

บทที่ 5



สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพ” มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 6 คน จาก 5 องค์กร และรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม จำนวน 385 ชุด สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยเป็น 3 ส่วน ตามปัญหำการวิจัย คือ

1. กระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)
2. กลยุทธ์การสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการสื่อสารในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ นั้น เป้าหมายสำคัญ คือให้พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นประจำสม่ำเสมอ จนกระทั่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน องค์กรจะดำเนินงานสื่อสารอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยเริ่มต้นจากการแนะนำการจัดการความรู้ให้พนักงานได้รู้จัก ให้ข้อมูล รายละเอียดการดำเนินงานของการจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงานรับทราบและสร้างความเข้าใจ ตามมาด้วยการดึงดูดความสนใจและให้พนักงานคล้อยตาม และจูงใจให้พนักงานให้ความร่วมมือ โดยการระบุถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมการจัดการความรู้ อีกทั้งยังคอย ตอกย้ำถึงความสำคัญ และประโยชน์อยู่เสมอ รายงานการดำเนินงานเป็นประจำ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้ และเกิดกระทำได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

Bold

ผู้ส่งสารที่สำคัญคือผู้บริหาร คณะกรรมการการจัดการความรู้ และพนักงานในระดับ หัวหน้างาน ในขณะที่ผู้รับสารคือพนักงานทุกระดับในองค์กร

สารที่ใช้ในการโน้มน้าวใจมีทั้งสารที่เป็นอวัจนภาษา ได้แก่ คำพูด ข้อเขียน ตัวเลข สถิติ วีดีโอ และสารที่เป็นอวัจนภาษา ได้แก่ รูปภาพ และการแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นตัวอย่าง

ในส่วนช่องทางสื่อสาร ใช้ช่องทางสื่อสารหลากหลายรูปแบบทั้งที่เป็น การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ประชุม สัมมนา สื่อประชาสัมพันธ์ เช่น วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียน หนังสือเวียน เสียงตามสาย Exhibition/Road Show และ Call Center สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Website และ E-mail รวมถึงการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานอีกด้วย

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ใช้ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ ว่าจะเป็นเข้าร่วมเพื่อเรียนรู้ หรือนำความรู้ที่ตนเองมีแบ่งปันแก่ผู้อื่นนั้น มีหลากหลายวิธี ดำเนินการควบคู่กันไป กลยุทธ์ที่ใช้มีดังต่อไปนี้

1. การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ คือ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารขององค์กรถือเป็นบุคคลที่พนักงานให้ความเคารพนับถือ ให้ความเชื่อถือและให้ความสนใจ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง ก็จะเป็นการตอกย้ำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องสร้างความไว้วางใจ และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสนใจและยินดีให้ความร่วมมือกับการจัดการความรู้อย่างเต็มที่

2. การให้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงินหรือของรางวัล และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และของรางวัล มีการให้เงินรางวัล หรือของรางวัลให้แก่พนักงานที่เสนอความรู้ นวัตกรรมที่ดี

2.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล ได้แก่ ชื่อเสียง เกียรติยศ และความภาคภูมิใจ โดยความรู้ใหม่ๆ และข้อเสนอแนะที่ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นเรื่องดีเด่น นอกจากจะได้รับรางวัลแล้วความรู้ที่เสนอไปยังได้รับการเผยแพร่ไม่ว่าจะเป็นทาง E-mail ตีพิมพ์ลงวารสาร หรือจัดทำเป็นหนังสือเวียน เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยพนักงานสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจของตนเอง สามารถเสนอเรื่องที่ตนเองสนใจให้คณะกรรมการการจัดการความรู้ได้พิจารณาเพื่อจัดหาความรู้ให้ นอกจากนี้ในการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มพนักงานเลือกรวมกลุ่มกันได้ตามความสมัครใจ เลือกศึกษาหรือแก้ปัญหาเรื่องใดก็ได้ตามความสนใจในกรอบนโยบายขององค์กรและสามารถเสนอข้อคิดเห็นสำหรับการดำเนินงานต่างๆขององค์กรได้อีกด้วย

4. การเชื่อมโยงความคิดใหม่กับความคิดเก่า โดยนำเสนอเรื่องการจัดการความรู้ว่า เป็นเรื่องที่พัฒนามาจากสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมานานแล้ว เพียงแต่จัดระบบเพิ่มเติมช่วยให้สิ่งที่พนักงานเคยทำอยู่นั้นง่ายและสะดวกขึ้น

5. การสร้างข้อผูกพันของการกระทำ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินศักยภาพของพนักงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของ KPI (Key Performance Index) มีผลต่อการประเมินผลพนักงานปลายปี ซึ่งส่งผลโดยตรงกับเงินเดือน โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

6. การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถติดต่อกันได้และได้รับทราบ

ข่าวสารอย่างทั่วถึง จัดสถานที่ทำงานให้สะอาด สะดวกแก่การทำงานส่วนตัวและงานกลุ่ม มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เข้าถึงความรู้และสามารถแบ่งปันความรู้ได้ทุกที่

ปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ทางด้าน อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะทางเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ต่างกัน โดยที่ชายให้ความร่วมมือมากกว่าหญิง และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ต่างกัน โดยที่ระดับอื่นๆ หรือปริญญาเอก มีผลต่อระดับการให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้น้อยกว่าระดับปวช. หรือ ม.6 ระดับปวส. หรือ อนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ผลที่ได้จึงไม่ยืนยันสมมติฐานข้อนี้ทั้งหมด แต่ยืนยันเพียงบางส่วนเท่านั้น

