

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรีอับระบบ (reengineering) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้ องค์การอยู่รอด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อ องค์การต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร ที่จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการเปิดนโยบายการค้าเสรีตามข้อตกลงแกตต์ (GATT) ซึ่งต่อมา เปลี่ยนเป็น WTO ทั้งนี้การรีอับระบบเป็นแนวคิดใหม่ (new idea) ที่แตกต่างจากแนวคิดดั้งเดิม ในเรื่องการบริหารธุรกิจของ Adam Smith โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป็นหลักในการ ศึกษาเรื่องการรีอับระบบจึงศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารในการรีอับระบบของ ธ.ก.ส. ในการ ยอมรับการรีอับระบบของคนในองค์การ ในฐานะที่การรีอับระบบเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งใน องค์การ เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโครงการรีอับระบบระยะต่อไป หรือโครงการพัฒนาเรื่องอื่น ๆ รวมทั้งเป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์การอื่นที่จะทำโครงการรีอับ ระบบ หรือโครงการอื่น ๆ ในองค์การต่อไป

ดังนั้นในการวิจัยศึกษารูปแบบการสื่อสาร ทักษะคิด และพฤติกรรมของพนักงานต่อ การรีอับระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยนำการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งทฤษฎีแนวความคิดและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือ ทฤษฎีและแนวความคิดด้านการสื่อสารนวัตกรรม ส่วน ประเด็นที่ 2 คือ ทฤษฎีและแนวความคิดด้านองค์การและการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบสอบถามเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

หลักการนิเทศศาสตร์ และบริหารธุรกิจ

1. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารนวัตกรรม (innovation theory)
2. รูปแบบจำลองการศึกษาการยอมรับนวัตกรรม
3. ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual difference theory)

4. การเปิดรับข่าวสารของคนในองค์กร
5. ทฤษฎีความเชื่อมโยง (association theory)
6. แนวความคิดด้านองค์การและการเปลี่ยนแปลง
7. การพัฒนาองค์การ (organizational development)
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management)
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรีอับระบบ

การรีอับระบบกับการสื่อสารนวัตกรรม

การรีอับระบบ (reengineering) เป็นแนวความคิดด้านการบริหาร โดยเจ้าของแนวคิดนี้คือ Dr. Michael Hammer และ James Champy ได้ร่วมกันเขียนหนังสือเมื่อปี ค.ศ. 1993 เรื่อง "Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution" แนวความคิดดังกล่าวได้รับการรับรองจากปรมาจารย์ของวงการธุรกิจคือ Peter F. Drucker กล่าวว่า "การรีอับระบบเป็นแนวคิดใหม่และเป็นสิ่งที่ต้องทำ" (reengineering is new and it has to be done)

Dr. Michael Hammer และ James Champy (1993) ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องการรีอับระบบ (reengineering) กล่าวคือ "เป็นการคิดพิจารณาใหม่ในหลักการพื้นฐาน และการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ชนิดถอนรากถอนโคน เพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรการวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว" (reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed) (อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539)

การรีอับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความคิดใหม่ (rethinking) ด้านการบริหาร นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งทางสังคม (social change) เพราะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการรีอับระบบที่เกิดขึ้นในสังคมมีการคิดค้นความคิดใหม่และพัฒนา (invention) นำมาใช้ในองค์กรแทนที่แนวความคิดของ Adam Smith ที่ใช้กันมากกว่า 200 ปีแล้ว ทั้งนี้การรีอับระบบได้ถูกสื่อสารหรือแพร่กระจาย (diffusion) จากสังคมตะวันตกเข้าสู่สังคมไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสังคม (consequence) โดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างยอมรับแนว

ทางการรื้อปรับระบบมาใช้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรงในยุคโลกไร้พรมแดนที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ทั้งนี้ Everett M. Rogers และ F. Floyd Shoemaker (1971) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change) ที่มีขั้นตอนของการคิดค้นสิ่งใหม่ (invention) มีการแพร่กระจายของข่าวสาร (diffusion) และบังเกิดผลตามมา (consequence) ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับ (adoption) หรือการปฏิเสธ (rejection) ในความคิดใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่ ๆ นั้น จึงนับได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากผลของการติดต่อสื่อสารนั่นเอง (อ้างใน วิรัช ลภวิรัตนกุล, 2538)

การรื้อปรับระบบเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ

ตามที่ Dr. Michael Hammer และ James Champy เสนอแนวความคิดในเรื่องการรื้อปรับระบบ (reengineering) นำมาใช้ในการบริหารจัดการขององค์การนั้น นับว่าการรื้อปรับระบบเป็นแนวความคิดใหม่ (new idea) เพราะเป็นแนวความคิดที่ตรงข้ามกับแนวความคิดดั้งเดิมของ Adam Smith ที่ใช้กันมานานจนถึงทุกวันนี้ ทั้งนี้แนวความคิด Adam Smith มุ่งเน้นการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลางเรียกว่า centralization เน้นการแบ่งงานกันทำ มุ่งความชำนาญเฉพาะด้านเรียกว่า specialization มีสายการบังคับบัญชา (span of control) เป็นช่วงชั้น ทำให้การดำเนินงานในปัจจุบันล่าช้า เสียเวลาไม่คล่องตัว ไม่รวดเร็ว ในยุคโลกไร้พรมแดนที่แข่งขันกันด้วยเวลา ดังนั้นแนวความคิดในเรื่องการรื้อปรับระบบไม่เพียงแต่เป็นแนวความคิดใหม่ที่มุ่งการกระจายอำนาจ (decentralization) มุ่งการทำงานเป็นทีม ให้คนมีลักษณะเป็น generalist มากกว่าจะเป็น specialist และลดสายการบังคับบัญชาให้แบนราบเรียกว่า flatter จึงถือได้ว่าการรื้อปรับระบบเป็นแนวปฏิบัติใหม่ (new practice) ที่ต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมของ Adam Smith อย่างสิ้นเชิงโดยส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและบทบาทของคนในองค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิมเมื่อมีการยอมรับเอาแนวความคิดในเรื่องการรื้อปรับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การ เพราะองค์การต่างเชื่อว่าการรื้อปรับระบบนั้นมีประโยชน์และเป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิมเพราะการรื้อปรับระบบมุ่งสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักได้มากกว่าแนวความคิดดั้งเดิม เพราะยุคโลกไร้พรมแดนนั้นลูกค้ามีโอกาสและทางเลือกมากขึ้น โดยเรียนรู้ผ่านการสื่อสาร โทรคมนาคมและสื่อมวลชน การบริหารลูกค้าจึงเป็นหัวใจของการแข่งขันยุคใหม่ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ ทั้งนี้สรุปแสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม ตามแนวความคิดของ Rogers และ Shoemaker, 1973 กับการรื้อปรับระบบ

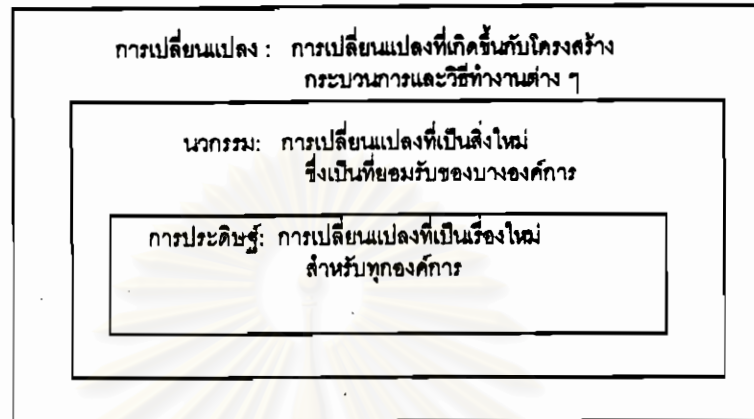
(reengineering) ตามแนวความคิดของ Dr.Michael Hammer และ James Champy, 1993 กำหนดโดยผู้วิจัย ตามตารางที่ 6 และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประดิษฐ์ (invention) นวัตกรรม (innovation) และการเปลี่ยนแปลง (change) ในเรื่องการรื้อปรับระบบโดยสรุปเป็นแผนภาพที่ 1 (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยผู้วิจัย) ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับการรื้อปรับระบบ (กำหนดโดยผู้วิจัย)

แนวความคิด	นวัตกรรม (innovation)		
Rogers และ Shoemaker เรื่อง นวัตกรรม (innovation)	แนวความคิดใหม่ (a new idea)	วิธีปฏิบัติใหม่ (new practice)	สิ่งใหม่ (new object)
Dr.Michael Hammer และ James Champy เรื่องการรื้อปรับระบบ (reengineering) (อ้างใน จุทา เทียนไทย, 2538, วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539)	เป็นแนวความคิดใหม่ในปี ค.ศ.1993 โดยการพิจารณาใหม่ (rethinking) ที่ใช้แทนแนวความคิดของ Adam Smith ซึ่งใช้ในองค์การมากกว่า 200 ปีแล้ว	วิธีปฏิบัติต่างจากแนวความคิดดั้งเดิม โดยการออกแบบใหม่ (redesign) ในกระบวนการธุรกิจและนำกระบวนการใหม่ไปปฏิบัติให้เห็นผล (implementation)	เป็นการบริหารธุรกิจยุคใหม่และเป็นการประดิษฐ์ขึ้นใหม่ (reinvention) ในกระบวนการธุรกิจ

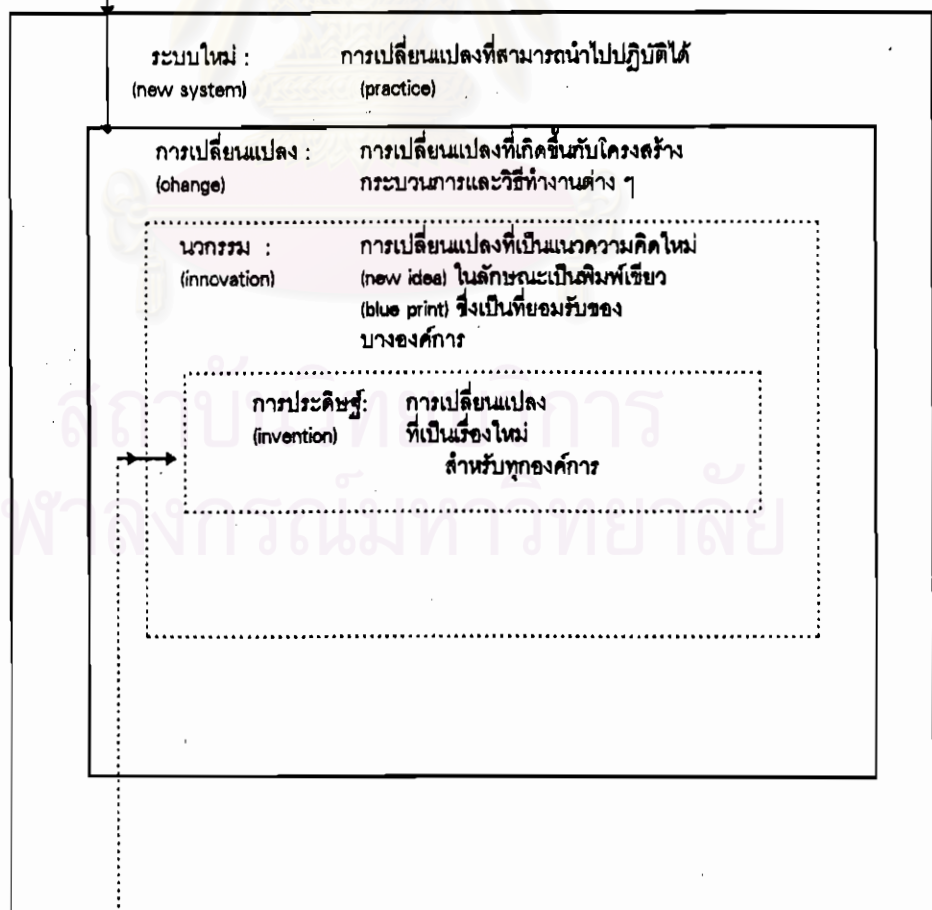
แผนภาพที่ 1

ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประดิษฐ์ นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของการบริหารธุรกิจ
ในเรื่องนวัตกรรมกับองค์การ (ฮ้างโน ซงชัย สันติวงษ์, 2532)



ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประดิษฐ์ (invention) นวัตกรรม (innovation) และการเปลี่ยนแปลง (change) เรื่องการรื้อปรับระบบตามแนวทางของ ช.ก.ส. (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยผู้วิจัย)

ระยะที่ 2 การลงมือปฏิบัติ (implementation)



ระยะที่ 1 การออกแบบใหม่ (redesign or new design)

จากแผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการประดิษฐ์ (invention) นวัตกรรม (innovation) และการเปลี่ยนแปลง (change) เรื่องการรีออกแบบ (reengineering) ตามแนวทาง ธ.ก.ส. เมื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดของการบริหารธุรกิจแล้ว นับว่าเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ ทั้งนี้การรีออกแบบนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นระยะ กล่าวคือ ระยะที่ 1 การออกแบบใหม่ (redesign or new design) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเรื่องใหม่สำหรับทุกองค์การ (invention) หากองค์การใดเลือกการรีออกแบบเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ (innovation) ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในความคิดใหม่ (new idea) ในลักษณะเป็นพิมพ์เขียว (blue print) เกี่ยวกับแนวทางทำรีออกแบบขององค์การเพื่อนำไปสู่ระยะที่ 2 การลงมือปฏิบัติ (implementation) ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) กับโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีการทำงานต่าง ๆ ในองค์การให้เป็นระบบใหม่ (new system) ที่มีประโยชน์และเป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป็นหลักนั่นเอง

การเผยแพร่ นวัตกรรม (diffusion of innovation)

การเผยแพร่ นวัตกรรมเป็นการสื่อสารที่มุ่งเฉพาะเพื่อการถ่ายทอดความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ เมื่อข่าวสารในการเผยแพร่ นวัตกรรมเป็นของใหม่สำหรับผู้รับสาร ผู้รับสารอาจลังเลที่จะเปิดรับและติดตาม ตลอดจนได้รับการจูงใจในระบบที่แตกต่างกันที่อาจเป็นผลให้พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายในการเผยแพร่แตกต่างกันไปจากกลุ่มผู้รับข่าวสารโดยทั่วไป นอกจากนี้การเผยแพร่ นวัตกรรมยังแตกต่างจากการสื่อสารโดยทั่วไปอีกสองประการคือ การสื่อสารอาจเป็นการให้ข่าวสาร ความรู้ หรือการบันเทิงหรือการจูงใจ อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน แต่การสื่อสารเผยแพร่ นวัตกรรมมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย

ตามแนวคิดของ Rogers และ Shoemaker (1971) นั้นการเผยแพร่ นวัตกรรมทุกชนิดจะต้องมีองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้

1. ต้องมีนวัตกรรม (innovation) จะต้องเป็นสิ่งใหม่ หรือความคิดใหม่ที่ต้องการเผยแพร่
2. ซึ่งถูกถ่ายทอดผ่านช่องทางสื่อสาร (communication channel) นวัตกรรมจะเผยแพร่ไปสู่ผู้รับนวัตกรรมโดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร

3. ในระยะเวลาหนึ่ง (over time) ในการเผยแพร่นวัตกรรมจะต้องใช้ระยะเวลาในการที่เขาจะตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรม

4. ไปสู่สมาชิกภายในสังคม (adopter) คือผู้รับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น

1. การยอมรับนวัตกรรม

การรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การเพราะเป็นความคิดใหม่ที่เผยแพร่เข้ามาในระบบสังคม โดยองค์การต่าง ๆ ยอมรับช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับความได้เปรียบเชิงเทียบ (relative advantage) คือคิดว่าการรื้อปรับระบบดีกว่าเพราะการรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้าง กระบวนการและวิธีการทำงานที่นำไปสู่ระบบใหม่ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในเรื่องบริการและความรวดเร็ว ซึ่งเป็นประโยชน์แก่องค์การมากกว่าแนวความคิดเก่า ทั้งนี้การรื้อปรับระบบมีความเข้ากันได้หรือสอดคล้อง (compatibility) กับความต้องการของคนในองค์การโดยช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง เกิดความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น แต่หากการรื้อปรับระบบมีความยุ่งยากหรือสลับซับซ้อน (complexity) มากก็จะยากแก่การเข้าใจและใช้เวลานานจึงจะยอมรับนวัตกรรมในเรื่องการรื้อปรับระบบ ทั้งนี้ควรมีการนำไปทดลองใช้ได้ (trialability) โดยทดสอบทำดู หรือทำเป็นตัวอย่าง เช่น ธนาคารกสิกรไทยได้ทดลองทำเป็นโครงการนำร่อง (pilot project) ที่สำนักงานสาขาสนามเป้า จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นแห่งแรกในส่วนของกาให้บริการฝาก-ถอนเงิน เป็นต้น และสามารถสังเกตได้ (observability) โดยเห็นผลที่เกิดขึ้นว่าดีกว่าเดิม

2. ช่องทางการสื่อ

ในการศึกษาถึงการเผยแพร่วัตกรรม จะต้องศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารการเลือกใช้สื่อในการเผยแพร่นวัตกรรมที่แตกต่างกัน ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสื่อที่มีบทบาทต่อการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ได้แก่ สื่อระหว่างบุคคล (interpersonal media) และสื่อเฉพาะกิจ (specialized media)

1) สื่อระหว่างบุคคล (interpersonal media) เป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล เพื่อที่จะถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารซึ่งเป็นสื่อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นการรับรู้ และตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (อ้างใน วงแหวนศิริวานิช, 2529)

องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บุคคล, ข่าวสาร และผลที่เกิดขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยตรงอย่างน้อยที่สุด ประกอบด้วยผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยอาจผลัดกันเปลี่ยนกันรับและส่งข่าวสาร ข่าวสารในกระบวนการมีทั้ง ข่าวสารที่เป็นวัจนะ และอวัจนสาร ส่วนผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งในรูปของการเพิกเฉย ปฏิเสธ หรือตอบรับข่าวสาร (อ้างใน จาร์เวโน แกลโกศล, 2531) เช่น ธ.ก.ส. ผู้บริหารและทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมีการเปลี่ยนบทบาท (change role) โดยผลัดกันเปลี่ยนกันรับ และส่งข่าวสาร โดยใช้สื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั่นคือ ให้เกิดการยอมรับแทน การต่อต้านหรือปฏิเสธการรื้อปรับระบบในองค์การ

ทั้งนี้การสื่อสารแบบอยู่ต่อหน้า (face-to-face communication) ในรูปการสนทนา พูดคุยกันเป็นการสื่อสารเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในสังคม เช่น การประชุม โดยการจัดอบรมสัมมนาภายในหรือภายนอกองค์การ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการให้อะไร แก่คนในองค์การ เหมือนกับ ธ.ก.ส. หวังผลที่เกิดขึ้นให้มีการยอมรับการรื้อปรับระบบแทนการ ปฏิเสธหรือการเพิกเฉยในเรื่องนี้ เป็นต้น

2) สื่อเฉพาะกิจ (specialized media) เป็นสื่อประเภทหนึ่งที่ใช้ถ่ายทอดข่าวสารไปยัง มวลชน บุคคล หรือกลุ่มชน สร้างขึ้นเพื่อใช้ติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุน เสริมสร้างเกื้อกูลสื่อระหว่างบุคคล

สื่อเฉพาะกิจเพื่อใช้ในงานประชาสัมพันธ์ขององค์การในเรื่องการรื้อปรับระบบเป็น สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการรื้อปรับระบบเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางด้านการบริหารเพื่อพัฒนาองค์การให้หยุดรอด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะมีข่าวสารเรื่องราวต่าง ๆ มากกระทบองค์การที่นำการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์การตลอดเวลา ทั้งนี้จึงมีโอกาสให้เกิดภาพลบได้ ทำให้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การต้องให้การประชาสัมพันธ์ขององค์การมาช่วยให้องค์การอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เราเรียกว่า Ultrastability สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ต้องมีการใช้อย่างผสมผสานกันตามลักษณะงานและเหมาะสม เช่น การประชุม (meeting) ป้ายประกาศ, วารสารภายในองค์การในรูป reengineering news การพูด ปากต่อปากบอกกันต่อ ๆ ไป (grapevine) เป็นต้น ดังนั้นสื่อเฉพาะกิจที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ การประชุม (meeting) ป้ายประกาศ วารสารภายในองค์การ และสื่อเฉพาะกิจอื่น ๆ

ทั้งนี้การใช้สื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในองค์การ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเหมาะสมตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะรับเรื่องราวจากสื่อ สามารถสื่อสารแพร่กระจายถึงผู้รับได้จำนวนมาก โดยครอบคลุมกลุ่มผู้รับได้ทั่วถึง และรวดเร็ว โดยสื่อ นั้น เปิดรับการเผยแพร่ขององค์การได้สะดวกเต็มที่ ไม่จำกัดเนื้อที่ เวลา เช่น วารสารภายในขององค์การ เสี่ยงตามสาย ป้ายประกาศ การประชุม เป็นต้น จึงขอยกตัวอย่างเช่น ธนาคารกสิกรไทย ใช้สื่อ เทปโทรทัศน์ และการประชุมในการเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ในเรื่องการรื้อปรับระบบ เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้ศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารยังพบว่าสื่อประเภทต่าง ๆ มีอิทธิพลแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการในการตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม เช่น สื่อมวลชนมีอิทธิพลมากที่สุดในการให้ความรู้ แต่สื่อระหว่างบุคคลมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นต้น การมุ่งใจให้ใช้การรื้อปรับระบบในองค์การนั้น ถ้าใช้สื่อบุคคลก็น่าที่จะมีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบ โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ แต่ถ้าใช้การโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ก็จะทำให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของคนในองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อขยายความเกี่ยวกับบทบาทของสื่อในการสื่อสารงานนวัตกรรมไว้ดังนี้คือ (อ้างใน วงแห ขศิริวานิช, 2529)

โรเจอร์ส (Rogers, 1973) ได้กล่าวถึงการสื่อสารที่ใช้สำหรับเผยแพร่ข่าวสารว่ามีอยู่ 2 ชนิดคือ สื่อมวลชน (mass media channel) และสื่อบุคคล (interpersonal media) สื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้และก่อให้เกิดความตระหนักรับทราบเกี่ยวกับนวัตกรรม ส่วนสื่อบุคคลเป็นสื่อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นการมุ่งใจและตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม

โรเจอร์ส และ เมย์เนิน (Rogers and Meynen, 1969) ได้ทำการวิจัยเมื่อปี ค.ศ.1965 ถึงสื่อที่ก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการเผยแพร่ข่าวสารในประเทศโคลัมเบีย และพบว่าในการเผยแพร่เทคนิคใหม่ ๆ นั้น อิทธิพลของสื่อบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม

สำนักงานวิจัยการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยยูทาห์ Erwin P. Bettinghaus, 1968 วิจัยพบว่า การใช้สื่อหลายประเภทจะช่วยให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการโน้มน้าวใจ โดยเฉพาะการเผยแพร่ นวัตกรรมที่สลับซับซ้อน เข้าใจยาก การใช้ทั้งสื่อมวลชนและสื่อบุคคลเสริมซึ่งกันและกันจะให้ ประสิทธิภาพมาก

ลาซาร์เฟลด์ และ เมนเซล (Lazarsfeld and Manzel, 1963) ได้ให้เหตุผลในความมีประสิทธิภาพของสื่อระหว่างบุคคลไว้ว่า

- เป็นการพูดคุยแบบเป็นกันเองและส่วนตัว ทำให้ผู้พูดและผู้ฟังเกิดความเป็นกันเองและทำให้ผู้ฟังยอมรับความคิดเห็นของผู้พูดง่ายขึ้น
- เป็นการสื่อสารแบบอยู่ต่อหน้ากัน (face-to-face communication) ทำให้ผู้พูดสามารถดัดแปลงเรื่องราวต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังได้
- เป็นการสื่อสารที่ส่งผลให้เห็นได้ทันที และมีลักษณะเป็นส่วนตัว ในกรณีที่ต้องการชักชวนให้ผู้ฟังตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

แคทซ์ และ ลาซาร์เฟลด์ (Katz and Lazarsfeld, 1955) ก็เห็นพ้องกันว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติยอมรับที่จะร่วมมือปฏิบัติมากที่สุด

3. ช่วงระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเผยแพร่ นวัตกรรม 3 สถานการณ์ด้วยกัน คือ สถานการณ์ที่ 1 ได้แก่ กระบวนการการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมประกอบด้วย ขั้นความรู้ (knowledge) ขั้นจูงใจ (persuasion) ขั้นตัดสินใจ (decision) ขั้นการนำมาใช้ (implementation) ขั้นทบทวนการตัดสินใจ (confirmation) สถานการณ์ที่ 2 ความเร็วหรือช้าในการยอมรับ นวัตกรรมของบุคคล ได้แก่ พวกเขาชอบของใหม่ พวกเขาเร็วส่วนแรก พวกเขาเร็วส่วนมาก พวกเขาเร็วส่วนมาก และพวกเขาหลัง และสถานการณ์ที่ 3 อัตราการยอมรับ นวัตกรรมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของ นวัตกรรม โดยพิจารณาจากระยะเวลาที่สมาชิกของระบบสังคมจำนวนหนึ่งต้องใช้ในการยอมรับ นวัตกรรม

4. สมาชิกภายในระบบสังคม

นวัตกรรมที่เผยแพร่เข้ามาสู่สังคมอาจจะถูกยอมรับหรือปฏิเสธ โดยสมาชิกแต่ละคนภายในสังคมหรือระบบสังคมก็ได้ ดังนั้น การตัดสินใจในการยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมที่เผยแพร่เข้ามาในระบบสังคมจึงสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ กันดังนี้

1. การตัดสินใจระดับบุคคล (optional decision) เป็นการที่แต่ละบุคคลตัดสินใจด้วยตนเองโดยอิสระ การตัดสินใจประเภทนี้จะส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลเองไม่ได้กระทบกระเทือนบุคคลอื่น ๆ ภายในสังคม

2. การตัดสินใจร่วมกันหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม (collective decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมที่สมาชิกของระบบสังคมตัดสินใจร่วมกัน เมื่อมีการตัดสินใจแล้วสมาชิกทุกคนในระบบสังคมต้องทำตามการตัดสินใจนั้น

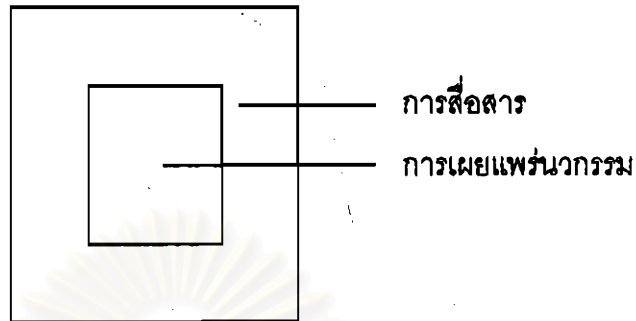
3. การตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ (authority decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมโดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหรือฐานะสูงกว่าเมื่อมีการตัดสินใจไปแล้ว สมาชิกแต่ละคนของระบบสังคมก็จะถูกบังคับให้ยอมรับการตัดสินใจนั้น

การนำเอาการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์การเป็นการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ (authority decision) คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์การในลักษณะบังคับจากเบื้องบน (top down) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การโดยที่คนในองค์การจะถูกบังคับให้ยอมรับการตัดสินใจ คือการยอมรับการรื้อปรับระบบนั่นเอง แต่การยอมรับการรื้อปรับระบบให้คงทนอยู่ได้นานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องให้คนในองค์การยอมรับในลักษณะความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง (participative change) (อ้างใน อรุณ วัชรธรรม, 2536)

การเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารและการเผยแพร่ นวัตกรรม

การเผยแพร่ นวัตกรรมเป็นการสื่อสารประเภทหนึ่งที่ความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรือวิถีปฏิบัติใหม่ถูกเผยแพร่หรือถูกถ่ายทอดจากแหล่งกำเนิดไปยังสมาชิกในระบบสังคม การเผยแพร่ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับข่าวสารที่เป็นความคิดใหม่หรือวิถีปฏิบัติใหม่อย่างเดี่ยว ส่วนการสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารทุกประเภท ด้วยเหตุนี้คำว่า การสื่อสารจึงมีความหมายกว้างกว่าคำว่า การเผยแพร่ นวัตกรรม เราอาจสร้างแผนภาพเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารและการเผยแพร่ นวัตกรรมดังแผนภาพต่อไปนี้ (Rogers และ Shoemaker, 1971)

แผนภาพที่ 2 การเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารและการเผยแพร่ข่าวกรรม



เมื่อข่าวสารในการเผยแพร่ข่าวกรรมเป็นของใหม่สำหรับผู้รับสาร ผู้รับสารจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงภัยจากสิ่งที่เขายังไม่เคยมีประสบการณ์โดยอยู่บ้าง ซึ่งอาจทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาแตกต่างไปจากการรับข่าวสารธรรมดา

นอกจากนี้การศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวกรรมยังแตกต่างจากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารตรงที่การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารมักมุ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้หรือทัศนคติ โดยการศึกษาตัวแปรในแหล่งสาร สาร ช่องสาร หรือผู้รับสาร ในกระบวนการของการสื่อสาร เช่น อาจส่งสารโดยให้ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาก เพื่อที่จะมีผลต่อการจูงใจ หรือมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของผู้รับสาร แต่การศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวกรรม มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั่นก็คือการยอมรับหรือปฏิเสธข่าวกรรมมากกว่าที่จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือระดับความรู้ การเผยแพร่ข่าวกรรมถือว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้และทัศนคติหรือการจูงใจนั้นเป็นขั้นตอนหนึ่งของการกระบวนการในการตัดสินใจที่จะยอมรับ หรือปฏิเสธข่าวกรรม

การวิจัยครั้งนี้เข้าข่ายหลักการที่เสนอมาในเรื่องการสื่อสารโดยมุ่งศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และทัศนคติ เพื่อนำไปสู่วิธีการปฏิบัติ ทั้งนี้ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบประกอบด้วยความรู้ในเรื่อง ความหมายที่ถูกต้องของการรื้อปรับระบบ ตามนิยามของ Dr. Michael Hammer และ James Champy ไปจนถึงขั้นตอนดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบ ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากแหล่งสารหรือช่องทางข่าวสารทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ทางตรงจากการอบรม

