าวทำให้ประหยัดต้นทุนลง ขณะเดียวกันการเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตจะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง ขณะที่ยุคคนกรก็ได้รับประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต ในการใช้เป็นแหล่งสืบค้นข้อมูลที่รวดเร็วและลึกกว่าคู่แข่ง

#### 2.ความเข้ากันได้หรือไปด้วยกันได้ (Compatibility)

คือการที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกหรือคิดว่านวัตกรรมนั้นไปได้ด้วยกัน หรือเข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต ตลอดจนความต้องการของผู้รับ

นวัตกรรมอินเทอร์เน็ต ยังไม่สามารถเข้ากับอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากวิธีปฏิบัติใหม่หรือสิ่งใหม่นี้ ยังต้องอาศัยความเข้าใจด้านภาษาและความเข้าใจด้านเทคนิคการค้นคว้า ซึ่งบางองค์กรที่บุคลากรขาดความพร้อมด้านภาษาอังกฤษจะไม่ได้รับการยอมรับในระยะเวลาอันรวดเร็วเหมือนบางองค์กรที่บุคลากรมีความพร้อมด้านภาษา

<sup>3</sup> วงแหวน ศิริวานิช , รายงานวิจัยเรื่องการนำนวัตกรรมเข้าสู่วงการธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี ภาชนะโพลีโพรไพลีนโฟม , บัณฑิตวิทยาลัย , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529, หน้า 13 .

<sup>4</sup> Rogers and Shoemaker , *Diffusion of Innovation* , 1983, pp.20-23.

### 3. ความยุ่งยากและสลับซับซ้อน (Complexity)

คือการใช้รับนวัตกรรม รู้สึกว่านวัตกรรมนั้นยากแก่การเข้าใจ และนำไปใช้นวัตกรรมบางอย่างสามารถเข้าใจกันได้ทันที บางอย่างก็ยุ่งยากสลับซับซ้อนยากแก่ความเข้าใจและต้องใช้เวลาานจึงจะยอมรับนวัตกรรม

### 4. สามารถนำไปทดลองใช้ได้ (Trainability)

คือการใช้รับนวัตกรรมสามารถนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองปฏิบัติ หรือทดลองใช้ได้ ในการทดลองใช้อินเทอร์เน็ตดูเหมือนจะใช้กันอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรม หนังสือพิมพ์แต่อินเทอร์เน็ตก็มีข้อจำกัด เนื่องจากผู้ใช้จะต้องมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ จึงเป็นเหตุให้การทดลองใช้อินเทอร์เน็ต

### 5. สามารถสังเกตได้ (Observability)

คือการใช้ผลของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ ยิ่งสมาชิกในองค์กรสามารถมองเห็นผลของนวัตกรรมได้ง่ายเพียงใด นวัตกรรมก็จะสามารถถูกยอมรับได้ง่ายขึ้น

### ช่องทาง (Channel of Communication)

การสื่อสารเผยแพร่ นวัตกรรมเป็นกระบวนการเผยแพร่ข่าวสาร (Message ) ถูกส่งผ่านจากแหล่งข่าว (Source) ไปยังผู้รับสาร(Receiver)ผ่านช่องทางการสื่อสาร(Channel of Communication)

สำหรับตัวอินเทอร์เน็ตคือ ตัวสารถูกส่งผ่านจากตัวสื่อต่างๆที่ให้ความสนใจ หรือโดยบุคคลผ่านทางอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกัน ไปยังผู้รับก็คือตัวบุคคลในวงการหนังสือพิมพ์

### ช่วงเวลา (Times)

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณากระบวนการเผยแพร่ นวัตกรรม กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นติดต่อกันเป็นระยะเวลานานพอสมควรอันประกอบไปด้วย

1.ขั้นรับทราบ (Awareness Stage) หมายถึงระยะแรกที่บุคคลได้รับทราบข่าวสารความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เช่น เริ่มทราบว่าอินเทอร์เน็ตเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไหร่ และได้มีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์อย่างไร เป็นต้น

