

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา การสื่อสารกลยุทธ์องค์กรนี้ ผู้ศึกษาใช้ระเบียบการศึกษาวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวทางการศึกษาวิจัย
2. เครื่องมือการศึกษา
3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางการศึกษาวิจัย

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ว่าเมื่อองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยแวดล้อมจนเป็นเหตุให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้น องค์การได้วางแผนจัดการกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และได้ใช้การสื่อสารในฐานะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างไร และในฐานะที่เป็นบรรษัทระหว่างประเทศนั้นองค์การได้เชื่อมต่อการสื่อสารจากสำนักงานใหญ่ในฐานะผู้กำกับนโยบายไปยังองค์การในเครือที่มีความแตกต่างของภูมิหลังอย่างไร มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ใหม่กับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชาติหรือไม่ และปัจจัยใดคือองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสาร ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงเสมือนการตรวจสอบประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อหาคำตอบว่าการสื่อสารภายในองค์การนี้ได้สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ในระดับใด ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเชิงประยุกต์ในการมองปัญหาและคำอธิบายบนปรากฏการณ์จริงจากกรณีศึกษามากกว่าการค้นพบเพื่อสร้างข้อสรุปทั่วไปเกี่ยวกับธรรมชาติของการสื่อสาร

ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาองค์การเอ็มคอนท์ซึ่งเป็นองค์การสื่อของประเทศเดนมาร์ก เนื่องจากเห็นว่าองค์การนี้มีประวัติความเป็นมายาวนานจึงผ่านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในช่วงเวลาต่าง ๆ กัน จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2003 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การซึ่งต้องให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น

รูปธรรมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้การที่องค์กรมีลักษณะเป็นบรรษัทระหว่างประเทศ ซึ่งดำเนินธุรกิจ 21 ประเทศ ประกอบด้วย องค์กรในเครือที่มีความหลากหลายตามภูมิหลังและลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจึงยิ่งทำให้ประเด็นของการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรมีความน่าสนใจยิ่งขึ้น และเนื่องจากการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศนี้เกี่ยวข้องกับจุดยืน ค่านิยม และวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชาติซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กรและมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อนในการค้นหาคำตอบ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการศึกษาเพื่อนำไปสู่ข้อมูลในปรากฏการณ์และกลุ่มเป้าหมาย โดยอาศัยการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์เป็นหลักควบคู่ไปกับการสำรวจเอกสารและการพิสูจน์ความน่าเชื่อถือ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งกรอบการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักที่มีความเชื่อมโยงกันตามลำดับและขั้นตอนดังกล่าวยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษาอีกด้วย ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสาร

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ศึกษาเป็นสมาชิกขององค์กรและดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กรในเครือของเอ็กมอนท์จึงมีฐานะ “คนใน” ผู้มีบทบาทเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ด้วยทำให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าสนามวิจัยแบบสมาชิกเต็มตัวที่ได้รับประสบการณ์ตรงในกระบวนการการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรของเอ็กมอนท์และสามารถเข้าถึงข้อมูลและความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรในระดับเดียวกับผู้บริหารองค์กรในเครือหรือ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” นอกจากนี้การเป็นคนในยังทำให้ผู้ศึกษาไม่ต้องเสียเวลาในการสร้างสัมพันธภาพและการปรับตัวกับกลุ่มคนในสนามจึงทำให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างกลมกลืน รวดเร็วและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะประเด็นเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร ซึ่งจำกัดพื้นที่การศึกษาเฉพาะองค์กรภายใต้สายธุรกิจระหว่างประเทศของเอ็กมอนท์เท่านั้น

เครื่องมือการศึกษา

ในการเข้าถึงข้อมูลในการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรครั้งนี้ ได้อาศัยผู้ศึกษาเป็นเครื่องมือหลักเนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ (การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม) การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นการรวบรวมข้อมูลหลักผ่านการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการเพื่อหาคำตอบจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็น “ผู้รู้” (key informant) เป็นรายบุคคลในประเด็นที่แตกต่างกันเนื่องจากบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างตามระดับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การ¹ คือ ระดับบริษัท ได้แก่ ผู้นำองค์กรและผู้บริหารในหน่วยงาน สนับสนุนระดับบริษัทและระดับสายธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การในเครือในสายธุรกิจ ระหว่างประเทศในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลตามกลุ่มคำถามของวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

การศึกษาองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ การศึกษาองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี) และปัจจัยภายในองค์การ (ปรัชญา เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบและกระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงการเมือง และภาวะผู้นำ) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย (การจัดทำข้อความพันธกิจ การจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์)

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบการวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการกับผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำองค์กร

1.2 การศึกษาการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การศึกษาการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดกรอบการดำเนินงาน การจัดการกระบวนการสื่อสารตามทฤษฎีการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร การไหลของสารและช่องทางการส่งสาร ผู้รับสารและสิ่งรบกวน) การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งและการสร้างบรรยากาศการสื่อสารเพื่อมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบการวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เป็นทางการกับผู้นำองค์กรและผู้ให้ข้อมูลในหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัทที่มีบทบาทในการวางแผนการสื่อสาร ได้แก่ ฝ่ายสื่อสารขององค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนระดับหน่วยธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริหารที่ถูกกำหนดบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

¹ระดับการบริหารจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การประกอบด้วยระดับ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่