สื่อประชาสัมพันธ์ สื่อบุคคล จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ส่วนทางอ้อม เช่น จากការอ่านเอง การอบรมจากที่อื่น หรือจากสื่อมวลชน โดยรูปแบบการสื่อสารในการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ว่าเป็นไปในลักษณะ KAP, PAK, AKUS, MAK ซึ่งใช้การสื่อสารในองค์การที่เรียกว่า การสื่อสารสองทาง (two way communication) ในเรื่องการรื้อปรับระบบ

องค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งนั้นมี 3 องค์ประกอบคือ

1. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม (change agent)
2. เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (subject of change)
3. กลุ่มเป้าหมายที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (target group)

1. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม (change agent)

โรเจอร์ส และ ชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971) กล่าวว่า "ตามปกติเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะส่งเสริมให้มีการยอมรับนวัตกรรม แต่ในบางครั้งก็อาจจะลดการยอมรับ หรือหาทางป้องกันไม่ให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมก็ได้"

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมมีความสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ส่งเสริม หรืออีกนัยหนึ่งคือผู้ส่งสาร (source) จึงมีความสำคัญในอันที่จะทำให้การสื่อสารงานนวัตกรรมประสบความสำเร็จ

โรเจอร์ส และ เซนนิ่ง (Rogers and Svenning, 1969) ได้ทำการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ดี ในกรณีที่ผู้ส่งสารเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง (credibility) ซึ่งหมายถึง ระดับของความรู้สึกที่ผู้รับสารรู้สึกว่าคุณส่งสารเป็นผู้นำไว้วางใจ (trustworthy) และมีความเชี่ยวชาญ (competent)

2. เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (subject of change) หมายถึง เนื้อหาที่เรา

เสนอเข้าไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนี้คือ เนื้อหาของข่าวสาร (message) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารคือ (อ้างโนสตีเยร เทยประทับ, 2525) เช่น สารด้านเดียวและสารสองด้าน คือ สารที่เผยแพร่มีทั้งด้านบวกและด้านลบแล้ว การจูงใจผู้รับสาร

ให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมจะทำได้ง่ายขึ้น ความใหม่ของสาร สารที่มีเนื้อสารเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมที่ใหม่ไปจากเดิมมีประสิทธิภาพในการจูงใจผู้รับสารมากกว่าสารที่ผู้รับสารคุ้นเคยอยู่แล้ว การส่งสารซ้ำ โดยทั่ว ๆ ไปการส่งสารซ้ำจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจูงใจของสารนั้น เช่น การประชาสัมพันธ์บ่อยครั้งจะช่วยให้คนในองค์กรสนใจการรื้อปรับระบบได้มากขึ้น เป็นต้น

3. **กลุ่มเป้าหมายที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (target group)** คือกลุ่มผู้รับฟังข่าวสารที่เป็นเป้าหมายที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการ ในที่นี้คือ คนในองค์กรในฐานะเป็นกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีผลต่อการขยายหรือต่อต้านการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส. แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

3.1 กลุ่มพนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง(pilot project) 5 สาขา ได้แก่สาขาบ้านธิ จังหวัดลำพูน สาขาคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร สาขานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา สาขาบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และสาขานครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

3.2 กลุ่มพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบในฐานะเป็นผู้สังเกตการณ์ (observer) ในเรื่องนี้ได้แก่ พนักงานในส่วนงานสำนักงานใหญ่ และสาขาที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) ดังกล่าว

การเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบ (reengineering)

ในการเผยแพร่ข่าวรณกรรมและการเปิดรับข่าวสารรณกรรมเรื่องการรื้อปรับระบบ อาจมีรูปแบบและหลักการต่างกันดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม (KAP)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับตัวแปร 3 ตัว คือ ความรู้ (knowledge) ทัศนคติ (attitude) และการยอมรับปฏิบัติ (practice) ของผู้รับสารอันอาจมีผลกระทบต่อสังคมต่อไป จากการรับสารนั้น ๆ ทฤษฎีนี้อธิบายการสื่อสารหรือสื่อมวลชนว่าเป็นตัวแปรต้นที่สามารถเป็นตัวนำการพัฒนาเข้าไปสู่ชุมชนได้ ด้วยการอาศัย KAP เป็นตัวแปรตามในการวัดความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

ความรู้ (knowledge) เป็นการรับรู้เบื้องต้น ซึ่งบุคคลส่วนมากจะได้รับผ่านประสบการณ์ โดยการเรียนรู้จากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (S-R) แล้วจัดระบบเป็นโครงสร้างของความรู้ที่ผสมผสานระหว่างความจำ (ข้อมูล) กับสภาพจิตวิทยาด้วย

ตามแนวความคิดของ โรเจอร์ส และ ชูเมคเกอร์ (Everett M. Rogers and F.Floyd Shoemaker, 1971) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการยอมรับนวัตกรรมใหม่เป็น 4 ขั้นตอน เรียกว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (the innovation-decision process) โดยใน ขั้นความรู้ (knowledge) คือ ขั้นที่บุคคลได้รู้จักนวัตกรรมเป็นครั้งแรก และได้แสวงหาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น

ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- ความรู้หรือความตระหนัก (awareness) ว่านวัตกรรมนั้นมีอยู่โดยความตระหนัก (awareness) เป็นขั้นแรกของการรับรู้คือความรู้
- ความรู้ว่าจะใช้นวัตกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม ในกรณีนี้ปริมาณของความรู้จะต้องมากขึ้น ตามลำดับความซับซ้อนของนวัตกรรม ความรู้ด้านนี้ได้จากการติดต่อกับการสื่อสารมวลชน
- ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ๆ เช่น การนำการหรือปรับระบบมาใช้ในองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้เป็นต้น

บุคคลที่ยอมรับนวัตกรรมไปใช้อาจไม่มีความรู้ในลักษณะนี้เลยก็ได้ แต่การที่บุคคลมีความรู้ในลักษณะนี้ก็มีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้บุคคลเข้าใจวิธีใช้นวัตกรรมและทำให้ยอมรับนวัตกรรมอย่างมีเหตุมีผลมากขึ้น

โรเจอร์ส (Rogers, 1971) เชื่อว่าการติดต่อกับข่าวสารจากสื่อมวลชนต่าง ๆ การติดต่อกันระหว่างบุคคล การติดต่อกับผู้ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในสังคมและการท่องเที่ยวไปในที่ต่าง ๆ มีบทบาทต่อบุคคลในการมีความรู้ความเข้าใจนวัตกรรมในขั้นนี้

ทัศนคติ (attitude) เป็นดัชนีชี้ว่าบุคคลนั้นคิดและรู้สึกอย่างไรกับคนรอบข้างวัตถุหรือสิ่งแวดล้อมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ โดยทัศนคตินั้นมีรากฐานมาจากความเชื่อที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรมในอนาคตได้ ทัศนคติเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรมได้ตอบ (predisposition) ต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะที่อาจนำไปสู่พฤติกรรมหรือเป็นสิ่งที่ฝังติดอยู่ใน (built-in) ความรู้สึกนึกคิดของตน

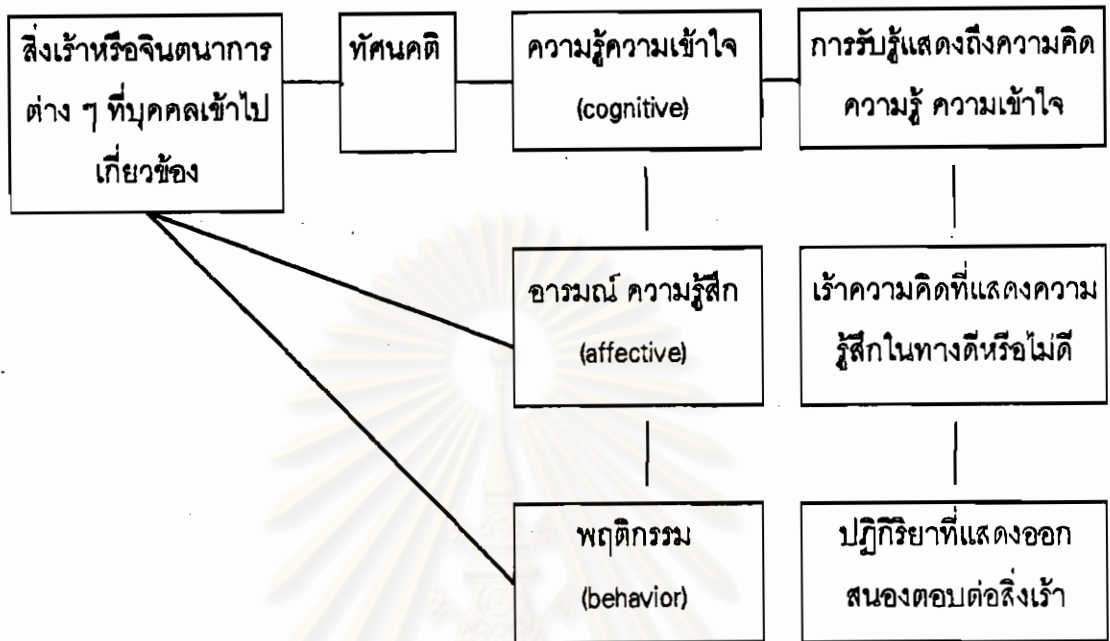
องค์ประกอบของทัศนคติ (Zimbardo and Ebbesen, 1970 อ้างใน กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, 2527) มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้ความคิด (the cognitive component) คือการที่บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดหรือมีแนวคิด (concept) เกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ รวมทั้งความเชื่อต่าง ๆ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (the affective component) คือการที่บุคคลมีการประเมินค่า ประเมินความรู้สึก ความชอบหรือการสนองตอบทางอารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (the behavioral component) คือการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้หรือความคิดและด้านความรู้สึก

ดังนั้น พฤติกรรมเป็นการแสดงออกของบุคคลโดยมีพื้นฐานมาจากความรู้และทัศนคติแตกต่างกัน ความแตกต่างของความรู้และทัศนคติเกิดขึ้นเพราะความแตกต่างในการเปิดรับสื่อและความแตกต่างในการแปลความสารที่ตนได้รับจึงก่อให้เกิดประสบการณ์ สังคมที่แตกต่างกัน อันมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวพฤติกรรมนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับ ตั้งแต่ปัจเจกคนชนข้างเคียง (กลุ่ม) ไปจนถึงระดับสังคม (สถานการณ์) การโน้มน้าวพฤติกรรมในทุกระดับของการสื่อสารสังคมโดยผ่านสื่อ (อ้างใน สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2533)

แผนภาพที่ 3 ส่วนประกอบของทัศนคติ



ที่มา: Milton J. Rosenberg and Carl I. Hovland. Attitude Organization and Change. New Haven, Yale University Press, 1960. p.3 (อ้างถึงใน ปาริฉัตร มั่นคง, 2534)

ช่องว่างของความรู้ ทัศนคติ และการยอมรับปฏิบัติ

โรเจอร์ส (Rogers, 1971 อ้างถึงใน สุวรรณ โปษิศรี 2535) เรียกว่าช่องว่างของความรู้ ทัศนคติ และการยอมรับปฏิบัติหรือ KAP-gap และได้อธิบายว่าทัศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลนั้น ไม่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเสมอไป กล่าวคือเมื่อการสื่อสารก่อให้เกิดความรู้และทัศนคติ ในทางบวกต่อสิ่งที่เผยแพร่แล้ว แต่ในขั้นการยอมรับปฏิบัติอาจมีผลในทางตรงกันข้ามก็ได้ ถึงแม้ว่าโดยส่วนใหญ่เมื่อบุคคลมีทัศนคติอย่างไรแล้ว จะมีความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติตามทัศนคติของตนก็ตาม แต่พฤติกรรมเช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นเสมอไป ทั้งนี้เพราะในบางกรณีอาจเกิด KAP-gap ขึ้นได้ กล่าวโดยสรุปก็คือ ในกรณีทั่วไปเมื่อบุคคลมีความรู้ ทัศนคติเช่นไร จะแสดงพฤติกรรมไปตามความรู้และทัศนคติที่มีอยู่นั้นคือ K (knowledge) A (attitude) P (practice) จะเกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกันหรือสัมพันธ์กัน แต่จะไม่เกิดขึ้นเสมอไปในทุกกรณีไป

ในการปิดช่องว่างของความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติ KAP-gap นี้โรเจอร์ส (Rogers, 1983) ได้เสนอวิธีแก้ไข 4 วิธีการ คือ

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้ให้มากขึ้นกล่าวคือ ต้องให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจอย่างแท้จริงถึงวิธีการใช้หรือการปฏิบัติต่อสิ่งที่เผยแพร่ให้
2. ให้คำแนะนำในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถทำได้โดยใช้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมเข้าไปติดต่อกับสมาชิกที่ต้องการรับนวัตกรรม โดยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
3. โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ยอมรับนวัตกรรม หรือยอมรับปฏิบัติเพื่อเป็นการจูงใจแก่สมาชิกอื่น ๆ ที่ยังไม่ยอมรับ
4. การใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจโดยวิธีการใช้สื่อบุคคลที่เป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมผู้นำทางความคิดเข้าไปติดต่อกับสมาชิกหรือกลุ่มเพื่อนฝูงเพื่อโน้มน้าวใจสมาชิก ให้เกิดการยอมรับปฏิบัติอีกต่อหนึ่ง

แนวคิดและแนวการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาความคิดทักษะและประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุปดังนี้

1. ในการปรับปรุงทัศนคติเพื่อประโยชน์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เราจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความเห็น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญประเภทหนึ่งในการสื่อสารระหว่างบุคคล การเปลี่ยนทัศนคติอาจเกิดจากความต้องการเลียนแบบผู้อื่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะภายใน การถูกกระตุ้นการจูงใจ การโฆษณาชวนเชื่อ การควบคุม เป็นต้น
2. ในการแก้ไขอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคล จำเป็นที่คู่สื่อสารจะต้องรู้สาเหตุในการเกิดความขัดแย้ง ปฏิกริยาตอบโต้ต่อความขัดแย้งและวิธีการในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ตลอดจนวิธีการพัฒนาทักษะในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้ดีขึ้น
3. การพัฒนาความคิด ทักษะ และประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคคลช่วยให้เราตามทันธรรมชาติในการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นพลวัต การพัฒนาอาจทำได้โดยการขยายประสบการณ์ของตนเองให้กว้างออกไป

ดังนั้น ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความเห็นเป็นรากฐานของพฤติกรรม (อ้างใน จาระไน แกลโกศล, 2531)

ทฤษฎี KAP นี้ เป็นทฤษฎีที่มีผู้ทำวิทยานิพนธ์ในเรื่องการยอมรับนวัตกรรม นิยมใช้ในการหาคำตอบของงานวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎี KAP เป็นหนึ่งในทฤษฎีหรือหลักการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาหาคำตอบในการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ว่าเป็นแนวทางใด ดังนี้

รูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบ แนวทาง KAP โดยประยุกต์มาจางานส่งเสริมการเกษตร เริ่มจากการประชุมชี้แจง การบรรยาย การจัดอบรม การสอนงานและอธิบายเรื่องการรื้อปรับระบบด้วยคนในองค์กร และผ่านสื่อเทคโนโลยี (เช่น ธนาคารกสิกรไทย) เป็นการให้ความรู้ (knowledge) แก่คนในองค์กร นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่มพนักงาน โดยการอภิปราย เป็นขั้นของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (practice) เพราะมีความรู้เพื่อใช้ประกอบการปฏิบัติให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการสรุปเป็นตาราง (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย) ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงรูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบ แนวทาง KAP (โดยประยุกต์แนวทางมาจางานส่งเสริมการเกษตร กำหนดรูปแบบแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย)

K (ความรู้ knowledge)	A (ทัศนคติ attitude)	P (ปฏิบัติ practice)
<ul style="list-style-type: none"> - การประชุมกลุ่ม - การบรรยาย - จัดอบรม - เทคโนโลยี - สอนงานด้วยพวกเดียวกัน (สอนการเกษตรโดยเกษตรกร) (อ้างใน เจริญ สุชนันตพงศ์, 2627) 	<p style="text-align: center;">อภิปราย</p> <p>(เป็นการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและสร้าง ความคิดเห็นร่วมกันของ กลุ่ม)</p>	<p>การให้ความรู้ในลักษณะเป็นรายคน (individual training)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - การประชุมชี้แจงเรื่องการรื้อปรับระบบ - การบรรยาย - การจัดอบรมเรื่องการรื้อปรับระบบ - สอนงานและอธิบายเรื่องการรื้อปรับระบบด้วยคนในองค์กร - ชี้แจงเรื่องการรื้อปรับระบบผ่านเทคโนโลยี เช่น ธนาคารกสิกรไทยทำ 	<p style="text-align: center;">อภิปราย</p>	<p>เป็นการให้ความรู้ทางเทคนิค เพื่อให้ประกอบการปฏิบัติให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการให้มีขึ้น</p>

รูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบแนวทาง PAK โดยประยุกต์มาจากงานส่งเสริมการเกษตร เริ่มจากการลงมือปฏิบัติงานโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมแบบกลุ่มที่เป็นการเผยแพร่ความรู้ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ให้มีส่วนร่วมและต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อแนะแนวทางในการทำการรื้อปรับระบบ รับผิดชอบต่อปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนติดตามผลหรือการจัดทัศนศึกษา เป็นการจัดกลุ่มเป้าหมายไปดูกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่มีอยู่จริงที่มีผู้ปฏิบัติอยู่หรือเป็นอยู่ในต่างสถานที่ที่เป็นองค์การอื่น (ธนาคารกสิกรไทย) หรือขององค์การเอง (ธ.ก.ส.) เพราะสามารถเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพที่แท้จริงจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจที่จะยอมรับปฏิบัติได้ดีขึ้น รวมทั้งทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบทำการสาธิต ในเรื่องการรื้อปรับระบบให้คนในองค์การได้เห็นวิธีการที่จะปฏิบัติจริงอาจทำควบคู่กับการบรรยายให้ความรู้เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นจากนั้นตั้งคนในองค์การในฐานะที่เป็นผู้สังเกตการณ์ (observer) เข้าร่วมทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ นับเป็นขั้นการลงมือปฏิบัติ (practice) โดยแสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ของการรื้อปรับระบบ ซึ่งเปรียบเทียบให้เห็นว่าวิธีการรื้อปรับระบบดีกว่าวิธีปฏิบัติแบบเดิมเพื่อที่จะให้คนในองค์การได้เห็น และตัดสินใจเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเสียใหม่ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) โดยใช้โครงการนำร่อง (pilot project) เป็นสื่อในการสอนให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าว สรุปเป็นตาราง (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิด เรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย) ดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงรูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบ แนวทาง PAK (โดยประยุกต์แนวทางมาจากงานส่งเสริมการเกษตร กำหนดรูปแบบแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย)

P (ปฏิบัติ practice)	A (ทัศนคติ attitude)	K (ความรู้ knowledge)
<ul style="list-style-type: none"> - การแสดงสาธิต (ทำให้ดู ชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดทัศนคติและนำไปสู่ความรู้โดยใช้การลองดูหรือลองทำเป็นสื่อการสอน) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) - ทัศนศึกษา (learn by doing) (อ้างในเจริญ สุชนันตพงศ์, 2527 อรุณ รักธรรม, 2532) 	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ โดยการดูงาน เห็นของจริง - ทำให้เกิดการยอมรับได้ทันที - อภิปราย 	<ul style="list-style-type: none"> - การลองดูหรือลองทำเป็นสื่อการสอน - ให้ความรู้และเกิดทักษะจากที่ได้ปฏิบัติจริง - ให้ความรู้โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

P (ปฏิบัติ practice)	A (ทัศนคติ attitude)	K (ความรู้ knowledge)
<p>ทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบทำการ สาธิตในเรื่องการรื้อปรับระบบให้คนใน องค์การในฐานะผู้สังเกตการณ์ (observer) ดูแล้ว จากนั้นดึงคนในองค์ การ (observer) เข้ามาร่วมกับทีมงาน เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (เพื่อให้เห็นว่า สิ่งใหม่ ๆ นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทัศนศึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบของ องค์การอื่น - การประชุมเชิงปฏิบัติการ 	<p>แสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของ การรื้อปรับระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - อภิปราย 	<p>ใช้โครงการนำร่อง (pilot project) เป็นสื่อการสอน</p> <p>ให้ความรู้โดยแลกเปลี่ยน ประสบการณ์</p>

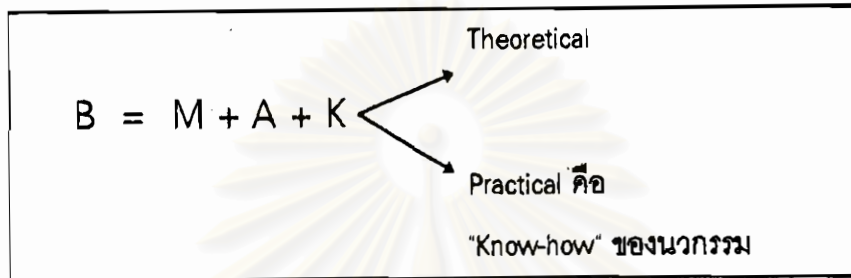
รูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบแนวทาง AKUS โดยประยุกต์มาจางานส่งเสริม
การเกษตร เริ่มจากการอภิปรายซึ่งเป็นการประชุมแบบหนึ่ง ที่นับว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นและความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม โดยใช้พฤติกรรมกลุ่มบังคับให้คล้ายตาม เพื่อให้กลุ่ม
เป้าหมายได้รับความรู้และเทคนิคใหม่ (knowledge) รวมทั้งทราบแนวความคิดที่จะมองปัญหา
ต่างๆ และแนวทางทำการรื้อปรับระบบในองค์การโดยกระตุ้นให้เกิดความสนใจและสร้างความ
เข้าใจในทุกระดับให้ชัดเจนมากขึ้น (understanding) โดยใช้การสื่อสารต่อกันเพื่อนำไปสู่การ
ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องร่วมกัน (repeat) เป็นการสั่งสมประสบการณ์ และความรู้จนเกิดทักษะจาก
การปฏิบัติจริง สรุปเป็นตาราง (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ
โดยผู้วิจัย) ดังนี้

ตารางที่ 9 รูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบแนวทาง AKUS (โดยประยุกต์แนวทางมาจากงานส่งเสริมการเกษตร กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยผู้วิจัย)

A (ทัศนคติ attitude)	K (ความรู้ knowledge)	U (ความเข้าใจ understanding)	S (ทักษะ skill)
<ul style="list-style-type: none"> - การอภิปรายโดยใช้พฤติกรรมกลุ่มบังคับให้คล้ายตาม (อ้างใน เจริญ สุขนันตพงศ์, 2527) 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข่าวสารข้อมูลเพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง - ให้ความรู้ทางเทคนิคเพื่อให้ประกอบการปฏิบัติให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ 	<p>เกิดความเข้าใจ</p>	<p>การปฏิบัติซ้ำ (repeat) จนเกิดทักษะจากการปฏิบัติจริง</p>
<ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มในเรื่องการรื้อปรับระบบโดยใช้พฤติกรรมของกลุ่มให้คล้ายตาม เนื่องจากต้องการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการรื้อปรับระบบและการให้ความรู้ทางเทคนิคเพื่อใช้ประกอบการปฏิบัติให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ 	<p>สร้างความเข้าใจในทุกระดับด้วยการสื่อสารกับคนในองค์กร</p>	<p>นำการรื้อปรับระบบไปปฏิบัติได้ เพราะการรื้อปรับระบบถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งที่เข้ามาในองค์กรและการทำงาน</p>

S. Zuckerman, 1973 ได้กล่าวถึงหลักการส่งเสริมการเกษตรของอิสราเอลที่ใช้หลักการ เพื่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรม ดังนี้

แผนภาพที่ 4 ส่วนประกอบของการยอมรับนวัตกรรม

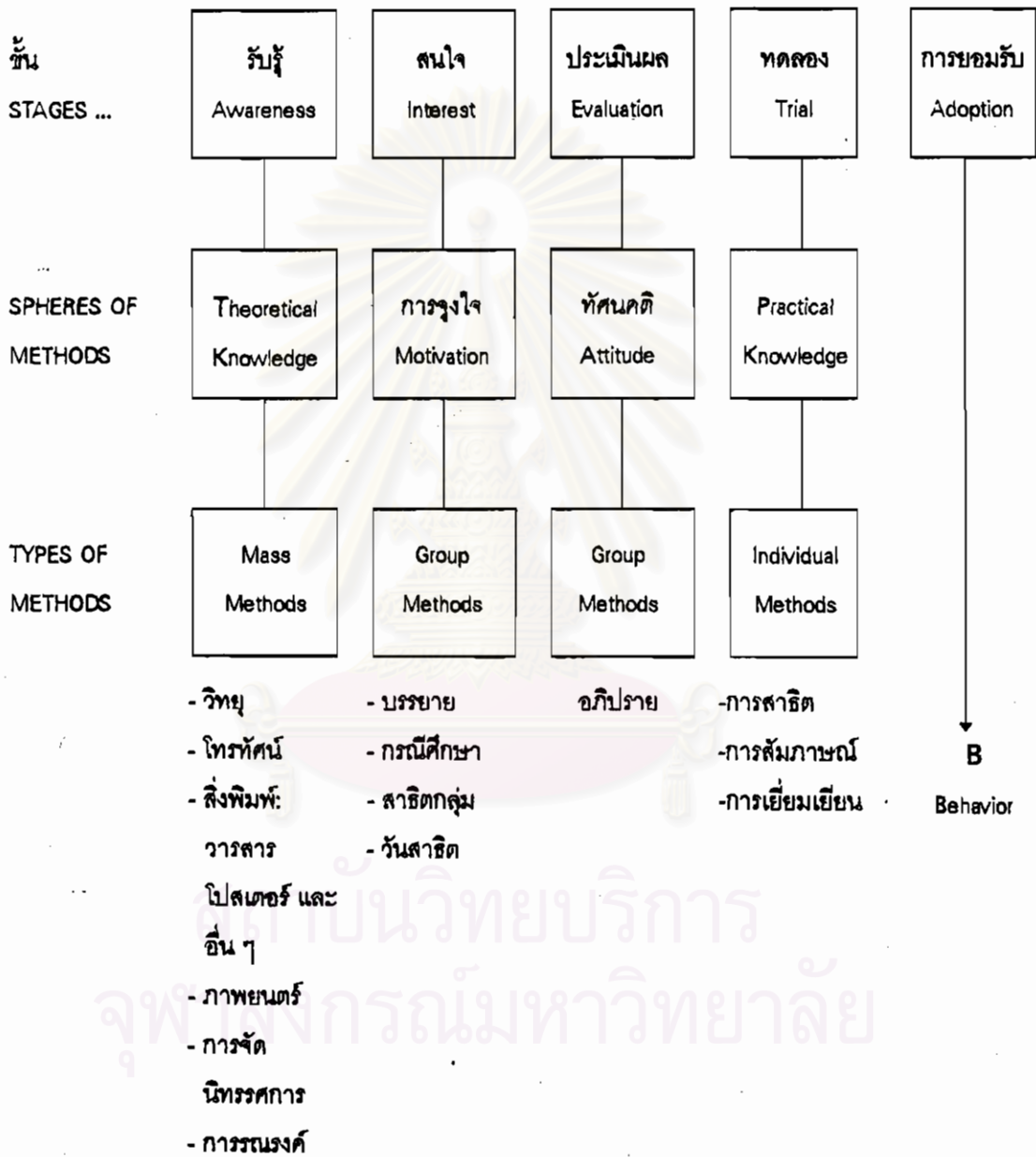


พฤติกรรม = วิธีการ + ทักษะ + ความรู้ (ทักษะ)

Behavior = Means + Attitude + Knowledge (operational skill)

การส่งเสริมการเกษตรของอิสราเอล ตามที่ S.Zuckerman, 1973 นำมาดัดแปลงโดยใช้ หลักการเผยแพร่ นวัตกรรมตามแนวความคิดของ Everett M.Rogers, 1971 เพื่อให้เกิดการยอมรับ นวัตกรรมที่ใช้หลักการ K (ความรู้ knowledge) A (ทัศนคติ attitude) P (ปฏิบัติ practice) ตามแผน ภาพที่ 5 เป็นการอธิบายแนวทางการส่งเสริมการเกษตรของอิสราเอลกับการเผยแพร่ นวัตกรรมตาม แนวความคิดของ Rogers ดังนี้ จากแนวทางการส่งเสริมการเกษตรของอิสราเอลได้ประยุกต์หลัก การเผยแพร่ นวัตกรรมของ Rogers ในเรื่องกระบวนการยอมรับนวัตกรรมจาก 5 ขั้น เป็น 3 ขั้น โดย อยู่บนหลักการ KAP ที่ผสมผสานแล้วที่เรียกว่า MAK M (means) เป็นการให้ความรู้ทฤษฎีเพื่อให้ เกิดการรูงใจผ่านสื่อมวลชน (วิทยุ โทรทัศน์) สื่อสิ่งพิมพ์ (วารสาร) และสื่อเฉพาะกิจ (โปสเตอร์ การจัดนิทรรศการ) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การใช้กรณีศึกษาเป็นต้น เพื่อนำไปสู่การ ประเมินผลเพื่อตัดสินใจนับเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) โดยการอภิปรายกลุ่มแสดง ความคิดเห็นร่วมกันที่นำไปสู่การทดลองโดยการสาธิตนับเป็นการให้ความรู้ทางปฏิบัติ (knowledge) ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการยอมรับนวัตกรรม ดังนั้นจึงได้นำรูปแบบการสื่อสารแนวทาง MAK มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการสื่อสารการรื้อปรับระบบอีกแนวทาง หนึ่ง

แผนภาพที่ 5 อธิบายแนวทางการส่งเสริมการเกษตรของอิสราเอลกับการเผยแพร่นวัตกรรมตาม
แนวความคิดของ Rogers



รูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบแนวทาง MAK ได้ประยุกต์มาจากงานส่งเสริมการเกษตรของอิสราเอลตามแนวความคิดของ S. Zuckerman, 1973 โดยเริ่มจากการแนะนำนวัตกรรมด้วยวิธีการอธิบายถึงรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรและแหล่งเงินที่ใช้ในการยอมรับนวัตกรรมรวมทั้งผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโดยการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งการอธิบายจะนำไปสู่การยอมรับนวัตกรรมโดยการใช้พฤติกรรมกลุ่มให้คล้ายตามและมีการให้ความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป สรุปเป็นตาราง (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย) ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงรูปแบบการสื่อสารการรื้อปรับระบบแนวทาง MAK (โดยประยุกต์แนวทางมาจากงานส่งเสริมการเกษตรกำหนดรูปแบบแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย)

M (วิธีการ means)	A (ทัศนคติ attitude)	K (ความรู้ (ทักษะ) knowledge operation skill)
การแนะนำนวัตกรรมด้วยวิธีการถึง - รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการ - แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการยอมรับนวัตกรรม เช่น เงินทุนของตนเอง หรือจากการกู้ยืม - ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการยอมรับนวัตกรรม (S. Zuckerman, 1973)	อภิปรายนำไปสู่การยอมรับนวัตกรรม	การให้ความรู้ทางทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
การแนะนำการรื้อปรับระบบด้วยวิธีอธิบายถึง - รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการ - แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการรื้อปรับระบบ เช่น เงินทุนภายในขององค์กรหรือจากการกู้ยืม - ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการยอมรับการรื้อปรับระบบเข้ามาพัฒนาองค์กร	อภิปรายเพื่อนำไปสู่การยอมรับ จากความเห็นพ้องต้องกัน	การให้ความรู้ทางทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในการรื้อปรับระบบต่อไป

ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการสื่อสาร เพื่อผู้วิจัยจะใช้ศึกษาหาแนวทางของรูปแบบการสื่อสารเรื่องการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ว่าจะเป็นไปตามแนวทางรูปแบบการสื่อสาร KAP, PAK, AKUS และ MAK ในรูปแบบใดที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร นั่นคือเกิดกระบวนการยอมรับการรื้อปรับระบบ (adoption process) ตามตารางที่ 11 สรุปรูปแบบการสื่อสารโดยใช้หลักการเผยแพร่นวัตกรรมตามแนวความคิดของ Everette M. Rogers (กำหนดรูปแบบแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย)

ตารางที่ 11 สรุปรูปแบบการสื่อสารโดยใช้หลักการเผยแพร่นวัตกรรมตามแนวความคิดของ Everett M. Rogers (กำหนดรูปแบบแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย)

รูปแบบการสื่อสาร	กระบวนการยอมรับ (adoption process) ของ Everett M. Rogers				
	รับรู้	สนใจ	ประเมินผล	ทดลองหรือทดสอบ	ขั้นยอมรับ
KAP	K (know why)	การสนใจ (motivation)	A	P (know how)	↓ behavior = พฤติกรรม
PAK	P		A	K	
AKUS	K - U		A	S (repeat)	
MAK	M		A	K	

- ความรู้ (knowledge) :- เพื่อเปลี่ยนทัศนคติและให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ (know why and know how)
- ทัศนคติ (attitude) :- เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก อารมณ์
- การยอมรับปฏิบัติ (practice) :- เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำหรือการแสดงออก
- ความเข้าใจ (understanding) :- นำไปสู่การพัฒนาทักษะ (skill)
- ทักษะ (skill) :- การปฏิบัติบ่อย ๆ (repeat)
- ปัจจัยประกอบ(วิธีการ)(means):- วิธีการให้ได้สิ่งที่ต้องการโดยการให้ความรู้ทางทฤษฎีหรือจัดหาปัจจัยประกอบ เช่น วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
- พฤติกรรม (behavior) :- การยืนยันการตัดสินใจ

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ปัจจุบันเกี่ยวกับด้านบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากทางการสื่อสาร ตามแนวทฤษฎีความไม่สอดคล้องทางความคิดในด้านพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร การตัดสินใจเลือกรับข่าวสารอาจมีสาเหตุมาจากการที่บุคคลนั้น ๆ มีสิ่งสะสมอยู่ในตัวของบุคคลมาตั้งแต่เกิด (predisposition) แตกต่างกันไป เช่น ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์เรียนรู้บรรทัดฐานของกลุ่ม ฯลฯ ลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้เกิดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนามาจากแนวความคิดเรื่อง สิ่งเร้า และการตอบสนอง (Stimulus Response) หรือ S-R Theory ได้นำมาประยุกต์ใช้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารไว้ว่า ผู้รับข่าวสารที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันจะมีความสนใจต่อข่าวสารแตกต่างกัน.

แมลวิน แอล เคอเฟลอร์ (DeFleur, 1966) ได้เป็นผู้วางหลักเกณฑ์พื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ไว้ว่า

1. บุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านบุคลิกภาพ และสภาพทางจิตวิทยา
2. ความแตกต่างกันดังกล่าวนี้เป็น เพราะบุคคลมีการเรียนรู้มาจากสังคมที่แตกต่างกัน
3. บุคคลที่อยู่ต่างสภาพแวดล้อมกัน จะได้รับการเรียนรู้มาจากสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน
4. การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและบุคลิกภาพแตกต่างกันดังกล่าว

การเปิดรับข่าวสารของคนในองค์กรและการสื่อสารนอกระบบเรื่องการรื้อปรับระบบ

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาถึงการเปิดรับข่าวสารของคนในองค์กรใน 2 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 การเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และประเด็นที่ 2 การเปิดรับข่าวสาร การรื้อปรับระบบโดยการสื่อสารนอกระบบในรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่เป็นทางการ (formal communication) และการสื่อสารเพื่อการบริหาร (administrative communication) โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมในการเปิดรับสื่อในลักษณะความบ่อยครั้งในการเปิดรับสื่อ

การเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

หมายถึง ความบ่อยครั้งในการเปิดรับสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อแสดงถึงการเข้าถึงสื่อบุคคลและสื่อเฉพาะกิจที่ใช้ในการรณรงค์เรื่องการรื้อปรับระบบ เช่น วารสารภายในองค์กร ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ป้ายประกาศ และอื่น ๆ

การนำเอาการรื้อปรับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์กรเป็นการกำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารในลักษณะสั่งมาจากเบื้องบนลงมา (top down) เพื่อต้องการให้เห็นผลจากการรื้อปรับระบบโดยเร็ว เพราะคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามนโยบาย แต่การจะให้การรื้อปรับระบบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องเสนอข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจเรื่องการรื้อปรับระบบผ่านสื่อเฉพาะกิจขององค์กร เช่น วารสารภายในองค์กร ป้ายประกาศ เป็นต้น และควรใช้สื่อบุคคลคือ ผู้บริหาร และทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบในองค์กรช่วยสนับสนุนข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

ทั้งนี้การพิจารณาการเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์นั้นหากคนในองค์กรมีพฤติกรรมในการเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ย่อมมีผลต่อความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการรื้อปรับระบบขององค์กรเพราะข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์การรื้อปรับระบบจะเผยแพร่ในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ผลงานขององค์กร โดยจะบอกกล่าวแถลงข่าวชี้แจงให้คนในองค์กรเกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ช่วยลดความขัดแย้ง หรือการเข้าใจผิด ความคลาดเคลื่อนตลอดจนข่าวลือในเรื่องการรื้อปรับระบบทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจสนับสนุนการดำเนินงานองค์กร (อ้างใน ประสานจิตต์ ลิ้มโกคา, 2526)

การเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบโดยการสื่อสารนวัตกรรม

การรื้อปรับระบบในองค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารในองค์กร เพราะเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กรซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

การสื่อสารเพื่อการบริหารงานในเรื่องการรีปรับระบบคือ การสื่อสารสองทาง (two way communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่าเรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร เช่น การประชุม เป็นต้น ทั้งนี้พฤติกรรมสื่อสารในองค์การมี 3 ระดับคือ (อ้างใน กริช สืบสนธิ, 2531 และ 2538)

1. การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังพนักงานหรือที่เรียกว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น นโยบายสารนุกรม เรื่องการรีปรับระบบ เป็นต้น
2. การสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือที่เรียกว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบน โดยวิธีการเสนอโครงการ เสนอรายงาน
3. การสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน เพื่อขอความเห็น ขอคำแนะนำ คำปรึกษาหารือ ขอความร่วมมือ และความช่วยเหลือ รวมทั้งขอข้อมูลตัวเลข และข่าวสาร

การรีปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างหนึ่ง (social change) จำเป็นต้องนำการสื่อสารมาใช้เป็นแนวความคิดในการรีปรับระบบ โดยใช้แบบจำลองการสื่อสารของ SMCRE เพราะเป็นแบบจำลองการสื่อสารที่อธิบายระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นข้อสรุปที่ครอบคลุมในเรื่องการรีปรับระบบ แสดงในแผนภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรีปรับระบบ (communication in reengineering management model) ตามแนวทางของ ธ.ก.ส. (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรีปรับระบบ โดยผู้วิจัย)

กล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสารเรื่องการรีปรับระบบของ ธ.ก.ส.เป็นการปรับพฤติกรรมให้การแลกเปลี่ยนข่าวสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีความสำคัญต่อการชักนำ (leading) ที่จะสนับสนุนในการพยายามที่จะถ่ายทอดความคิด ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารการรีปรับระบบ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การเตรียมคนเข้าเป็นทีมงานการรีปรับระบบ (staffing) การชักนำ (leading) และการควบคุม (controlling) (อ้างใน สมชาย หิรัญภิตติ, 2539) เพื่อให้การบริหารการรีปรับระบบมีประสิทธิภาพนั่นเอง

ในส่วนของการวางแผน (planning) เป็นงานขั้นแรกของกระบวนการบริหารซึ่งเป็นกระบวนการในการพิจารณาลักษณะองค์การในอนาคตโดย อ.ก.ส. ได้วางแผนกิจกรรมการรื้อปรับระบบ และกำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ซึ่งแผนจะช่วยเป็นสะพานเชื่อมระหว่างสภาพปัจจุบันไปยังสภาพอนาคต ให้ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539) ทั้งนี้การวางแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่ทำให้ล่องหน้าเพื่อไปสู่การให้ความรู้ (inform) การจูงใจ (persuade) การตัดสินใจ (decide) และการทบทวนการตัดสินใจ (confirm) โดยมีมุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร นั่นคือ กระบวนการยอมรับ (adoption process) การรื้อปรับระบบ

ขั้นที่ 2 คือการจัดองค์การ (organizing) เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ งาน บุคคล และปัจจัยต่าง ๆ นับเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) เพื่อพยายามปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (อ้างใน ชวลิต-ประภาวนนท์, 2539) โดยจัดเตรียมกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้ (inform) การจูงใจ (persuade) การตัดสินใจ (decide) และการทบทวนการตัดสินใจ (confirm) ในลักษณะที่ต้องมีการเตรียมในเรื่องเนื้อหา (message) ที่จะสื่อสาร และสื่อที่จะนำมาใช้ในเรื่องดังกล่าว เช่น การใช้สื่อระหว่างบุคคล (การประชุม การอบรม การสนทนา ฯลฯ) ผ่านสื่อเฉพาะกิจภายในองค์การ (วารสาร, ข่าวสารการรื้อปรับระบบ และป้ายประกาศ) โดย อ.ก.ส. ได้จัดในรูปคณะทำงานและคณะกรรมการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบงานธนาคารเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ยึดหลักความชำนาญ ความถนัด และการประสานงานโดยฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน แต่ทั้งนี้รูปแบบการทำงานในเรื่องดังกล่าวไม่ได้ทำงานแบบเต็มเวลา (full time)

ขั้นที่ 3 คือการเตรียมบุคคล (staffing) เข้าเป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ เป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดย อ.ก.ส. คัดเลือกจากนักวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน และคณะกรรมการต่าง ๆ ในการรื้อปรับระบบ การจัดหาบุคคลต้องคำนึงถึงความสามารถเฉพาะบุคคลให้เหมาะสมกับการรื้อปรับระบบ โดยไม่ได้คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ และกลุ่มสายงานอาชีพใดอาชีพหนึ่งมากเกินไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือทำให้เกิดกระบวนการยอมรับนวัตกรรมในองค์การซึ่งต้องใช้หลักการ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการ

เมือง ดังนั้นการคัดเลือกแต่งตั้งจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของทีมงานการรื้อปรับระบบ เพราะหากการคัดเลือกแต่งตั้งไม่ดีพอ จะทำให้ได้คนที่ไม่มีความสามารถที่แท้จริงต่อการทำรื้อปรับระบบในองค์การ

ขั้นที่ 4 จำเป็นต้องมีการชักนำ (leading) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการจูงใจบุคคลให้สร้างประโยชน์กับองค์การและบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับฐานะเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์การ (อ้างใน ลัทธิกาล ศรีวะรมย์, 2539) ธ.ก.ส.ได้แต่งตั้งหัวหน้าคณะทำงาน และคณะกรรมการ แต่ละชุดเพื่อให้การรื้อปรับระบบเป็นไปอย่างมีทิศทางตามแผนที่กำหนดไว้

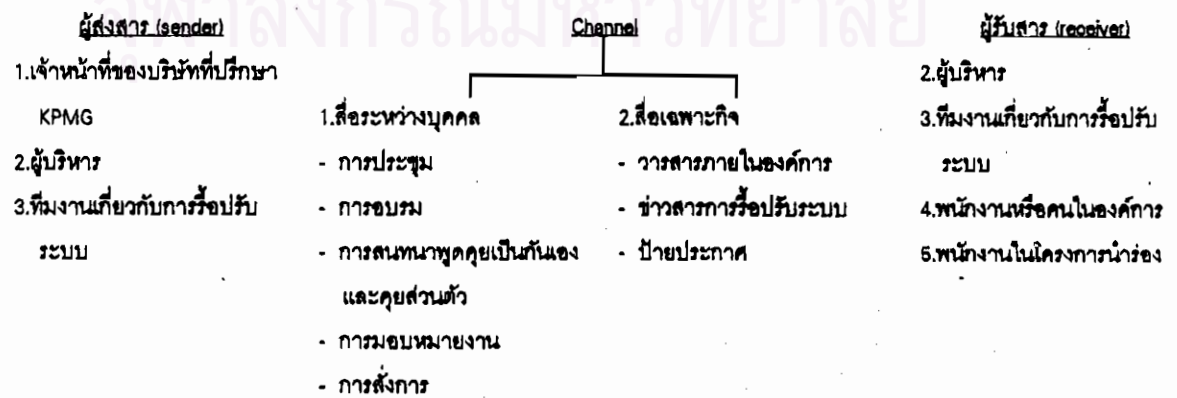
ขั้นที่ 5 การควบคุม (controlling) เป็นการวัด และแก้ไขการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์และแผนขององค์การมีการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน (อ้างใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2539) ทั้งนี้ในการควบคุมต้องมีการตรวจสอบ (verify) ให้เป็นไปตามแผน วิเคราะห์หาสาเหตุของผลต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ และหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้เป็นตามแผนโดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการจูงใจ การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการติดตามประเมินผลความคืบหน้าในการรื้อปรับระบบว่ามีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผน และมีอุปสรรคทำให้การรื้อปรับระบบชะงักงันหรือไม่ โดย ธ.ก.ส.มีคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในการควบคุม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิด แต่เนื่องจากคณะทำงานดังกล่าวทำงานเรื่องการรื้อปรับระบบไม่ได้ทำงานแบบเต็มเวลา (full time) อาจทำให้การติดตามไม่ต่อเนื่องได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรื้อปรับระบบ (communication in reengineering management model) ของ ธ.ก.ส. (กำหนดรูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบ โดยผู้วิจัย)