2.ขั้นตอนความสนใจ (Interest Stage) หมายถึงระยะเวลาที่บุคคลเกิดความสนใจนวัตกรรมและเริ่มแสวงหารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรับนวัตกรรม เช่น ต้องการรู้ว่าอินเทอร์เน็ตช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลหรือช่วยในการหาข่าวได้อย่างไร รวมไปถึงการค้นหาประโยชน์ต่างๆที่ได้รับจากอินเทอร์เน็ต

3.ขั้นตอนประเมินผล (Evaluation Stage) เมื่อบุคคลได้รับรายละเอียดของนวัตกรรมเพิ่มเติมแล้ว ก็จะมีการประเมินคุณค่าของนวัตกรรมนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ผลได้ผลเสียของการยอมรับนวัตกรรมหรือปฏิเสธนวัตกรรม ซึ่งวงการหนังสือพิมพ์จำเป็นต้องมีการประเมินผลก่อนนำมาใช้ว่า ระบบอินเทอร์เน็ตนั้นมีความจำเป็นหรือไม่ เช่นความเหมาะสม ความสามารถในการใช้งาน ความยากง่ายต่อการใช้งาน เป็นต้น

4.ขั้นทดลอง (Trial Stage) เป็นระยะเวลาที่บุคคลจะประยุกต์แนวความคิด โดยนำไปทดลองปฏิบัติเพื่อประกอบการตัดสินใจ เช่นทดลองใช้ระบบอินเทอร์เน็ตโดยให้ในหน่วยงานที่จำเป็นทดลองใช้ หรือทดลองเช่าเวลาบนเว็ลด์ ไซด์ เว็บ

5. ขั้นการยอมรับ (Adoption Stage) หมายถึงระยะเวลาที่บุคคลยอมรับโดยนำนวัตกรรมมาใช้อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ เช่น อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ ประกอบด้วยหนังสือพิมพ์หลายฉบับต่างนำระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างถาวร ซึ่งเป็นการลงทุนในระดับสูง

#### การเผยแพร่ นวัตกรรม (Innovation Diffusion)

การเผยแพร่ นวัตกรรม คือ การกระจายของสิ่งใหม่นั้น จะต้องมีการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นออกไป ซึ่งมี 2 สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ<sup>5</sup> คือ

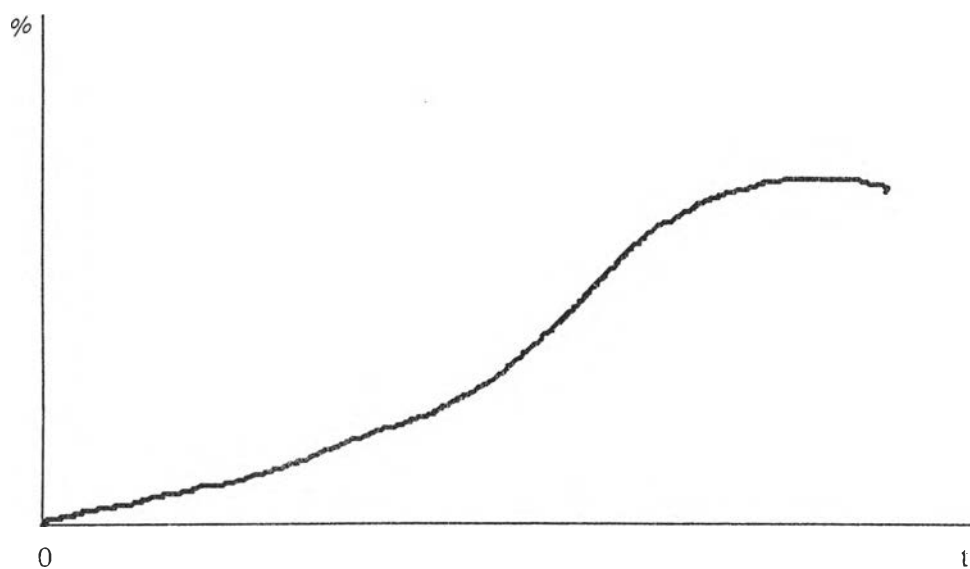
---

<sup>5</sup> ปทุมพร ศิริรั้งคมานนท์, “การนำนวัตกรรมทางการสื่อสารเข้าสู่วงการธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี โทรศัพท์เคลื่อนที่”, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532, หน้า 49.