1.3 การศึกษากิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การศึกษากิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตามระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การจากระดับบริษัทไปยังระดับหน่วยธุรกิจ โดยพิจารณาร่วมกับกระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบการวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เป็นทางการกับผู้นำในหน่วยธุรกิจ (หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

2. การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interviews)

การสัมภาษณ์กลุ่มเป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตามระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การจากระดับหน่วยธุรกิจไปยังหน่วยหน้าที่ โดยพิจารณาร่วมกับกระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสารและโครงสร้างของการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับหน้าที่ ซึ่งในที่นี้คือพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการในองค์กรในเครือ เพื่อให้ข้อมูลที่มีความลุ่มลึกในแง่มุมต่าง ๆ จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม และยังเป็นกระบวนการการตรวจสอบข้อมูลในวิธีการสามเส้า (Triangulation)² ทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอีกด้วย

การศึกษานี้ได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มทั้งสิ้นจำนวน 7 กลุ่ม จากองค์การในเครือ 7 ประเทศซึ่งเป็นตัวแทนจากภูมิภาค 5 ภูมิภาคในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่

- ประเทศอังกฤษ จากภูมิภาคเครือจักรภพอังกฤษ
- ประเทศเยอรมัน จากภูมิภาคยุโรปกลาง (เน้นประเทศที่พูดภาษาเยอรมัน)
- ประเทศโปแลนด์และสาธารณรัฐเช็ก จากภูมิภาคยุโรปตะวันออกตอนเหนือ
- ประเทศบัลแกเรียและประเทศตุรกี จากภูมิภาคยุโรปตะวันออกตอนใต้
- ประเทศจีน จากภูมิภาคเอเชีย

อนึ่ง เอ็กมอนท์ได้ลงทุนในองค์การในเครือเหล่านี้แบบเต็มส่วนหรือถือหุ้นใหญ่ทั้งหมด ยกเว้นองค์การในเครือในประเทศตุรกีและจีนเท่านั้นที่มีรูปแบบการลงทุนแบบร่วมทุนกับองค์การในท้องถิ่น

²นิศา ชูโต, การวิจัยเชิงคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพรินโพรจำกัด, 2548), น. 188.

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้การสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานจากองค์การในเครือในสายธุรกิจอื่นที่มีสำนักงานตั้งอยู่สแกนดิเนเวีย เพื่อเก็บข้อมูลในการใช้เปรียบเทียบความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกับพนักงานจากองค์การในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศ

การเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์กลุ่มนั้น ผู้ศึกษาใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างซึ่งเป็นการผสมผสานการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษากับการสัมภาษณ์ที่ปราศจากแนวคำตอบเพื่อใช้ในกรณีที่เกิดประเด็นน่าสนใจระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้น ลุ่มลึกและชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมทำควบคู่ไประหว่างการสัมภาษณ์ ทั้ง กิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้ความเป็น “คนใน” ที่เป็นสมาชิกแบบเต็มตัวในการเก็บข้อมูล³ ดังนี้ การสังเกตการณ์ ได้แก่ การสังเกตกายภาพภายนอก การแต่งกาย กระบวนแบบ (style) การสังเกตการแสดงออก อาทิ กริยา ท่าทาง ภาษา และการสังเกตตำแหน่งแหล่งที่ทางกาย อาทิ ระยะห่าง-ใกล้ชิด การใช้ภาษา ระยะเวลา / ช่วงเวลาและการใช้เวลา ตลอดจนบริบทโดยรอบ ส่วนการสังเกตแบบมีส่วนร่วมนั้น ผู้ศึกษาใช้การสังเกตจากการแสดงออก กิจกรรม ความหมาย การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ และสถานที่ ซึ่งทั้งหมดนี้ผู้ศึกษากระทำจากการเข้าร่วมประชุม การอบรม อาทิ การประชุมประจำปี การประชุมภูมิภาค งานเลี้ยงสังสรรค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเป็นต้น

4. หลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ

หลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ ได้มาจากสื่ออื่นที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเรื่องกลยุทธ์องค์การ ได้แก่ การนำเสนอในพาวเวอร์พอยท์ วิซีดี วิดีทัศน์ สมุดปกดำ สื่ออื่นที่เป็นสื่อสนับสนุน ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ตคือเว็บไซต์ขององค์การ (www.egmont.com) และอินทราเน็ต (insight.egmont.com) แบบสอบถามและรายงานผลการวิเคราะห์กลุ่ม (Group Analysis) เรื่องการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แบบสอบถามและรายงานผลการวิเคราะห์เรื่องการตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ ตราสินค้า (brand audit) ส่วนหลักฐานรองอื่น ๆ ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต เช่น จดหมายเวียน, ประกาศต่าง ๆ, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น รายงานประจำปีตั้งแต่ ค.ศ. 1990-2006, วารสารภายใน Hard Copy ฯลฯ

³ เรื่องเดียวกัน, น. 140-147.