ทั้งนี้จากกระบวนการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (sender) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษา KPMG, ผู้บริหาร และทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ สื่อสารด้วยข้อความเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (reengineering message) ด้วยหลักการ "5W1H" คือ ทำใ้ (Why) อะไร (What) ใคร (Who) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) อย่างไร (How) ว่าต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการรื้อปรับระบบผ่านช่องทาง (channel) สื่อระหว่างบุคคล เช่น การประชุม การอบรม การสนทนาพูดคุยเป็นกันเอง การมอบหมายงาน และการสั่งการ เป็นต้น และสื่อเฉพาะกิจ (เช่น วารสารภายในองค์การ ข่าวสารการรื้อปรับระบบ และป้ายประกาศ เป็นต้น) ไปยังผู้รับสาร (receiver) ได้แก่ ผู้บริหาร ทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พนักงานหรือคนในองค์กร และพนักงานในโครงการนำร่อง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบทบาท (change role) ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารโดยผลัดกันส่งและรับข่าวสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ตามสรุปดังนี้



ดังนั้นตามแผนภาพที่ 6 แบบจำลองการสื่อสารในการบริหารการรื้อปรับระบบ (communication in reengineering model) นำมาใช้อธิบายกระบวนการบริหารการรื้อปรับระบบ โดยใช้หลักการบริหาร 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดการ (organizing) การเตรียมบุคคล (staffing) การชักนำ (leading) และการควบคุม (controlling) ซึ่งการควบคุมต้องเป็นการตรวจสอบการบริหารการรื้อปรับระบบในลักษณะใช้หลักการสื่อสาร 2 ทาง (two way communication) โดยนำผลปฏิกิริยาย้อนกลับ (feedback) มาตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นับตั้งแต่ในเรื่องการวางแผน การจัดการ การเตรียมคน การชักนำและการควบคุมซึ่งต้องสัมพันธ์กันทั้งแนวตั้งและแนวนอนกับกระบวนการยอมรับนวัตกรรม (adoption process) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนให้ความรู้ (inform) การจูงใจ (persuade) การตัดสินใจ (decide) และการยืนยัน (confirm) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือการยอมรับนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนการให้ความรู้ (inform) ต้องมีการควบคุมโดยการตรวจสอบว่า คนในองค์กรมีความรู้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยตรวจสอบตั้งแต่การวางแผน (planning) กำหนดกิจกรรมให้ความรู้ นำไปสู่การกำหนดเนื้อหาและสื่อที่จะใช้สื่อสาร (organizing) และการจัดเตรียมคน (staffing) ที่จะดำเนินการ จากนั้นกำหนดผู้ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว และสุดท้ายคือการตรวจสอบว่าคนในองค์กรมีความรู้เป็นไปตามแผนหรือไม่ หากไม่เป็นตามแผนต้องตรวจสอบว่ากระบวนการใดทั้ง 5 กระบวนการไม่เป็นไปตามที่กำหนดจนมีการผิดพลาดเกิดขึ้นและหาสาเหตุเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขให้เป็นไปตามแผน

ในขั้นที่ 2 ขั้นตอนการจูงใจ (persuade) ใช้วิธีการเช่นเดียวกันกับการวางแผน โดยสุดท้ายก็ต้องตรวจสอบว่าเกิดการจูงใจคนในองค์กรเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน ให้หาสาเหตุเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขให้เป็นไปตามแผน

ในขั้นที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจ (decide) ใช้วิธีการเช่นเดียวกันกับการวางแผน

ในขั้นที่ 4 การยืนยัน (confirm) ใช้วิธีการเช่นเดียวกันกับการวางแผน

ในขณะเดียวกันการควบคุม (controlling) ต้องตรวจสอบหลักการบริหารการรื้อปรับระบบในเรื่อง

1. การวางแผน (planning) เป็นไปตามแผนหรือไม่ นับตั้งแต่การกำหนดกิจกรรมการให้ความรู้ การจูงใจ การตัดสินใจ และการยืนยัน หากไม่เป็นไปตามแผนก็ต้องหาสาเหตุเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขให้เป็นไปตามแผน

2. การจัดการ (organizing) ต้องมีการตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เช่นเดียวกันกับการวางแผน

3. การตัดสินใจ (decide) ใช้วิธีการเช่นเดียวกันกับการวางแผน

4. การยืนยัน (confirm) ใช้วิธีการเช่นเดียวกันกับการวางแผน

ทั้งนี้การสื่อสารกระบวนการบริหารการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส.มีการสื่อสารกันหลายทอด เนื่องจากมีการเปลี่ยนบทบาท (change role) ในฐานะเป็นผู้ส่งสาร (sender) และผู้รับสาร (receiver) เป็นระยะ ๆ เพื่อมุ่งหวังให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการรื้อปรับระบบแทนการต่อต้าน โดยการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวเริ่มจากเจ้าหน้าที่บริษัทที่ปรึกษา KAMG Peat Marwick Suthee ในฐานะผู้ส่งสาร (sender) ไปยังผู้บริหารของ ธ.ก.ส.ในฐานะผู้รับสาร (receiver) ด้วยวิธีการประชุมเกี่ยวกับการดำเนินการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. จากนั้นผู้บริหารจะเปลี่ยนบทบาท (change role) จากผู้รับสารเป็นผู้ส่งสารไปยังทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และพนักงานในองค์กร โดยใช้การสื่อสารทั้งในทางตรงและทางอ้อมด้วยวิธีการประชุม อบรม มอบหมายงานและสั่งการ รวมทั้งการสนทนาพูดคุย จากนั้นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับสารเป็นผู้ส่งสารไปยังพนักงานในโครงการนำร่องการรื้อปรับระบบ และพนักงานในองค์กรโดยใช้การสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นกัน ด้วยวิธีการประชุม อบรม การสนทนาพูดคุย และผ่านสื่อเฉพาะกิจ เช่น วารสารภายในองค์กร ข่าวสารการรื้อปรับระบบและป้ายประกาศ เป็นต้น ทั้งนี้ในกระบวนการรื้อปรับระบบทั้ง 5 ขั้นตอน มีส่วนสำคัญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (objective of communication) นั่นคือ ให้เกิดกระบวนการยอมรับนวัตกรรม (adoption process) นั่นเอง

การสื่อสารเพื่อการบริหาร (administrative communication)

หมายถึง ความบ่อยครั้งในการสื่อสาร ของการรื้อปรับระบบ โดยการจัดประชุม (meeting) การสนทนาพูดคุยแบบเป็นกันเองและคุยส่วนตัว การมอบหมายงาน สั่งการ บอกกล่าว

การรื้อปรับระบบเป็นนวัตกรรมที่องค์กรนำมาใช้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้การสื่อสารเพื่อการบริหาร (administrative communication) มาใช้ในองค์กรเพื่อช่วยในการบริหาร

เพราะการรื้อปรับระบบในฐานะเป็นนวัตกรรมขององค์กรที่ผู้บริหารสั่งเป็นนโยบายจากเบื้องบนลงมา (top down) ให้คนในองค์กรถือปฏิบัติในเรื่องนี้ อาจมีการเพิกเฉยไม่สนใจปฏิบัติตามนโยบาย จึงต้องสื่อสารโดยจัดประชุม (meeting) การสนทนาพูดคุยแบบเป็นกันเองและคุยส่วนตัว เป็นการสื่อสารแบบอยู่ต่อหน้า (face-to-face communication) การมอบหมายงาน สั่งการ บอกกล่าวเพื่อเรียกร้องขอความร่วมมือร่วมใจ เชื้อถือ ศรัทธาจากคนในองค์กรเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการบริหารและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานเพื่อส่งเสริมทัศนคติในการทำงานที่ดีและถูกต้องของคนในองค์กรเป็นการลดความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจในบรรยากาศของการทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทั้งเป็นการให้ข่าวสาร ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงาน เพื่อพนักงานจะได้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ ระเบียบปฏิบัติเพื่อพัฒนาและรักษาคุณภาพระดับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้ทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เหตุผลและคำอธิบาย การสนองตอบต่อความคิดเห็นปฏิกิริยา ปัญหา และความรู้สึกในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (อ้างใน ประสานจิตต์ ลิ้มโกคา, 2526, กฤษ สืบสนธิ, 2531)

องค์กรทุกองค์กรที่ต้องการพัฒนาจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องแสวงหาและพยายามปรับวิถีทางการทำงาน การบริหารให้ทันสมัยก้าวหน้าอยู่เสมอ พยายามใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการจัดการให้เกิดการสะดวกรวดเร็วในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ประหยัดแรงงาน สารนวัตกรรม เช่น การรื้อปรับระบบ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่

สารนวัตกรรม หมายถึง สารในการบริหารงาน ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่จะมีการนำมาใช้ในองค์กร หรือสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการผลิตและการบริการ ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนได้รับทราบ เพื่อจะได้ปฏิบัติตนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ หรืออย่างน้อยที่สุด ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความพร้อมมากขึ้น ก่อนการนำสิ่งใหม่ ๆ เช่น การรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์กร (อ้างใน กฤษ สืบสนธิ, 2531)

ดังนั้น การสื่อสารเพื่อการบริหารโดยเฉพาะในการสื่อสารนวงกรรม เช่น การรื้อปรับระบบ จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบอยู่ต่อหน้า (face-to-face communication) การสนทนาพูดคุยแบบเป็นกันเองและคุยส่วนตัว และการจัดประชุม (meeting) รวมทั้งการมอบหมายงาน สั่งการ บอกกล่าว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความสำนึก ตลอดจนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหาร โดยทุกคนได้มีโอกาสแสดงหรือเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงวิธีการในเรื่องการรื้อปรับระบบ และต้องสนองความต้องการนั้นอย่างเป็นธรรมและรวดเร็วคือ มีปฏิกริยาย้อนกลับ (feedback) เป็นการสื่อสารในลักษณะจากล่างสู่บน (bottom up) ย่อมเกิดลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) เกิดขึ้นในองค์การ

การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (reengineering) ผ่านช่องทาง (channel) มีทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้ ทางตรง เช่น จากการอบรม สื่อประชาสัมพันธ์ และสื่อบุคคล ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ส่วนทางอ้อม เช่น จากการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องการรื้อปรับระบบจากสื่อมวลชน จากการอบรมร่วมสัมมนาจากที่อื่น เป็นต้น โดยประเมินถึงความบ่อยครั้งในการเปิดรับสื่อ

ทฤษฎีเชื่อมโยงหรือทฤษฎีสั่งเร้าการตอบสนอง (association theory or stimulus-response theory)

การรื้อปรับระบบที่ ธ.ก.ส. ได้มีการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ในสำนักงานให้ทันสมัยยิ่งกว่าเดิม โดยการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยปฏิบัติงานให้สะดวก รวดเร็วขึ้น เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบ On Line หากคนในองค์การด่วนสรุปว่าเครื่องคอมพิวเตอร์มาแทนที่คน ทำให้คนตกงาน เช่นนี้จะเกิดผลเสียต่อองค์การโดยจะต่อต้านการรื้อปรับระบบเพราะความรีบด่วนสรุป เพราะการรับรู้โดยการเชื่อมโยงที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามความคาดหวังของตนเองหรือจากประสบการณ์เดิม การที่คนเราได้ข้อมูลมาไม่ครบแต่ด่วนสรุปอาจก่อให้เกิดปัญหาในสังคมได้ถ้าความคาดหวังเป็นไปในแง่ลบ รวมทั้งพนักงาน ธ.ก.ส. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเรื่องการรื้อปรับระบบซึ่งอยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) ได้แก่ จังหวัดลำพูน จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดนครปฐม ทำให้ความใกล้ชิดทางกายภาพ (proximity) มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบมากกว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ที่ไม่อยู่ในโครงการนำร่องดังกล่าว แม้ว่าจะเป็นพนักงาน ธ.ก.ส. เหมือนกัน (similarity) (อ้างใน สมโภชน์ เขียมสุภาวิชิต, 2538)

ทฤษฎีและแนวความคิดทางด้านการบริหารธุรกิจแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง

การรีอับระบบ (reengineering) ที่นำมาใช้ในองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ย่อมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เนื่องจากองค์การ (organization) เป็นหน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยมนุษย์หลาย ๆ คนที่อยู่ร่วมกัน เพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การจึงมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรม และปฏิสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ในวิชาการทางด้านการบริหารและองค์การยอมรับความจริงข้อหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์การที่มีประสิทธิผลจึงเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ หรือฉับพลัน เช่น การรีอับระบบ (reengineering) ที่นำมาใช้ในองค์การล้วนย่อมเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

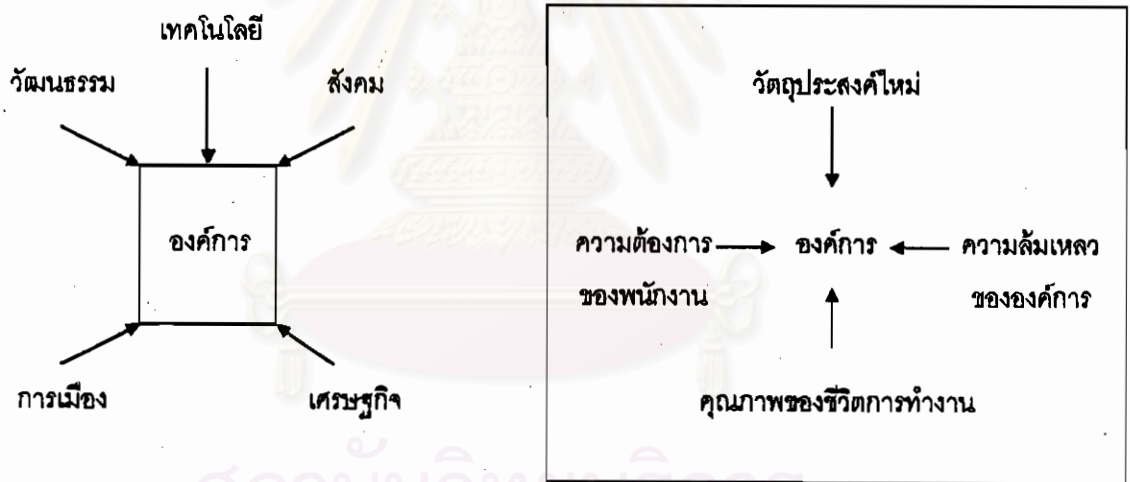
1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่้องค์การไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจัยด้านตลาดหรือบริการ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ นโยบายและบทบาทของรัฐบาล เป็นต้น

2. แรงผลักดันจากภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การปรับนโยบาย และความล้มเหลวขององค์กร เป็นต้น

แผนภาพที่ 7 แสดงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในองค์กร

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร



ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Leon C. Megginson and others, Management: Concepts and Application. Cambridge: Harper & Rows Publishers, 1983 p.417 (อ้างใน อุทัย เลหาวิเชียร, 2532)

ความหมายของการพัฒนาองค์การ (organizational development)

ริชาร์ด เบคเคิร์ด (Richard Beckard, 1969) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การที่มีชื่อเสียงมากคนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การคือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ ตามความรู้ที่ได้จากพฤติกรรมศาสตร์