1. Knowledge Diffusion

2. Use Diffusion

จากเรื่องของการเผยแพร่ข่าวสาร (Diffusion) นี้ นักวิชาการด้านการสื่อสารได้พยายามสร้าง Curve ของการกระจายที่เรียกว่า S curve คือเป็นรูปตัว S



จากรูปโค้งดังกล่าว นักวิชาการได้อธิบายความหมายไว้ว่า ในระยะต้น ๆ ของการเผยแพร่ข่าวสารจะมีคนรับรู้น้อย ยิ่งเวลานานมากขึ้นจำนวนคนที่รับรู้ก็จะมีมากขึ้น ซึ่งในกลุ่มของหนังสือพิมพ์นั้น เราอาจจะต้องยอมรับว่านวัตกรรมอินเทอร์เน็ตคือสิ่งใหม่ ซึ่งการแพร่กระจายแสดงออกได้ตาม S curve ซึ่งระยะแรกจะมีการรับรู้น้อย ดังนั้นจึงต้องใช้เวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องของความรู้และการนำไปใช้ ( Knowledge Diffusion and Use Diffusion )<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ปทุมพร ศิริรังคมานนท์ “การนำนวัตกรรมทางการสื่อสารเข้าสู่ธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีโทรศัพท์เคลื่อนที่” ,บัณฑิตวิทยาลัย , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2532.

## 1. Knowledge Diffusion

ได้มีคำกล่าวที่ว่า “The one who know fist is not necessary the one who does it first” หมายความว่า คนที่เป็นที่รู้จักคนแรกไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ปฏิบัติได้เป็นคนแรก เพราะคนที่รู้คือกลุ่มที่มีลักษณะของการใช้สื่อมาก (Heavy Media Consumer) แต่อาจจะไม่มีลักษณะของกลุ่มนำสมัย (Early Adopter) ก็ได้เพราะตามปกติแล้วถ้ากล่าวถึงเรื่องของความรู้ (Knowledge) มักจะเป็นไปตามหลักของผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ซึ่งผู้นำทางความคิดบางคนอาจจะไม่ใช่กลุ่มล้ำสมัย (Innovators)

นั่นหมายความว่า การเกิดความรู้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การรับนวัตกรรมว่ารับก่อนหรือหลัง