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์ในครั้งนี้เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงจุดยืน นโยบาย ทิศทางการบริหารงานและตราเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับพนักงานหลายฝ่ายหลายระดับในองค์การซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่างกันตามระดับการบริหารจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การจึงทำให้การเก็บข้อมูลนั้นต้องแยกเก็บข้อมูลจากผู้รู้ในแต่ละระดับ ได้แก่ ผู้รู้ระดับบริษัทคือผู้นำองค์การให้ข้อมูลเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ผู้รู้ระดับบริษัทในหน่วยงานสนับสนุน รับผิดชอบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงไปสู่พนักงานในทุกระดับผ่านการสื่อสารและงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้รู้ระดับสายธุรกิจในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับผิดชอบการสื่อสารเรื่อง การเปลี่ยนแปลงไปสู่พนักงานระดับหน้าที่ในองค์การในเครือข่ายที่รับผิดชอบ และผู้ให้ข้อมูลระดับหน้าที่ในฐานะผู้นำนโยบายที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติ

ผู้ศึกษาได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 4 กลุ่ม ตามกลุ่มคำถามตามวัตถุประสงค์การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความรับผิดชอบตามระดับการบริหารจัดการกลยุทธ์ดังนี้

1. ผู้นำองค์การ

ผู้นำองค์การ หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในระดับบริษัทเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจสูงสุดในองค์การ ทำงานร่วมกับผู้บริหารอาวุโสในการกำกับดูแลกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การจึงเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ องค์การ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ ธุรกิจขององค์การ การจัดการกับทรัพยากร การสร้างและลงมือปฏิบัติการ กลยุทธ์ รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์การ

ผู้ให้ข้อมูลมีอายุ 41 ปี การศึกษาขั้นต้นระดับปริญญาโทด้านเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มีอายุการทำงานในเอ็กมอนท์ 12 ปี (ใน ค.ศ. 2005) โดยเริ่มงานในสายธุรกิจหนังสือขององค์การเมื่อ ค.ศ. 1993

2. ผู้บริหารในหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัท

ผู้บริหารในหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัท หมายถึง ผู้รับผิดชอบการกำกับและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างบริษัทและสายธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 4 คน ซึ่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้ใช้ในการศึกษาการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในแง่ของการสื่อสารกลยุทธ์องค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม) และตราเอกลักษณ์ในภาพรวมด้วย

ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารจากฝ่ายสื่อสารขององค์การและผู้บริหารจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- ผู้บริหารจากฝ่ายสื่อสารขององค์การ (ในฐานะหน่วยสนับสนุนหลักในการสื่อสารภายในองค์การเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การตามนโยบายของผู้นำองค์การไปสู่พนักงานในวงกว้างเพื่อการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ) จำนวน 3 คน

- ผู้บริหารจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ในฐานะหน่วยสนับสนุนหลักในการนำกลยุทธ์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้นำองค์การไปสู่พนักงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการผ่านการบริหารงานบุคคล) จำนวน 1 คน

ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้มีอายุ 35-50 ปี การศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานในเอ็กมอนท์ 2-5 ปี

3. ผู้บริหารขององค์การในเครือ

ผู้บริหารขององค์การในเครือ หมายถึง ผู้บริหารในระดับสายธุรกิจในหน่วยงานที่มีหน่วยหน้าที่ต่าง ๆ เบ็ดเสร็จภายในตนเองและในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้ที่ถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้ใช้ในการศึกษาเรื่องการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่แตกต่างจากผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานสนับสนุนระดับบรรษัทในข้อ 2 ตรงที่ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้เป็นผู้รับผิดชอบการสื่อสารและการนำกลยุทธ์ขององค์การที่ได้รับจากผู้บริหารระดับบรรษัทไปปรับใช้และปฏิบัติในองค์การในเครือของตน รวมผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้ทั้งสิ้น 13 คน จากองค์การในเครือ 7 ประเทศที่เป็นตัวแทนจาก 5 ภูมิภาคในสายธุรกิจระหว่างประเทศซึ่งองค์การในเครือเหล่านี้ต่างมีลักษณะเด่นต่างกัน เช่น เป็นองค์การที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค (อังกฤษ เยอรมัน โปแลนด์และบัลแกเรีย) เป็นองค์การที่สร้างรายได้อันดับต้น ๆ ในสายธุรกิจ (อังกฤษ เยอรมัน) เป็นองค์การที่มีสำนักงานสาขาต่างเมืองหลายแห่ง (เยอรมัน) เป็นองค์การที่สามารถฟื้นฟูสถานะจากการขาดทุนอย่างมากจนแทบต้องยุติกิจการมาเป็นองค์การที่เริ่มทำกำไร (สาธารณรัฐเช็ก) เป็นองค์การร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์และองค์การท้องถิ่น (ตุรกีและจีน) ดังนี้ อังกฤษ 2 คน เยอรมัน 4 คน โปแลนด์ 1 คน สาธารณรัฐเช็ก 1 คน บัลแกเรีย 3 คน ตุรกี 1 คนและจีน 1 คน

ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้มีอายุ 40-55 ปี การศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นลูกหม้อของเอ็กมอนท์เพราะมีอายุการทำงานในเอ็กมอนท์ประมาณ 10 ปี กล่าวคือ พวกเขาเป็นพนักงานที่อยู่ในองค์การในเครือในยุคแรก ๆ ของการก่อตั้งองค์การตามแนวกลยุทธ์ขององค์การของยาน โอ. ฟรอสตอก และเติบโตตามสายงานในระดับหน้าที่จากนั้นจึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาในระดับบริหารของหน่วยธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้จึงเป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจกับองค์การเป็นอย่างดี และผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุการทำงานกับเอ็กมอนท์น้อยที่สุดในกลุ่มนี้คือ 4 ปี

4. พนักงานระดับปฏิบัติการ

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่อยู่ในระดับหน้าที่ซึ่งในที่นี้คือระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการในองค์การในเครือข่ายซึ่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้ใช้ในการศึกษา กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ การศึกษา

การเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้เป็นใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 7 กลุ่ม จากองค์การในเครือข่าย 7 ประเทศที่เป็นตัวแทนจากภูมิภาค 5 ภูมิภาคในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งองค์การในเครือข่ายเดียวกับผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มที่ 3 เพื่อเป็นการตรวจสอบเส้นทางการไหลของสารไปด้วย ดังนี้ อังกฤษ (ผู้ให้ข้อมูล 6 คน) เยอรมัน (ผู้ให้ข้อมูล 6 คน) โปแลนด์ (ผู้ให้ข้อมูล 6 คน) สาธารณรัฐเช็ก (ผู้ให้ข้อมูล 6 คน) บัลแกเรีย (ผู้ให้ข้อมูล 5 คน) ตุรกี (ผู้ให้ข้อมูล 7 คน) และ จีน (ผู้ให้ข้อมูล 6 คน)

ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้มีอายุ 25-45 ปี การศึกษาขั้นต่ำระดับอนุปริญญา มีอายุการทำงานในเอ็กมอนด์ประมาณ 1-10 ปี

ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจงกับผู้ให้ข้อมูลในข้อ 1-3 ด้วยเหตุผลว่าผู้ให้ข้อมูลในเรื่องนี้ต้องเป็น “ผู้รู้” ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ ส่วนผู้ให้ข้อมูลในข้อ 4 นั้น ผู้ศึกษาไม่ได้เลือกแบบเฉพาะเจาะจง แต่ได้แจ้งไปยังผู้ประสานงานในองค์การในเครือข่ายแต่ละแห่งว่าต้องการกลุ่มที่ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่หลากหลาย ได้แก่ เพศ อายุ หน่วยงาน อายุงาน เป็นต้น

ในการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้บันทึกรายละเอียดของเหตุการณ์และบริบทโดยวิธีทัศน์ ร่วมกับการถ่ายภาพ วาดภาพ บันทึกเทปคำสัมภาษณ์ และบันทึกความรู้สึกส่วนตัวของผู้ศึกษา ต่อมาได้ถอดความจากเทปคำสัมภาษณ์ซึ่งเป็นภาษาอังกฤษอย่างละเอียดแล้วจึงแปลความเป็นภาษาไทยอีกครั้งหนึ่ง ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลสลับกับการถอดเทปและสรุปข้อมูลเบื้องต้นเป็นช่วง ๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 4 ช่วง คือ สแกนดินเวีย 1 ช่วง (เดนมาร์ก ระหว่าง 28-30 กันยายน ค.ศ. 2005) กลุ่มประเทศเยอรมัน อังกฤษและยุโรปตะวันออกตอนเหนือและตอนใต้ 1 ช่วง (เยอรมัน อังกฤษ โปแลนด์ ตุรกี ระหว่าง 24 ตุลาคม-8 พฤศจิกายน ค.ศ. 2005) ยุโรป ตะวันออกตอนเหนือและตอนใต้ 1 ช่วง (สาธารณรัฐเช็กและบัลแกเรีย ระหว่าง 27 มิถุนายน-1 กรกฎาคม ค.ศ. 2006) และเอเชีย 1 ช่วง (จีน ระหว่าง 6-7 ธันวาคม ค.ศ. 2005)

การจัดกระทำข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาปรากฏการณ์โดยการตั้งประเด็นการศึกษา และข้อสันนิษฐานไว้ก่อนเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การศึกษาและสะดวกต่อการจัดกระทำข้อมูลซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวคำถาม เพื่อให้ในการสัมภาษณ์ ทั้งแบบเจาะลึกและแบบกลุ่ม การสังเกตการณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมประกอบกับหลักฐานด้านเอกสารอื่น ๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้ตั้งประเด็นการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ศึกษาองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

การศึกษาองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อทำความเข้าใจองค์การผ่านประวัติความเป็นมา จนกระทั่งถึงจุดเปลี่ยนแปลงและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1.1 เหตุผลที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ (เพื่อรักษาเสถียรภาพ เพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ)

1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

- ปัจจัยภายนอก ได้แก่ อะไรบ้าง ปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก เพราะเหตุใด (สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี)

- ปัจจัยภายใน ได้แก่ อะไรบ้าง ปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก เพราะเหตุใด (การเปลี่ยนแปลงขนาดองค์การ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลัก การจัดการเป้าหมายหรือความสามารถขององค์การ องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในโอกาสด้านการลงทุนหรือนวัตกรรมหรือเมื่อผลการดำเนินงานไม่ถึงเป้าหมาย การเกิดปัญหาขวัญและกำลังใจของพนักงาน เมื่อโครงสร้างขององค์การมีผลให้ไม่สามารถควบคุมกลยุทธ์ได้ ฯลฯ ที่มีผลต่อโครงสร้าง ระบบและกระบวนการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ การเมืองและภาวะผู้นำ)

1.3 จะเกิดอะไรขึ้นหากองค์การไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

1.4 ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การนั้น ได้มีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร ได้พิจารณาประเด็นที่ต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบภายในองค์การอย่างไรบ้าง ปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ เพราะเหตุใด (ประวัติองค์การ วัตถุประสงค์เป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ ทรัพยากร วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมชาติ)

1.5 ขั้นตอนการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ และผู้ที่มีบทบาทในขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านั้น