สำหรับความหมายในแง่ค่อนข้างกว้างที่สุด พอล อาร์ ลอเรนซ์ และเจย์ ดับบลิว ลอร์ช (Paul R. Lawrence, and Jaw W. Lorch, 1969) ที่ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า

ความหมายของการพัฒนาองค์การ มีจุดร่วมที่สำคัญก็คือ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคลและสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์การ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การโดยส่วนรวม ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ดังเช่น อรุณ วัชรธรรม ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของแนวความคิดของการพัฒนาองค์การที่น่าสนใจว่า คุณลักษณะของแนวความคิดของการพัฒนาองค์การก็คือ

การพยายามส่งเสริมให้องค์การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งกว่านั้นการพัฒนาองค์การยังมีความหวังต่อไปอีกว่า ผู้รับผิดชอบขององค์การเหล่านี้จะสามารถมีพลังอันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผน(planned change) ที่น่าจะมีใจได้ พลังนั้นก็คือ "พลังของกลุ่ม" ... (อ้างใน สุนันทา เลานันท์, 2531)

จึงกล่าวได้ว่าการรีอับระบบ (reengineering) เป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ได้มีการกำหนดเป็นแผน (planned change) ที่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าและอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์

ดังนั้นการรีอับระบบจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม (context) ของการรีอับระบบ ได้แก่ *ประเด็นที่ 1* เรื่อง การบริหารงานของผู้บริหาร และประสิทธิภาพการบริหาร เช่น ผู้บริหารต้องมีความรู้ในเรื่องการรีอับระบบ (head) เป็นผู้ทุ่มเทในการทำงาน (heart) และกล้าตัดสินใจ (gut) ในสถานการณ์ต่าง ๆ *ประเด็นที่ 2* เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการใช้อุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ (hardware) ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (software) และขีดความสามารถของคนในการใช้คอมพิวเตอร์ (peopleware) *ประเด็นที่ 3* เรื่องประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยการฝึกอบรมและให้การศึกษา และ *ประเด็นที่ 4* เรื่องความสามารถในการทำกำไรขององค์การเพื่อเป็นที่มาของแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการทำการรีอับระบบ เพื่อพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ในเรื่องปัจจัยแวดล้อม (context) ของการรีอับระบบ ต้องคำนึงควบคู่ไปกับความพร้อมขององค์การในเรื่องความพร้อมของผู้บริหาร พนักงาน เทคโนโลยี และเงินทุนขององค์การ เพราะการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องคนหรือพฤติกรรมของคน โครงสร้างขององค์การ (โครงสร้างและระบบงาน) และเทคโนโลยีหรือวิทยาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (อ้างใน อรุณ รักรธรรม, 2532)

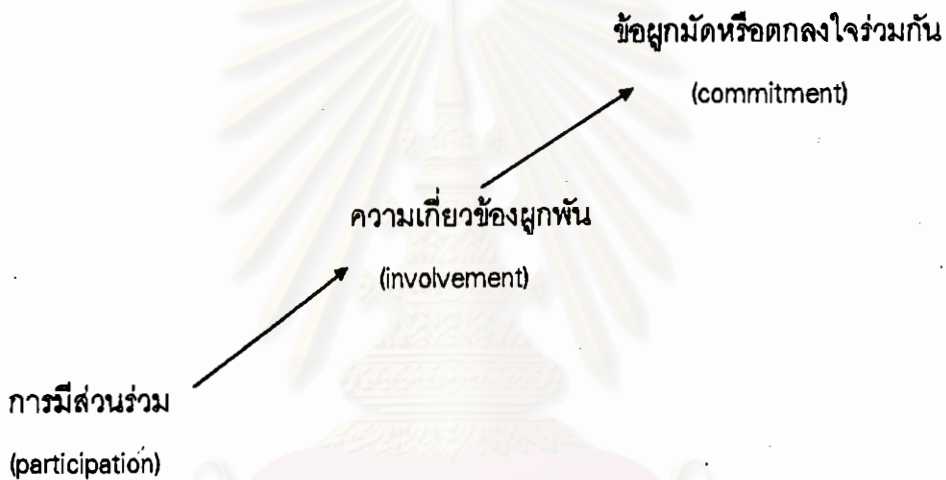
แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)

ด้วยเหตุที่ผู้บริหารไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้ตามลำพังคนเดียว การดำเนินงานส่วนใหญ่ขององค์การจึงต้องการให้พนักงาน หรือบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการดำเนินงานด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความหมายถึงรูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกัน (involvement) ของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจ และควบคุมการทำงานร่วมกัน

ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องกับผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกเกี่ยวข้องของผูกพันนี้หากได้มีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว จะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัด หรือสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน ซึ่งแสดงระดับความสัมพันธ์ให้เห็นชัดเจนด้วยแผนภาพที่ 8 ดังนี้ (อ้างใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

แผนภาพที่ 8 แสดงระดับความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วม



ทั้งนี้การรื้อปรับระบบให้ได้ผลตามที่มุ่งหมายก็โดยการทำที่ผู้บริหารต้องทำการมอบอำนาจ (empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองในระดับหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้คุณภาพ และมาตรฐานของงานเพิ่มสูงขึ้น มีเวลาเหลือมากขึ้น เพื่อการวางแผน และเพื่อการอื่น ๆ รวมทั้งสามารถปรับปรุงการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น เพราะการมอบอำนาจเป็นการกำจัดกฎเกณฑ์ คำสั่ง ระเบียบ วิธีปฏิบัติ ฯลฯ ที่ไม่จำเป็นในองค์กรเพิ่มความคล่องตัวและยืดหยุ่น ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยคนในองค์กรให้ความร่วมมือ และมีความเกี่ยวข้องของผูกพัน (involvement) ในเรื่องการรื้อปรับระบบในระดับที่แตกต่างกันเช่น มีการติดตามบ้าง ติดตามอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตามสั่ง รวมทั้งการสอนให้ปฏิบัติตาม การให้ข้อเสนอแนะ การเป็นที่เสี่ยงในการปฏิบัติงาน และการอภิปรายกับผู้อื่น เป็นต้น

ดังนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) เป็นการทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเพื่อนำไปสู่ข้อผูกมัดหรือตกลงใจร่วมกัน (commitment) มีความไว้วางใจฝ่ายบริหารทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น เพราะนำไปสู่การรวมความรู้ ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันเพื่อแก้ปัญหาในองค์การทำให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนมากขึ้น ช่วยให้องค์การได้รับสิ่งย้อนกลับ (feedback) จากคนในองค์การได้อย่างดี การมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะทีมงานมีความจำเป็นต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์การในปัจจุบัน จึงกล่าวสรุปได้ว่า PM สามารถทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์การและ PM สามารถใช้เอาชนะความขัดแย้งระหว่างคนในองค์การและข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์การได้ (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2525)

ดังนั้นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการรื้อปรับระบบให้ได้ผลตามที่มุ่งหมายไว้คือการที่ผู้บริหารจะต้องทำ "การมอบอำนาจ" (empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538) ทั้งนี้การรื้อปรับระบบเป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวองค์การให้สอดคล้องว่าเป็นการพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change)

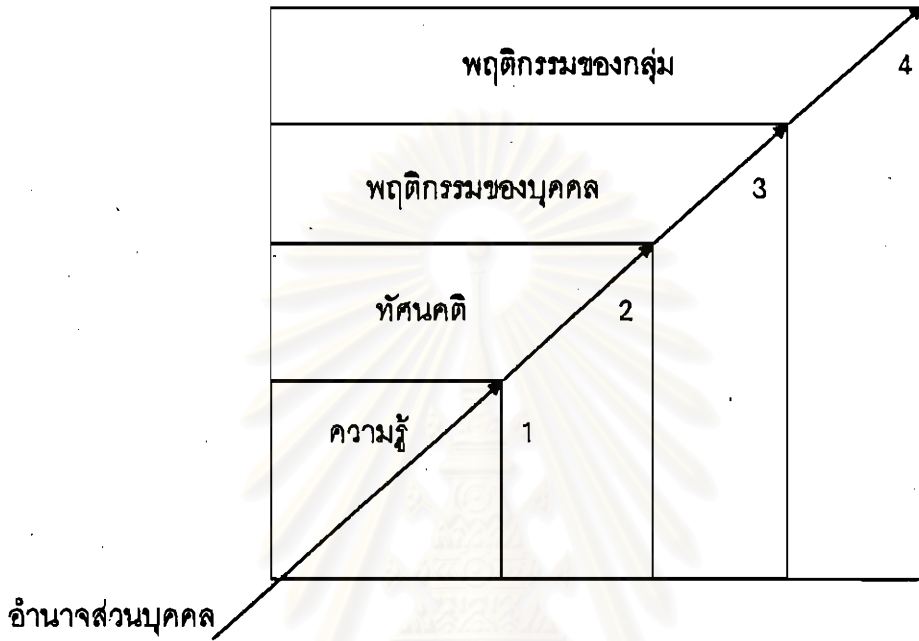
หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโครงสร้างของสังคม ได้แก่ระเบียบ กฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ในสังคม ตลอดจนสถานภาพ (status) บทบาท อำนาจหน้าที่ ลักษณะการเกี่ยวข้องกับพหุภาคีกันระหว่างบุคคล กลุ่ม และสถานภาพต่าง ๆ ในสังคม

กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (planned change) ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ แนวความคิด ประสบการณ์ ทักษะ แนวทางใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติ และทัศนคติ (การยอมรับความรู้สึกใหม่ ๆ อันจะมีส่วนช่วยให้งานสำเร็จ)

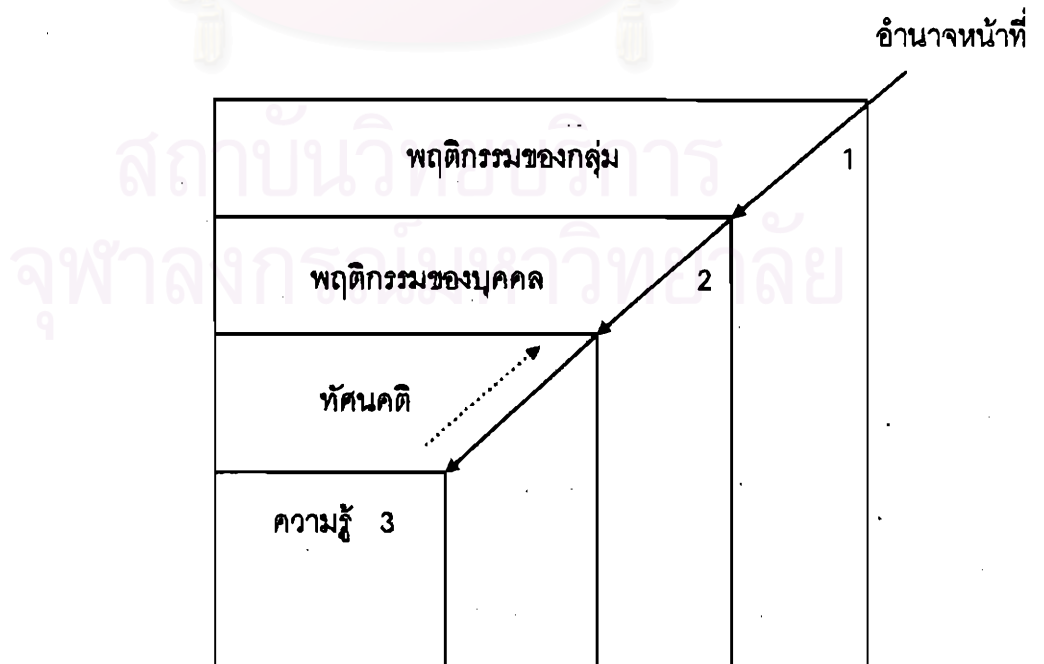
การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เทคนิคบางประการ เช่น การใช้ลักษณะผู้นำที่มีความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงระดับของการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ (knowledge) ทัศนคติ (attitude) พฤติกรรม ส่วนบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มเป็นหลักซึ่งอาจใช้แนวคิดในการมีส่วนร่วม (participative change) หรือการบังคับ (coerced change) นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อม ของผู้รับการเปลี่ยนแปลง (client system) คือคนในองค์การ (อ้างใน Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1993, อดุล วัชรธรรม, 2536)

แผนภาพที่ 9

การเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วม (participative change)



การเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (Coerced change)



การรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคม (social change) ที่ต้องการเห็นผลเปลี่ยนแปลงโดยเร็วจึงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coerced change) ซึ่งเป็นนโยบายจากบนลงล่าง (top down) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน การรื้อปรับระบบบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยรูปแบบการสื่อสารในแนวทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 10 อธิบายความสัมพันธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการยอมรับและรูปแบบการสื่อสาร เรื่องการรื้อปรับระบบตามแนวทางของ อ.ก.ส. (รูปแบบความคิดตามแนวความคิดเรื่องการรื้อปรับระบบโดยผู้วิจัย)

กระบวนการยอมรับนวัตกรรมของ Rogers	การบริหารการเปลี่ยนแปลง		รูปแบบการสื่อสารเรื่องการรื้อปรับระบบ				
	การรื้อปรับระบบ	ทิศทาง		KAP	PAK	AKUS	MAK
		1	2				
การยืนยัน (confirm)	พฤติกรรมของกลุ่ม	↑	↓	P	P	S	K (practical knowledge)
การตัดสินใจ (decision)	พฤติกรรมของบุคคล			↑	↓	↑	“know-how” ↑
การจูงใจ (persuasion)	ทัศนคติ			↑	↓	↑	A ↑
ความรู้ (knowledge)	ความรู้			K	K	K → U	M ↑

การบริหารการเปลี่ยนแปลง 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วม (participative change) → เส้นทึบ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coerced change)▶ เส้นประ

รูปแบบการสื่อสาร

KAP (knowledge-attitude-practice)

PAK (practice-attitude-knowledge)

AKUS (attitude-knowledge-understanding-skill)

MAK (means-attitude-knowledge)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เกษม กิตติธัชฌาภูล (2524) ศึกษาบทบาทของสื่อและปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับระบบสื่อสารทางโทรสาร: ศึกษาเฉพาะผู้ใช้บริการโทรสารสาธารณะระหว่างประเทศ ผลการศึกษาสรุปลงได้ว่าสื่อบุคคลมีบทบาทสูงใจให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมได้มากที่สุด และสื่อเฉพาะกิจมีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการเผยแพร่กระจายข่าวสารของนวัตกรรม

เยาวดี รัชชวิริยะ (2526) ศึกษาพฤติกรรมการรับข่าวสารที่มีผลต่อการยอมรับการถือมั่งสวิริติของสมาชิกพุทธสถานสันติอโศก ผลการศึกษาสรุปลงได้ว่าสื่อบุคคลมีผลต่อการยอมรับการถือมั่งสวิริติมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อเฉพาะกิจ