## 2. Use Diffusion

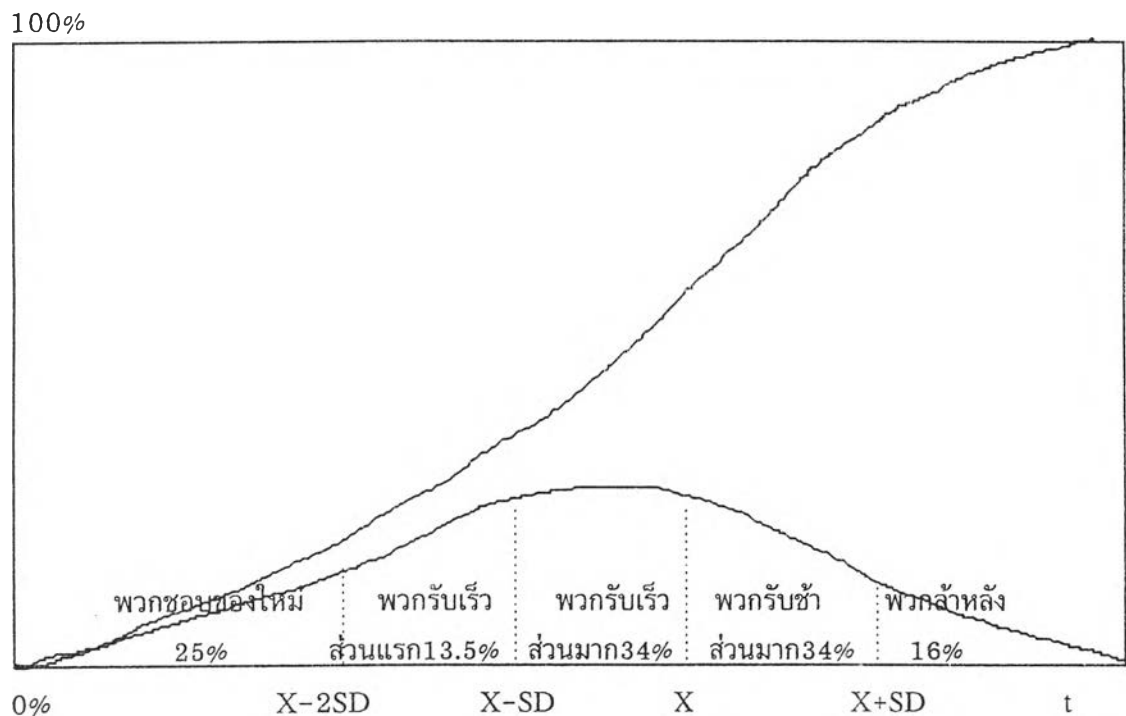
ในส่วนของการเผยแพร่การกระจายในแง่การนำมาใช้นั้น มีทฤษฎีซึ่งนักวิชาการได้วางไว้เพื่อให้สามารถนำมาเป็นกรอบในการศึกษาได้ โดยมีผลสรุปว่า ในที่สุดแล้วในแง่ของการนำมาใช้ (Diffusion of use) นั้นจะเป็นรูปโค้งปกติ (Normal Curve) ซึ่งภายใต้โค้งปกตินั้นมีการแบ่งประเภทของบุคคลผู้ยอมรับนวัตกรรมออกเป็น 5 ประเภท ประกอบไปด้วย

1. พวกชอบของใหม่ (Innovators) หรือพวกล้ำสมัย
2. พวกรับเร็วส่วนแรก (Early adopters ) หรือพวกนำสมัย
3. พวกรับเร็วส่วนมาก (Early majority) หรือพวกทันสมัย
4. พวกรับช้าส่วนมาก (Late majority) หรือพวกตามสมัย
5. พวกล่าช้า (Laggards) หรือพวกล้ำสมัย

ทั้งนี้ที่มาของการแบ่งกลุ่มการรับนวัตกรรมเนื่องมาจากสมาชิกของระบบสังคมไม่ได้ยอมรับนวัตกรรมชนิดเดียวกันในระยะเวลาเดียวกัน บางคนยอมรับเร็ว บางคนยอมรับช้าจึงมีการจัดกลุ่มผู้ยอมรับนวัตกรรมออกเป็นประเภทต่างๆ โดยอาศัยความเร็ว - ช้า ในการยอมรับนวัตกรรมเป็นหลักในการแบ่งโดยระบบการแบ่งประเภทผู้ยอมรับนวัตกรรมที่ได้รับความนิยมมากที่สุด

คือวิธีที่อาศัยพื้นฐานของโค้งรูป S ของการยอมรับนวัตกรรม (Based on the S-shaped curve of adoption)

ผลการวิจัยทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาในการการยอมรับนวัตกรรมถ้าเรานำมาเขียน (Plot) เป็นจุดโดยให้แกนตั้งเป็นจำนวนความถี่สะสมของผู้ยอมรับนวัตกรรม (Cumulative number of adopters) และให้แกนนอนเป็นระยะที่ใช้ในการยอมรับนวัตกรรมแล้วลากเส้นจุดเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เราจะได้โค้งปกติรูประฆัง (Bell - shape curve) และเส้นโค้งรูป S ( an S - shaped curve )