1.6 ที่มาและเหตุผลของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

1.7 ที่มาและเหตุผลของการเลือกตราสัญลักษณ์ (การเลือกใช้ตัวอักษร สี ขนาด)

2. ศึกษาการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2.1 การกำหนดกรอบการสื่อสาร การจัดการกระบวนการการสื่อสารตามทฤษฎีการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร การไหลเวียนของสารและช่องทางการส่งสาร ผู้รับสารและสิ่งรบกวน)

2.2 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจัดการเกี่ยวกับการจูงใจ (อาทิ การสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การจูงใจให้เปลี่ยนแปลง การจูงใจและรางวัล และการสนับสนุนพนักงานเพื่อช่วยให้พวกเขาจัดการสร้างการเปลี่ยนแปลง) และการวางแผนเพื่อการสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง (ความชัดเจนของสาร มิตรภาพในการสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิดให้ซักถาม การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การจัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดความรู้สึกเชิงบวก การจัดการเกี่ยวกับความวิตกกังวล หรือการดึงพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วม ฯลฯ)

2.3 การเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

3. ศึกษากิจกรรมการสื่อสารกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

3.1 ความเห็นต่อของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (ความหมายและความสอดคล้องกับองค์การในเครือ โดยเฉพาะค่านิยมภาษาเดนมาร์ก)

3.2 ความเห็นต่อการเลือกตราสัญลักษณ์ (การเลือกใช้ตัวอักษร สี ขนาด)

3.3 กิจกรรมการสื่อสารมีอะไรบ้าง (อาทิ การจัดงาน การสัมมนา การประชุม นิทรรศการภายในประเทศ รายงานประจำปี สื่อใหม่ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินทราเน็ต เว็บไซต์ ฯลฯ) และได้พิจารณากิจกรรมเหล่านั้นกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารอย่างไร (สื่อพื้นฐานภายในเพื่อการส่งสารเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน หรือสื่อปฏิสัมพันธ์)

3.4 กระบวนการการสื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร ความเห็นต่อการจัดการกับผู้ส่งสาร สาร (ความชัดเจนของสาร สัญลักษณ์ในสาร) ช่องทางการส่งสาร (การไหลเวียนของสารผ่านโครงสร้างองค์การและประกอบด้วยแบบแผนการสื่อสารอย่างไร (การสื่อสารในแนวดิ่ง การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารแนวไขว้) ช่องทางการไหลของสารอย่างไร (การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง) รูปแบบการไหลของสารในองค์การอย่างไร (การไหลของข้อมูลในเวลาเดียวกัน แบบเป็นชุด แบบผสมผสานของสองแบบแรก) และผู้รับสาร

3.5 การใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในสื่อสารในแต่ละกิจกรรมการสื่อสารแต่ละกิจกรรม

3.6 ความเห็นต่อการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง การจัดการเกี่ยวกับการจูงใจ และการเตรียมการเพื่อการสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง

3.7 การประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การอยู่ในระดับใด (การวัดประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ระดับ ได้แก่ ระดับการรับรู้ การเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการมีการผูกมัด)

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในแต่ละข้อนี้ ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยและการจัดกระทำข้อมูลวิจัยดังนี้

- วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ

ในการศึกษาองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตการณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมประกอบกับหลักฐานด้านเอกสารอื่น ๆ โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากแนวคำถามข้อที่ 1.

ขอบเขตการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อตรวจสอบสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบที่มาและตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์

- วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง

การศึกษากการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดกรอบการสื่อสาร การจัดการกระบวนการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร สาร การไหลเวียนของสารและช่องทาง การส่งสาร ผู้รับสารและสิ่งรบกวน) การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการสร้างบรรยากาศการสื่อสาร รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตการณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ประกอบกับหลักฐานด้านเอกสารอื่น ๆ โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากแนวคำถามข้อที่ 1. และ 2.

ผู้ศึกษาแบ่งระยะการวางแผนออกเป็น 3 ระยะตามระยะเวลาการดำเนินกลยุทธ์ และแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ระดับตามระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การ ระดับแรก คือ การวางแผนการสื่อสารจากระดับบริษัทไปยังระดับหน่วยธุรกิจ และระดับต่อมา คือ การวางแผนการสื่อสารจากระดับหน่วยธุรกิจไปยังระดับหน้าที่ และแบ่งหมวดการวางแผนออกเป็น 2 กลุ่มคือประเภทสื่อตามกรอบการสื่อสารและการจัดการกระบวนการสื่อสารร่วมกับการ

จัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (การสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจและรางวัล และการจัดบรรยากาศในการสื่อสาร)

- วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือศึกษากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้ หมายถึง การสื่อสารกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ โดยพิจารณาร่วมกับกระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร รวมถึงการประเมินผลการสื่อสารเพื่อศึกษาการทำหน้าที่ของการสื่อสารในกิจกรรมการสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมประกอบหลักฐานด้านเอกสารอื่น ๆ โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากแนวคำถามข้อที่ 2 และ 3