วงแห ศิริวานิช (2529) ได้ศึกษาการนำนวัตกรรมเข้าสู่วงการธุรกิจ “ศึกษาเฉพาะกรณีภาษาชะโพลิสไตรีนโพน” ผลการศึกษาสรุปลงได้ว่า สื่อโทรทัศน์จะเป็นสื่อที่กลุ่มผู้บริโภคเปิดรับข่าวสารมากที่สุด และมีผลต่อพฤติกรรมในการจัดซื้อมากที่สุด รองลงมาได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และนิตยสาร ตามลำดับ ทั้งนี้การวางแผนสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้สื่อผสมคือ การใช้สื่อมวลชนและสื่อบุคคล สำหรับการยอมรับนวัตกรรม คือสินค้าภาษาชะโพน ต้องให้ความรู้แก่ประชากรผู้บริโภค และให้มีการสื่อสารแบบสองขั้นตอนอีกทอดหนึ่งคือ ให้ประชากรผู้บริโภคใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อชักจูงใจให้มีการใช้สินค้าเพื่อเพิ่มการยอมรับนวัตกรรมให้แก่ประชากรผู้บริโภค

ปฐมพร ศิริรังคมานนท์ (2532) ศึกษาการนำนวัตกรรมทางการสื่อสารเข้าสู่วงการธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีโทรศัพท์เคลื่อนที่ ผลการศึกษาสรุปลงได้ว่า โทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่ความรู้ที่มีต่อโทรศัพท์เคลื่อนที่ยังอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนใหญ่จะรับรู้จากสื่อประเภทหนังสือพิมพ์มากที่สุด รองลงมาคือ สื่อประเภทโทรทัศน์

วิศรา สุวิพัฒนานนท์ (2534) ศึกษาการเปิดรับข่าวสารและปัจจัยบางประการที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการพิมพ์ระบบตั้งโต๊ะ (Desktop Publishing) ขององค์กรธุรกิจเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาสรุปลงได้ว่า พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการพิมพ์ระบบตั้ง

ได้มาจากสื่อมวลชน สื่อบุคคล และสื่อเฉพาะกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับขององค์กร ธุรกิจคือ การเปิดรับข่าวสารจากสื่อมวลชนประเภทนิตยสารและวารสาร จากสื่อบุคคลประเภท พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของบริษัทตัวแทนต่าง ๆ และจากสื่อเฉพาะกิจประเภทจดหมายเวียนและการสัมมนาเท่านั้น

อุดมวิทย์ เนียมอินทร์ (2534: บทคัดย่อ) ศึกษาสถานีดำรวจชุมชน: ศึกษาทัศนคติต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีการจัดตั้งสถานีดำรวจชุมชนสยามสแควร์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคคลที่อยู่ในสยามสแควร์มีทัศนคติที่ดีต่อการยอมรับการจัดตั้งสถานีดำรวจชุมชนสยามสแควร์ซึ่งเป็นเสมือนนวัตกรรมทางการปกครองชนิดหนึ่ง

สุมาลี ตั้งจิตต์ศิลป์ (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการเปิดรับสื่อเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำกับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำของประชาชนในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สื่อที่ถูกใช้ในการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพแหล่งน้ำมากที่สุดคือ โทรทัศน์ และสามี/ภรรยา

งานวิจัยต่างประเทศ

Bollenbacher, George M (1992) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า ปัจจัยของกระบวนการรื้อปรับระบบคือ การออกแบบใหม่ และการทำงานใหม่ในกระบวนการธุรกิจ เพื่อให้บรรลุผลมากที่สุดของเป้าหมายธุรกิจ สถาบันการเงินที่เข้าใจในนิยามของกระบวนการรื้อปรับระบบอาจได้รับผลเชิงบวก แต่สถาบันการเงินพบหลุมพรางไปตลอดการทำรื้อปรับระบบ ส่วนมากหลุมพรางที่จะเผชิญหน้าประกอบด้วย (1)การจำแนกไม่ถูกต้องในกระบวนการ (2)ความเข้าใจผิดในกระบวนการ (3)การกำหนดกระบวนการไม่ถูกต้อง (4)จัดการด้วยวิธีการที่ผิด ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้สามารถช่วยจัดการให้บรรลุผลมากที่สุด เพื่อความสำเร็จแต่แรก (1)การออกแบบกระบวนการความต้องการของลูกค้า (2)ขยายกระบวนการออกไปนอกองค์กร (3)ให้ผลประโยชน์ที่ได้แก่ลูกค้าในการทำรื้อปรับระบบให้ประสบความสำเร็จ

Lau, R S M (1993) ได้ศึกษางานวิจัยพบว่า การรื้อปรับระบบเป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบใหม่อย่างถอนรากถอนโคนในกระบวนการธุรกิจโดยการลบทิ้งกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัย และข้อสันนิษฐานของการจัดการที่มีอยู่บริษัทหลายแห่งพยายามรื้อปรับระบบในกระบวนการที่มีอยู่ Wilkinson

(1991) ได้นิยามวิธีการรีปรับระบบประกอบด้วย 3 ขั้นตอน: การออกแบบใหม่ การติดตั้งเครื่องมือใหม่ และการจัดการให้เหมาะสมที่สุดใหม่ IBM ได้ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยผู้บริหารระดับสูง 2 คน ได้ดำเนินการวิเคราะห์การปฏิบัติงานและพบว่า การทำงานจะสมบูรณ์ภายใน 90 นาที แทน 6 วัน - 2 สัปดาห์ เช่นแต่ก่อน ...การรีปรับระบบเป็นการพัฒนากลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อให้เป้าหมายของบริษัทสมบูรณ์ขึ้น และเป็นการรวมเทคโนโลยีเพื่อให้ประโยชน์สูงสุด

Raynor, Michael E (1993) ได้ศึกษางานวิจัยพบว่า การปรับปรุงหรือการทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐานที่ว่า ระบบของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมของการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยของความก้าวหน้าในระยะยาว การรีปรับระบบจึงเป็นวิธีการของการปรับปรุงหรือการทำให้ดีขึ้น...การรีปรับระบบช่วยให้องค์กรเพิ่มผลผลิตได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ

Rigby, Darrell (1993) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า การรีปรับระบบไม่ใช่เป็นผลิตภัณฑ์เดี่ยวแต่เป็นการรวมผลิตภัณฑ์หลาย ๆ อย่างดำเนินการเข้าเป็นหนึ่งเดียว โดยปกติแล้วมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ภายในโครงการรีปรับระบบ (1)การคิดพิจารณาใหม่ของวิธีการทำงานในหลักการพื้นฐาน (2)การปรับโครงสร้างองค์กร (3)ระบบข้อมูลข่าวสารใหม่และสามารถวัดได้ และ (4)ระบบค่านิยมใหม่ การรีปรับระบบมีแนวโน้มว่านำมาใช้ในวงเศรษฐกิจระยะถดถอย ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องกับหลักการพื้นฐานในการรีปรับระบบแนวทางการจัดการธุรกิจด้วยการรีปรับระบบประกอบด้วย (1)การลงมือกระทำและเป็นเครื่องเตือนถึงอาการ ได้แก่ การไร้ความสามารถขององค์กร, การรอคอยเทคโนโลยีที่เยี่ยมยอด และการสูญเสียความเชื่อถือ (2)จำแนกได้ว่ามีเพียงปัญหา 2-3 อย่าง ที่แก้ได้อย่างถาวร (3)วิธีการทำการรีปรับระบบมีใช้จุดหมายปลายทางเพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จนั้น กลยุทธ์ต้องสร้างประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการมากกว่าการแข่งขัน การรีปรับระบบสามารถช่วยให้องค์กรมุ่งใจถึงวัตถุประสงค์โดยการสร้างประสิทธิภาพ และการรวบรวมโอกาสให้แก่ลูกค้า ความมีประสิทธิภาพที่โดดเด่นและคู่แข่งที่อ่อนแอ

Harrison, John S (1994) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า

..โครงการรีอปรับระบบของธนาคารมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกิจกรรมทั้งหมดด้วยกลยุทธ์
2. การสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรมของธนาคารทั้งหมด ให้แก่ลูกค้า
3. การออกแบบกระบวนการหลักใหม่ของธุรกิจ
4. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และสามารถวัดได้

...การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร, การสื่อสาร, การให้รางวัลและการมีปฏิริยาย้อนกลับทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็น สิ่งที่สนับสนุนให้ โครงการรีอปรับระบบประสบความสำเร็จ

Higginson, Thomas; Waxler, Robert P (1994) ศึกษางานวิจัย พบว่า การสื่อสาร, ภาวะผู้นำที่ดี, การทำงานเป็นทีม, การฝึกอบรมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการลงมือปฏิบัติของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) กลยุทธ์ของ TQM และการรีอปรับระบบที่จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง คือ

1. การสื่อสารที่ตีรวมทั้งการสื่อสารที่เข้าใจง่ายผ่านช่องทางและรวมทั้งความเข้าใจในวัตถุประสงค์, เป้าหมายและกลยุทธ์ด้วย
2. การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทั้งคำพูดและการกระทำจากผู้บริหารสูงสุด
3. วัฒนธรรมองค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งความสามารถในการก้าวหน้า
4. การทำงานเป็นทีมและคนในองค์กรสร้างแนวทางความเสมอภาคในสถานที่ทำงาน และเป้าหมายของงาน

Lowenthal, Jeffrey N. (1994) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า ด้านหนึ่งนั้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแสดงถึงโอกาสความเจริญก้าวหน้าและนวัตกรรม ส่วนอีกด้านหนึ่ง แสดงถึงการทำให้หลงทางและการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง องค์กรซึ่งปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการบริหารของเขา, กลยุทธ์, ระบบ, สินค้าและวัฒนธรรม... จะมีการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงโดยสร้าง, ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักการพื้นฐานของกิจกรรมหรือสถาบัน, ต้องการรีอความสัมพันธ์เก่า และวิธีการปฏิบัติ โดยแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ วงจรของการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวจากระดับล่างหรือระดับชาติ ปกติแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ในโครงสร้างของสถาบันหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น การรีอปรับระบบในองค์กรอยู่บนปัจจัย 2 ประการคือ สร้างความพึงพอใจ

ใจแก่ลูกค้าและประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพภายในของกระบวนการ การผสมผสานส่วนประกอบที่หลากหลายจะช่วยเสริมกับทำให้กระบวนการประสบความสำเร็จ

Lowenthal, Jeffrey N. (1994) ได้ศึกษางานวิจัยพบว่า ในการเปลี่ยนแปลงตนเองไม่ว่า น้อยหรือมากภายใต้ภาวะบีบคั้นแตกแยก มักจะทำให้ผู้นำในองค์การอุตสาหกรรมแยกตัวออกไป จากการแข่งขัน องค์การใด ๆ ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีองค์ประกอบเบื้องต้น 2 ประการคือ การรับรู้และการตอบสนองของการรับรู้หรือความสามารถที่จะสัมพันธ์ตนเองหรือองค์การของตนเองเข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และมุ่งไปที่ความยืดหยุ่นและความสามารถในการอันที่ว่าจะยังคงพินิจพิจารณาที่กับจุดบางจุดและในขณะที่เดียวกันมองถึงความเปลี่ยนแปลงตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย มีโครงการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ อย่างที่ต้องล้มเหลว อันเนื่องมาจากแนวความคิดที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมักถูกทำให้ล้มเหลวอันเนื่องมาจากความเชื่อเบื้องต้นที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เริ่ม จากความรู้ และทัศนคติของปัจเจกบุคคล ซึ่งประเด็นนี้จากการวิจัยของ Michael Beer, Russell A. Eisenstat และ Bert Spector ได้พบว่า วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล นั้นคือ การจับเขาใส่ลงไปในบทบาทใหม่ ๆ ในองค์การ

Mitroff, Ian (1994) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า เพราะไม่คำนึงถึงคนและความต้องการที่แท้จริงของมนุษย์, โครงร่างสำหรับการออกแบบใหม่ขององค์การ จึงนำไปสู่ความล้มเหลวการค้นพบการทำทนายใหม่ และความต้องการลึก ๆ ของคน, องค์การในอนาคตจะมีลักษณะ 4 มิติ คือ 1.ความรู้ 2.สุขภาพ 3.บริการ และ 4.นวัตกรรม ธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ไม่ต้องการเพียงแค่แนวคิดใหม่ของข่าวสารและความรู้ แต่ต้องการเทคนิคใหม่สำหรับการจัดการที่มั่นคงด้วยและเผยแพร่ข่าวสารที่ถูกต้องรวมทั้งความรู้ให้เหมาะสมกับคนและจังหวะโอกาส บริษัทไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และบริการที่รวดเร็วด้วยคนซึ่งมีสุขภาพไม่ดี การจะเป็นคู่แข่งขั้นต้องการการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

Nebel, Eddystone C III, Rutherford, Denney; Schaffer, Jeffrey D (1994) ได้ศึกษา งานวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมทั้งธุรกิจโรงแรม จัดองค์การโดยโครงสร้างหน้าที่ ในโครงสร้างหน้าที่ขององค์การ คนซึ่งปฏิบัติงานคล้ายกันหรือมีทักษะคล้ายกันจะถูกจัดกลุ่มกันเป็นแผนก ปัญหาของโครงสร้างหน้าที่ขององค์การประกอบด้วย (1)เป็นการยากในการ

ข้ามสายงานในระดับเดียวกัน (2)ความรับผิดชอบไม่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติงาน และ (3)โอกาสกำหนดขอบเขตสำหรับการบริหารทั่วไปและการฝึกอบรม ในปัจจุบันโรงแรมจัดองค์การเป็นแผนกจะจัดกลุ่มงานโดยเชื่อมโยงกระบวนการธุรกิจ เช่น การสื่อสารกับลูกค้า, การพัฒนาสินค้าและการแก้ปัญหา ความได้เปรียบของการรื้อปรับระบบด้วยกระบวนการธุรกิจประกอบด้วย (1)การปฏิบัติวัดจากเกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้า (2)การเตรียมงานข้ามจากการฝึกอบรมมาเป็นการให้การศึกษา (3)ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำและผู้สนับสนุนมากกว่าผู้ตรวจสอบและผู้ตัดสิน (4)ลูกค้าและแผนกจะมีการป้องกันน้อยลง และให้อำนาจการผลิตเพิ่มขึ้น

Campanelli, Melissa (1995) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า การรื้อปรับระบบ โดยการสัมภาษณ์ James Champy (ผู้ร่วมเขียนหนังสือเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบกับ Dr.Michael Hammer) ประธานกลุ่มที่ปรึกษา CSC ได้แนะนำว่า การรื้อปรับระบบประสบความสำเร็จได้เมื่อผู้บริหารแก้ไขตัดแปลงงานและรูปแบบของการจัดการ ส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการและการมอบอำนาจคือการสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ และสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารสามารถนำธุรกิจก้าวหน้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

Munger, Cynthia (1995) ได้ศึกษางานวิจัย พบว่า เหตุผลที่ผลักดันให้ธุรกิจทางด้านกฎหมายพิจารณาในการรื้อปรับระบบ คือมีปัญหาที่ท้าทายเหมือนกัน อุปสรรคที่แท้จริงของแนวความคิดการรื้อปรับระบบถูกออกแบบสำหรับปัญหาทางธุรกิจ โดยธุรกิจทางด้านกฎหมายเชื่อว่า การรื้อปรับระบบไม่สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจทางด้านนี้ ซึ่งแท้จริงแล้วในการรื้อปรับระบบนั้นการทำงานประกอบด้วยกระบวนการนำไปสู่การพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง 4 อย่างคือ

1. กระบวนการทางธุรกิจ
2. โครงสร้างขององค์การ
3. ระบบและเทคโนโลยี
4. คนและวัฒนธรรม