จากแผนภาพ : เส้นเส้นโค้งทั้งสองมาจากข้อมูลชุดเดียวกัน เกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมโดยสมาชิกของระบบสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โค้งปกติรูประฆังแสดงข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนบุคคลที่ยอมรับนวัตกรรมในแต่ละปี ส่วนโค้งรูป S แสดงข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนบุคคลที่ยอมรับนวัตกรรมที่คิดเพิ่มขึ้นในลักษณะของการทวีสะสม (on a curative basis)

เนื่องจากโค้งรูประฆังที่แสดงการกระจายของผู้ยอมรับนวัตกรรมเป็นโค้งปกติ ทำให้เราสามารถใช่มัชฌิมเลขคณิต และความเบี่ยงเบนมาตรฐานมาแบ่งประเภทของผู้ยอมรับนวัตกรรมได้ 5 ประเภทข้างต้น



ทั้งนี้กลุ่มที่ 1 ที่เรียกว่า “กลุ่มล้ำสมัย” ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 2.5 ของจำนวนผู้บริโภคทั้งหมดที่รับเอาผลิตภัณฑ์ใหม่ไปใช้ เป็นผู้ที่มีลักษณะชอบเสี่ยงและชอบลองของใหม่ ๆ (Deviant) พร้อมทั้งยอมรับความเสียหายหรืออันตรายที่อาจจะเกิดจากการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่พอใจจะมีชีวิตความเป็นอยู่ในชุมชนเมืองมากกว่าชุมชนชนบท

กลุ่มที่ 2 คือ “กลุ่มนำสมัย” ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 13.5 ของทั้งหมด มีลักษณะเฉพาะคือ เป็นบุคคลที่เป็นที่เคารพนับถือ มีหน้ามิตาในสังคมที่ตนสังกัด และมักจะเป็นผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ให้กับผู้อื่นที่อาศัยอยู่ในชุมชนนั้น เป็นบุคคลที่พร้อมจะยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ หลังจากที่ได้ทำการพิจารณาพิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว

กลุ่มที่ 3 คือ “กลุ่มทันสมัย” ซึ่งเป็นผู้บริโภคที่นำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปใช้กลุ่มใหญ่ที่สุดเท่ากับกลุ่มที่ 4 ที่จะกล่าวต่อไป ประมาณร้อยละ 34 ของทั้งหมด เป็นผู้บริโภคที่ค่อนข้างจะพิถีพิถันในกระบวนการตัดสินใจ มักจะพอใจที่ได้มีโอกาสใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนผู้บริโภคคนอื่นโดยทั่วไป แต่ไม่ค่อยหรือไม่เคยเป็นผู้นำในเรื่องนี้

กลุ่มที่ 4 คือ “กลุ่มตามสมัย” ซึ่งมีอยู่ร้อยละ 34 ของทั้งหมดเท่ากับกลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริโภคที่ช่างสงสัย ไม่พร้อมที่จะรับนวัตกรรมจนกว่าผู้บริโภคกลุ่มอื่นได้ลองใช้ไปแล้ว เพื่อใช้เป็นเครื่องพิสูจน์และยืนยันว่าสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้นมีคุณค่าเป็นของจริง

กลุ่มที่ 5 คือ “กลุ่มล้าสมัย” ผู้บริโภคกลุ่มนี้เป็นพวกที่มีลักษณะ “อนุรักษ์นิยม” (Conservative) และจารีตนิยม มีความสงสัยต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ชอบพบปะสังสรรค์เฉพาะกับกลุ่มคนที่มีลักษณะจารีตนิยมอย่างเดียวกับตน เป็นผู้ที่ยอมรับเอานวัตกรรมก็ต่อเมื่อสิ่งใหม่นั้นได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งวัดความเป็นจารีตนิยมของบุคคลเสียแล้ว