ผู้ศึกษาแบ่งระยะกิจกรรมการสื่อสารออกเป็น 3 ระยะตามระยะเวลาการดำเนินกลยุทธ์ และแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ระดับตามระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การ ระดับแรก คือ กิจกรรมการสื่อสารจากระดับบริษัทไปยังระดับหน่วยธุรกิจ และระดับต่อมา คือ กิจกรรมการสื่อสารจากระดับหน่วยธุรกิจไปยังระดับหน้าที่ และแบ่งหมวดกิจกรรมออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ประเภทสื่อตามกรอบการสื่อสารและกิจกรรมตามกระบวนการการสื่อสารร่วมกับการจัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (การสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจและรางวัล และการจัดบรรยากาศในการสื่อสาร) ส่วนการประเมินผลการสื่อสารนั้น แบ่งระดับประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ระดับของบิลล์ เควิก (ระดับการรับรู้ ความเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการผูกมัด)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจัดทำข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นและครบถ้วนต่อการอธิบายคำตอบในวัตถุประสงค์การศึกษาแต่ละข้อ และข้อมูลดังกล่าวนอกจากจะใช้ในการตอบวัตถุประสงค์แล้วยังต้องมีความเชื่อมั่นได้ของข้อมูลหมายความว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และมีความถูกต้องแม่นยำ (Validity) ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ซึ่งผู้ศึกษาไม่พบกับอุปสรรคในการเข้าสนามเลย เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้นาองค์การ ได้รับความร่วมมือผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับเนื่องจากทุกฝ่ายเห็นว่าการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ยิ่งไปกว่านั้นในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นคนในทำให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าสนามอย่างสะดวกไม่ต้องปรับตัวและไม่สร้างความแปลกแยกซึ่งผู้ศึกษาเก็บข้อมูลและตรวจสอบความได้ความเชื่อมั่นได้ของข้อมูล ดังนี้

- การตรวจสอบจากวิธีการการเก็บข้อมูลหลายแบบ (methodological triangulation)

ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลหลายแบบ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมประกอบกับหลักฐานด้านเอกสารอื่น ๆ อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาได้ให้น้ำหนักความสำคัญอยู่ที่การสัมภาษณ์มากที่สุด

- การตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง (data triangulation)

ผู้ศึกษาได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่มโดยผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 4 กลุ่มตามบทบาทและความรับผิดชอบตามระดับการบริหารจัดการ กลยุทธ์ และแบ่งพื้นที่การศึกษาในองค์กรในเครือ 7 ประเทศครอบคลุม 5 ภูมิภาคที่อยู่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศและองค์กรในเครือเหล่านั้นต่างมีจุดเด่นต่างกัน เช่น เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เป็นองค์กรที่สร้างรายได้อันดับต้น ๆ ในสายธุรกิจ เป็นองค์กรที่มีสำนักงานสาขาหลายแห่ง เป็นองค์กรที่สามารถฟื้นฟูสถานะจากการขาดทุนอย่างมากจนทยอยยุติกิจการมาเป็นองค์กรที่เริ่มทำกำไร หรือเป็นองค์กรร่วมทุนซึ่งผู้ศึกษาได้พยายามให้กลุ่มประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลที่มีความหลากหลายลักษณะทางประชากรศาสตร์ ในแง่ของเพศ อายุ อาชีพการทำงานและแผนก และผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมหลาย ๆ ครั้งในกาละและเทศะทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อตรวจสอบเงื่อนไขในแต่ละกาลเทศะว่าสามารถนำไปใช้ในการแย้งหรือสนับสนุนข้อมูลในการวิเคราะห์ ได้แก่ การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมผ่านการสัมภาษณ์ การประชุม การสัมมนา งานเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมสันทนาการ และการสนทนา ฯลฯ

นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานจากองค์กรในเครือในสายธุรกิจอื่นที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในสแกนดิเนเวียจำนวน 4 คน จากสายธุรกิจ 4 สาย ได้แก่ สายธุรกิจนิตยสาร (Magazines) สายธุรกิจหนังสือ (Books) สายธุรกิจเด็กและวัยรุ่น (Kids & Teens) และสายธุรกิจภาพยนตร์ (Nordisk Film) การเก็บข้อมูลส่วนนี้เพื่อใช้เปรียบเทียบความเห็นระหว่างพนักงานจากองค์กรในเครือในสายธุรกิจอื่นที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในสแกนดิเนเวียกับพนักงานจากองค์กรในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันซึ่งถือเป็นการตรวจสอบแบบสามเส้าด้วย

- การตรวจสอบจากหลายทฤษฎี (theory triangulation)

แม้ว่าการศึกษาการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งเป็นการนำทฤษฎีการสื่อสารมาใช้ร่วมกับทฤษฎีการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดการระหว่างประเทศ การจัดการข้ามวัฒนธรรมและการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะหัวข้อการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งเป็นประเด็นใหม่ที่มีผู้ให้ความสนใจอย่างมากในด้านสัทศาสตร์ซึ่งต้องผสมผสานกับทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ เช่นเรื่องการจูงใจ การให้รางวัล การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แนวทางการลดทอนบทบาทและปริมาณ ข้อมูล การเลือกแสดงหลักฐานของข้อมูล การสร้างและทดสอบยืนยันผลสรุปในการเก็บข้อมูล โดยปรับเปลี่ยนไปตามหลักฐานที่ได้ การสังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อยไปสู่ส่วนใหญ่หรือภาพรวม ซึ่งให้ความสำคัญกับการตีความ การให้ความหมายพฤติกรรม และเรื่องราวภายใต้ปรากฏการณ์ที่ศึกษา

รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย⁴ การลดทอนข้อมูล (เลือกประเด็นที่น่าสนใจไปสรุปย่อและปรับข้อมูลดิบที่เก็บจากสนาม) การแสดงข้อมูล (กระบวนการการวิเคราะห์ การจัดเลือกพื้นสรรหาตัวอย่างข้อมูลหรือสารสนเทศไม่ว่าจะเป็นการสรุปจากรายงาน การสังเกต คำพูดจากการสัมภาษณ์หรือการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลสำคัญ ฯลฯ) แสดงประกอบเป็นหลักฐานของข้อสรุปชั่วคราวโดยการแสดงข้อมูลเชิงคุณภาพในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง

เทคนิคในการวิเคราะห์โดยการสร้างรหัสและลงรหัสข้อมูลนั้นใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา แนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนซึ่งเป็นวัจนภาษาผสมผสานกับวิเคราะห์ความหมายทางภาษาโดยตรงของตัวบทและเนื้อในของบท วิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึกหรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่รวมถึงการตีความและนัยทางบริบทของภาษาและผู้ใช้ภาษาได้ด้วย

การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป หมายถึง การสังเคราะห์ข้อสรุปย่อย ๆ ไปสู่บทสรุป และสร้างความน่าเชื่อถือแก่สรุปนั้นโดยการทำการวิเคราะห์ตรวจสอบซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันผลสรุปการวิจัยด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า

⁴ เรื่องเดียวกัน, น. 230-238.

การวางแผนตัวแปร

ในการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วางแผนตัวแปร การกำหนดตัวชี้วัดข้อมูลจากวิธีการศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ การสัมภาษณ์ (การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม) การสังเกตการณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ โดยได้จัดระเบียบหมวดหมู่ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนตัวแปรเพื่อการจัดการทำข้อมูล ดังนี้

1.1 ตัวแปรด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่

- ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเมือง (อาทิ ระบบการเมือง การปกครอง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น) เศรษฐกิจ (อาทิ นโยบายการเงินหรือการคลัง และนโยบายการลงทุนจากต่างประเทศ รวมถึง อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน เป็นต้น) สังคม-วัฒนธรรม (ได้แก่ วิถีประเพณี ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางสังคม กระบวนแบบและแบบแผนของสังคมตามลักษณะประชากรศาสตร์ อาทิ ทศนคติต่อการทำงาน ต่อชนกลุ่มน้อย เพศ และจริยธรรม เป็นต้น) เทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (อาทิ เทคโนโลยีทางการสื่อสารและสารสนเทศ เทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนพัฒนาการและความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยี เป็นต้น) เทคโนโลยี ในที่นี้ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่ เป็นต้น)

- ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นทางการ (โครงสร้าง ระบบและวิธีการดำเนินการ ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์) และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการ (วัฒนธรรมองค์กร การเมือง และภาวะผู้นำ) ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์องค์กร, โครงสร้างองค์กร ได้แก่ โครงสร้างตามสายบังคับบัญชา (ได้แก่ โครงสร้างแนวลึกแบบคลาสสิก โครงสร้างแนวแผ่) โครงสร้างตามหน้าที่ (ได้แก่ การแบ่งงานตามหน้าที่ อาทิ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต) แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (เช่น หนังสือ นิตยสาร ภาพยนตร์) แบ่งตามภูมิภาค (เช่น ยุโรป เอเชีย) โครงสร้างตามแบบแผนการลงทุน (เช่น การลงทุนเต็มส่วน (บริษัทแม่ถือหุ้น 100%) การหรือลงทุนบางส่วนในรูปของการควบรวมกิจการหรือการร่วมลงทุน) ระบบและวิธีการดำเนินงาน (การรวบรวมส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันให้ทำงานร่วมกัน ระเบียบและมาตรฐานการดำเนินงาน) ส่วนวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของชุดความคิด ค่านิยม และวิธีการเรียนรู้ที่สมาชิกองค์กรได้พัฒนาประสบการณ์จากความเป็นมาขององค์กรซึ่งแสดงผ่านการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของสมาชิก แบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับสิ่งสร้างสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้เมื่อเข้าไปในองค์กร

(การตกแต่งสถานที่ การแต่งตัว ภาษา พิธีกรรม เอกสาร/แบบฟอร์มต่าง ๆ โครงสร้างและกระบวนการ) ระดับหลักการ (ปรัชญา เป้าหมายและกลยุทธ์) และระดับนัยร่วม (ค่านิยม ระบบความเชื่อ และฐานคติที่มาจากผู้ก่อตั้งและผู้นำที่สร้างความสำเร็จแก่องค์กร) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมชาติด้วย (วัฒนธรรมที่มาจากการแบ่งทางเชื้อชาติหรือพรมแดนซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกในชาติซึ่งมีลักษณะเหมารวม อาทิ กริยาท่าทาง ภาษา เป็นต้น) นอกจากนี้ ยังมีการเมือง (กิจกรรมในองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจเพื่อยุยายอำนาจและเพื่อใช้อำนาจและทรัพยากรตามความต้องการของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อรักษาสถานะในผลประโยชน์) และภาวะผู้นำ (กระบวนการทางอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง)

1.2 ตัวแปรด้านการวางแผนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรในกลุ่มนี้ หมายถึง การกำหนดกรอบการสื่อสาร และการจัดการกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ การกำหนดบทบาทของผู้ส่งสาร ได้แก่ ผู้นำองค์กร หน่วยงานสนับสนุนระดับบรรษัท (ฝ่ายการสื่อสารขององค์การ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) และผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการกับสาร การจัดการกับการไหลเวียนของสาร (โครงสร้างของการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวนอน การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง, รูปแบบการไหลของสารในองค์การ ได้แก่ การไหลของข้อมูลในเวลาเดียวกัน แบบเป็นชุด หรือแบบผสมผสานของสองแบบแรก) ช่องทางการสื่อสารและเครื่องมือ/เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในกระบวนการสื่อสาร (อาทิจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซีดีรอม และเว็บไซต์ เป็นต้น) การจัดการกับผู้รับสาร (การวิเคราะห์ภูมิหลังที่แตกต่างกัน อาทิ ด้านวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น) รวมถึงการจัดการกับสิ่งรบกวน ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการสร้างบรรยากาศการสื่อสาร และการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

1.3 ตัวแปรด้านกิจกรรมการสื่อสาร

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่เปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (อาทิ การสนทนาต่อหน้า การสนทนาผ่านโทรศัพท์/ วิทยูสื่อสาร การประชุม การออกระเบียบ รายงานการประชุม บันทึกข้อความ ฯลฯ) การจัดประเภทของสื่อตามวัตถุประสงค์ (ได้แก่ สื่อพื้นฐานภายในเพื่อการสั่งการสื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดันและสื่ออันตรายหรือปฏิสัมพันธ์ อาทิ การสื่อสารแบบต่อหน้า) บริบทของกิจกรรมในกระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้สื่อสาร และโครงสร้างของการสื่อสาร

ส่วนการตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง การวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยการตรวจสอบการจัดการสารสนเทศ (ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับกาลเทศะ) เครือข่ายภายในองค์กร (ช่องทางการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแพร่กระจายสาร การมีปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือ) บรรยากาศการสื่อสาร (บรรยากาศสนับสนุนหรือกีดกันการสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมและนำไปสู่การตอบสนองหรือการตัดสินใจเชิงบวก) และทักษะการสื่อสาร และเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหา ร่วมกับการวัดประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลง 5 ระดับ ได้แก่ ระดับการรับรู้ การเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการผูกมัด

2. การกำหนดตัวชี้วัด การจัดระเบียบหมวดหมู่ การวิเคราะห์ และการนำเสนอ

ผู้ศึกษาใช้ตัวแปรย่อยแต่ละตัวในตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มมากำหนดตัวชี้วัดเพื่อลงรหัส และสะดวกในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป หลังจากที่ได้ข้อมูลจากวิธีการศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ การสัมภาษณ์ (การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม) การสังเกตการณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ แล้ว ผู้ศึกษาจึงนำตัวชี้วัดที่ได้จากข้อมูลมาลงรหัสอย่างละเอียดเพื่อจัดหมวดหมู่ และแยกกลุ่มข้อมูล เพื่อใช้ในการอธิบายตัวแปรในแต่ละกลุ่ม ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มข้อมูลที่สนับสนุนตัวแปรด้านต่าง ๆ ดังนี้

- กลุ่มข้อมูลที่สนับสนุนตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร
- กลุ่มข้อมูลที่สนับสนุนตัวแปรด้านการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง (แบ่งตามช่วงเวลาและระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์กร)
- กลุ่มข้อมูลที่สนับสนุนตัวแปรด้านกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง (แบ่งตามช่วงเวลาและระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์กร)
- กลุ่มข้อมูลที่สนับสนุนตัวแปรด้านการประเมินผลการสื่อสาร (แบ่งตามช่วงเวลาและระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์กร)

จากนั้นจึงหลอมรวมตัวแปรแล้วเรียงลำดับเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์การศึกษา ทั้ง 3 ข้อ แล้วจึงวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวชี้วัดเพื่ออธิบายทั้งด้านสนับสนุนและหักล้างข้อสันนิษฐานที่ได้กำหนดไว้คร่าว ๆ เพื่อสรุปเป็นข้อค้นพบและข้อสรุปทั่วไปซึ่งข้อมูลที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำเสนอด้วยการบรรยายอันเป็นข้อสรุปทั่วไปของการศึกษาเรื่องนี้

บทสรุป

สรุปได้ว่าในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการเข้าสู่ข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะของบรรษักระหว่างประเทศผ่านระเบียบวิธีวิจัย ได้แก่ แนวทางการศึกษาวิจัยที่มีเครื่องมือการศึกษาคือตัวผู้ศึกษาเองและแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 4 กลุ่ม และได้วางแผนตัวแปรและกำหนดตัวชี้วัด การจัดระเบียบหมวดหมู่ การวิเคราะห์ และการนำเสนอให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ส่วนการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นใช้การลดทอนบทบาทและปริมาณข้อมูล แสดงหลักฐานเพื่อสร้างและทดสอบยืนยันผลสรุป ส่วนการสังเคราะห์ ข้อมูลนั้นกระทำจากส่วนย่อยไปสู่ส่วนใหญ่หรือภาพรวมซึ่งให้ความสำคัญกับการตีความการให้ความหมายกับพฤติกรรมและเรื่องราวภายใต้ปรากฏการณ์ที่ศึกษาและสร้างความน่าเชื่อถือแก่ข้อสรุปนั้นโดยการทำการวิเคราะห์ตรวจสอบซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันผลสรุปการวิจัยด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้าเพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นได้ของข้อมูลจากวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบ ตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งและตรวจสอบจากหลายทฤษฎี