#### ทฤษฎีองค์กร ( Organization Theory )

เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผนเพื่อสนองตอบกับการแก้ปัญหาความเสื่อมถอยและล่มสลายขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะต้องดำเนินอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า “หากปล่อยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติตามสภาพสิ่งแวดล้อมโดยไม่มี การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดแล้ว องค์กรย่อมเสื่อมถอยล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างขององค์กร หรือวิธี

ในการจัดองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ทั้งนี้การเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ต ได้ทำให้สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์เปลี่ยนแปลงไป หากวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีองค์กรเราสามารถมองเห็นภาพได้คร่าว ๆ ว่า องค์กรของหนังสือพิมพ์น่าจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวเพื่อรับกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้น โดยทฤษฎีในกลุ่มทฤษฎีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการรับนวัตกรรมที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายการรับนวัตกรรมอินเทอร์เน็ตของกลุ่มหนังสือพิมพ์รายวันก็คือ

“ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การของมนุษย์” (Theories of Human Organization) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดกิจกรรมการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรดังต่อไปนี้

### 1. การตัดสินใจ

การตัดสินใจนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญมากขององค์กรเพราะองค์กรนั้นประกอบด้วยคนและงาน คนจะต้องบริหารองค์กร ต้องทำงานขององค์กรและอุทิศความรู้ความสามารถ เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตต่อไปหากองค์กรมีการนำเอานวัตกรรม เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ฝ่ายบริหารจำเป็นจะต้องมีเทคนิคในการตัดสินใจ ตลอดจนข้อมูลที่เพียงพอและเชื่อถือได้เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เช่นกรณีการนำนวัตกรรมอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในองค์กรหนังสือพิมพ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาหาข้อมูลให้เพียงพอในการตัดสินใจนำเข้ามาใช้ในหน่วยงานของตน

### 2. ความเจริญและการพัฒนา

คนและองค์กรจะเป็นต้องเจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน การที่คนจะพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด นอกจากจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเองแล้วองค์กร ก็มีส่วนสำคัญอย่างมากในการจัดให้มีโครงการอบรม มีการสอนงานตลอดจนสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ตลอดจนสามารถใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

องค์กรแต่ละแห่งมักได้ชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านใดด้านหนึ่ง ตามลักษณะของงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น ลักษณะของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญเหล่านี้จะต้องรู้ว่าเขาต้องทำอะไร และมีความต้องการที่จะทำโดยจะต้องมีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ มีความคิดสร้างสรรค์และความเชื่อมั่นโดยอาศัยการฝึกอบรมช่วย

### 4. เทคโนโลยี

อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเพื่อจะผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้นทุนต่ำ คุณภาพดี ความรู้ด้านเทคโนโลยีทำให้องค์กรอยู่ในฐานะที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องตื่นตัวพร้อมรับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ในองค์กรเพิ่มขึ้น

### 5. สภาพแวดล้อม

องค์กรเกิดขึ้นและดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมจึงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และธรรมชาติ การดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้นและมีผลอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆเหล่านี้ด้วย

ทั้งนี้การเป็นองค์กรมีลักษณะสำคัญที่ขาดไม่ได้ 3 ประการด้วยกันคือ

#### 1. โครงสร้างองค์กร

องค์กรประกอบด้วยคนและงาน การที่จะให้คนทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้จะต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานต่างๆ ในองค์กร นั่นคือ องค์กรจะต้องมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ มีมาตรฐาน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ก็คือโครงสร้างขององค์กรนั่นเอง อาจจะเป็นโครงสร้างอย่างง่ายหรือสลับซับซ้อนก็ได้แล้วแต่ขนาดและลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ โครงสร้างขององค์กรจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

## 2. การเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากการขยายงานเพราะกิจการเจริญขึ้น การหดตัวเพราะการดำเนินงานลดน้อยลง สาเหตุใหญ่ๆ ที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดจากสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาใช้ เช่น อินเทอร์เน็ต ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นช่องทาง ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งช่วยให้องค์กรต้องเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้น เช่น การเปิดโฮมเพจ หรือ เว็บไซต์

## 3. ข้อมูล

องค์กรจำเป็นต้องรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยสมบูรณ์จึงจะเจริญเติบโต หรืออยู่รอดได้ นอกจากข้อมูลภายในองค์กรแล้วข้อมูลภายนอกก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัย องค์กรจึงต้องการการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งการที่อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ เข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ต เท่ากับเปิดโอกาสเข้าสู่โลกแห่งข้อมูลข่าวสาร

การที่องค์กรหรือหน่วยงานนำเอานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้นั้นอาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปแต่ปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรนั้น ผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีไปใช้ในงานอย่างจริงจัง ไม่นั้นจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าไม่เกิดประโยชน์ แรงผลักดันจากผู้บริหารจะเป็นผลที่นำไปสู่การใช้งานอย่างจริงจังมากขึ้น หากไม่มีแรงผลักดันนี้แล้ว ถึงแม้จะมีการจัดสอนหรืออบรมพนักงานให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีแต่พนักงานก็จะไม่เกิดความกระตือรือร้นที่จะนำไปใช้งาน แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง พนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนก็จะพยายามฝึกฝนและนำไปใช้งานได้

นอกจากนี้ผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ พอสมควร เพื่อจะได้ทราบว่าสิ่งใดที่จะช่วยให้การทำงานหรือการบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญคือ จะต้องมีการผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหารในระดับสูง การลงทุนจึงจะเกิดผลคุ้มค่า <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> ศิวะวุฒิ มายะการ , “ระบบสำนักงานอัตโนมัติของธนาคารเชสแมนฮัตตัน จำกัด” , คอมพิวเตอร์แมกกาซีน, กรกฎาคม 2532 , หน้า 33.

## แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์กร

องค์กรหนึ่งๆ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีบุคลากร เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิก ในองค์กรได้ดำเนินการปฏิบัติ แต่การที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุเป้าหมาย นั้น องค์กรจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นๆ เข้ามาช่วย เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูล ต่าง ๆ ฯลฯ

สำหรับองค์กรที่จัดอยู่ในกลุ่มนำสมัย หมายถึงองค์กรที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่ง องค์กรดังกล่าวนี้ ประกอบไปด้วยระบบย่อยอย่างน้อย 6 ระบบ<sup>16</sup> ซึ่งได้แก่

- 1.ระบบด้านเป้าหมาย
- 2.ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
- 3.ระบบย่อยด้านงาน
- 4.ระบบย่อยด้านโครงสร้าง
- 5.ระบบย่อยด้านคน
- 6.ระบบย่อยด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

สุทธรรศิกา คุรัตน์ (วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แบ่งรายละเอียดของระบบย่อยขององค์กร มีดังนี้

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย นั่นคือองค์กรถูกสร้างขึ้นมาอย่างจงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เฉพาะบางเป้าหมาย หรือหลาย ๆ เป้าหมาย
2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยนี้ประกอบด้วย เครื่องมือ เครื่องจักร วิธี และกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้ หรือวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อแปรทรัพยากรต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นผลการผลิตหรือบริการ ต่าง ๆ ตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย

---

<sup>16</sup> Wendell L.French , and Cecil H.Bell,Jr, Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement , 3 rd ed . (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984),pp.57-59.

3. ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องการดำเนินการจะพบว่าระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบยิ่งด้านเทคโนโลยี เนื่องจากการใช้เครื่องมือ และเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยนี้หมายถึงแผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม การตัดสินใจ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยีและด้านงาน

5. ระบบย่อยด้านคน จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ

5.1 องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร

5.2 ลักษณะปรัชญาของความเป็นผู้นำของผู้นำองค์กร

5.3 องค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผลและการสื่อสาร เป็นต้น

5.4 องค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมการต่อต้านและการรวมกลุ่ม ทศนคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพ ของสมาชิกในองค์กร

6. ระบบย่อยด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

ระบบย่อยทั้ง 6 ระบบขององค์กร มีตามส ฐ ฐ กษย ่งแม่ นไฟ นในการพัฒนาองค์กร ใด ๆ ก็ตาม จะต้องศึกษาถึงระบบย่อยดังกล่าวด้วย เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร(Organization Development )หรือ OD คือความต้องการของฝ่ายบริหารที่จะประสานเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กรเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นถึงการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร การทำกำไร การอยู่รอด การเจริญเติบโต และในขณะเดียวกันก็ยอมรับในเป้าหมายส่วนบุคคล

วอร์เรน เบนนิส ให้ความหมายการพัฒนาองค์กร คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาดและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ไมค์เคิล อี. แมคกิลล์ กล่าวว่า กระบวนการวางแผนที่มุ่งพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร

จากการให้คำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะเด่นของการพัฒนาองค์กรมี 6 ประการ ดังนี้

1.การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ที่มุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และการระดมทรัพยากรพยากรณ์ต่างๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันรวมถึงการปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ในลักษณะเกื้อกูลกัน องค์กรในความหมายนี้จะประกอบไปด้วยระบบต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของระบบ

3. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ดียิ่งขึ้นไป กระบวนการในลักษณะที่มีการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องจะช่วยชี้ให้เห็น

ความจำเป็นของการเทคนิคการป้อนข้อมูลกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานตามแผนรวมตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยน นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคล ซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือตัวเร่งจากภายนอกองค์กร ไม่ประสงค์ให้คนในองค์กรดำเนินการเอง เพราะความชินกับ ปัญหาอาจทำให้มีความลำเอียง และอาจขาดความรู้ ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

5. การพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะ และสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะโดยทั่วไป จะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยนัยนี้หมายถึงการที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแล้วได้ผลผลิตมาก ซึ่งวัดได้โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลงานที่ได้รับ<sup>8</sup>

ในวิชาการทางด้านการบริหารการพัฒนาองค์กร ยอมรับว่า การพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เลี่ยงหลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรที่มีประสิทธิผล จึงเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ดังนั้น ความหมายของการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลง สถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นอย่างช้าหรือเร็ว ล้วนย่อมเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. แรงผลักดันจากภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

---

<sup>8</sup> สุนันทา เลาพันธ์ , การพัฒนาองค์กร , กรุงเทพมหานคร, 2529 , น . 16 .



1.1 ปัจจัยทางด้านการตลาดหรือการบริการ หมายถึงสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่องค์การผลิต ประเภทของลูกค้า ขนาดและความซับซ้อนของตลาด องค์กรคู่แข่ง

1.2 ความก้าวหน้าด้านวิทยาการเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือและความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

1.3 ปัจจัยทางด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนไป

1.4 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อ และปัญหาอื่น ๆ

2. แรงผลักดันภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่าง ภายในองค์กร ที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แก่

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ละครึ่งที่มีการกำหนดหรือปรับวัตถุประสงค์ใหม่ ก็อาจจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่

2.2 การปรับนโยบาย เมื่อมีการปรับนโยบายองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2.3 การใช้เทคโนโลยี องค์กรอาจจะต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิต และบริการ จึงอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิตหรือขั้นตอนในการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์กรถูกนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทางโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ ฯลฯ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยี เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ปรารถนาความก้าวหน้า จึงพยายามนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ให้ออกมาในรูปของการผลิตและบริการ

3. การเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน ในที่นี้หมายถึงงานต่าง ๆ ในองค์กรที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเมื่อทิศทางหรือนโยบายเปลี่ยนไป ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับเรื่องของงาน