สมมติฐานที่ 2 - 8 ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 7 ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) ความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน 3) ความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือ 4) ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7) ความพึงพอใจในเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน พบว่าความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานโดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

อภิปรายผล

กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้

ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร ต้องมีการสื่อสารถึงพนักงานทุกระดับในองค์กรให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป ซึ่งในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจให้พนักงานให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ นั้น มีกระบวนการสื่อสาร ดังนี้

ขั้นที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นการแจ้งถึงนโยบายขององค์การเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ มุ่งสื่อสารให้พนักงานรู้จักก่อนว่าการจัดการความรู้คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร และอธิบายถึงสาเหตุ ความจำเป็นที่องค์การต้องนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ และอธิบายถึงการดำเนินงานของระบบ รายละเอียดในการทำงานต่างๆของระบบการจัดการความรู้ ขั้นที่ 2 เชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมของการจัดการความรู้ ด้วยการระบุถึงประโยชน์และผลประโยชน์ต่างๆที่พึงจะได้รับ บอกเกณฑ์การตัดสิน การให้รางวัล และเกณฑ์การประเมินผล รวมถึงบอกว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นเพียงระบบที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานเท่านั้น ไม่ได้มาเพิ่มงาน ไม่เพิ่มความยุ่งยาก และไม่แตกต่างจากสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติอยู่แล้วแต่เดิม ขั้นที่ 3 การกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีการย้ำถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และประโยชน์ที่พึงจะได้รับอยู่เสมอๆเพื่อไม่ให้พนักงานลืม และยังมีการกระตุ้นการให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ของพนักงานด้วยการรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้อยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ จะเห็นได้ว่าการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้นั้น มีการดำเนินการเป็นกระบวนการ โดยอาจมีการทับซ้อนกันในเรื่องของเวลา แต่ก็ยังมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน สอดคล้องกับขั้นตอนการโน้มน้าวใจของ William McGuire (1973, อ้างใน จินตนา มานิตยโชติพิสิฐ, 2542) ได้เสนอขั้นตอนไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1. นำเสนอ (Presentation) 2. ขั้นความสนใจ (Attending) 3. ขั้นความเข้าใจ (Comprehending) 4. ขั้นคล้อยตาม (Yielding) 5. ขั้นการยึดเหนี่ยวสิ่งใหม่ (Retaining the new position) 6. การกระทำ (Action) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึก และการกระทำนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน เมื่อมีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจเกิดขึ้น ผลของการโน้มน้าวใจมักจะเกิดขึ้นรวมกัน

หากพิจารณากระบวนการตามทฤษฎีการสื่อสาร ที่มีผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สารและช่องทางการสื่อสารแล้ว กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

ผู้ส่งสาร ที่สำคัญคือผู้บริหาร คณะกรรมการการจัดการความรู้ และพนักงานในระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูล ความรู้แก่พนักงานของตน ทั้งนี้การที่ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารนั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และยังส่งผลให้พนักงานเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ว่าเป็นนโยบายที่สำคัญขององค์การและจำเป็นต้องให้ความร่วมมือ ยิ่งเมื่อผู้บริหารมาบอกกล่าว ย้ำถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ด้วยตนเอง พนักงานในระดับหัวหน้าก็จะรับนโยบายนี้และเร่งรัดพนักงานในสังกัดของตนให้ปฏิบัติตามนโยบายต่อไปด้วย

การถ่ายทอดข่าวสารถึงพนักงานโดยอาศัยการสื่อสารผ่านผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น ย่อมทำให้ข้อมูลข่าวสารนั้นน่าเชื่อถือ มีน้ำหนักมากกว่า เพราะเป็นข้อมูลที่ได้รับ การกลั่นกรองแล้วว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องก่อนที่จะถ่ายทอดออกมา สอดคล้องกับงานเขียนของ ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ที่ว่าการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างนั้น ควรกระทำ อย่างเปิดเผย พนักงานทุกคนควรได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน และยังสอดคล้องกับ ความคิดของ Wilcox และคณะ (1995) เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของแหล่งสารว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะ ช่วยให้การโน้มน้าวใจประสบความสำเร็จ กล่าวคือผู้รับสารจะเชื่อถือมากขึ้นถ้าแหล่งสารมี ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ความจริงใจ (Sincerity) และบารมี (Charisma) และหาก ผู้บริหารขอความร่วมมือจากพนักงานย่อมต้องได้รับการตอบสนองจากพนักงานโดยอาศัยอำนาจ การสั่งการหรือร้องขอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ตีเยาว์(2538) ที่ว่าการสื่อสารแบบบนลง ล่างนี้เป็นแนวคิดของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดว่า ผู้บริหารในฐานะ ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

นอกจากนี้จากการศึกษารูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทยของ กัลยิมา โตกะคณะ(2541) ก็พบว่า ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลที่พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทมากที่สุดและถูกต้องที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารมีคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ และการสื่อสารเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่สามารถซักถามทำความเข้าใจได้โดยทันที

อย่างไรก็ดี การสื่อสารที่ต้องถ่ายทอดตามลำดับชั้นนั้นทำให้การสื่อสารล่าช้าและอาจทำให้ ข่าวสารบิดเบือนไปจากความเป็นจริง หรือได้ข่าวสารไม่ครบถ้วน นอกจากนี้การสื่อสารจาก ผู้บริหารถึงพนักงานโดยตรงไม่สามารถทำได้บ่อยนักเนื่องจากมีข้อจำกัด ด้านเวลา และสถานที่

ผู้รับสาร คือ พนักงานทุกระดับในองค์การ ซึ่งองค์การจะมีการคัดเลือกพนักงานให้ได้ พนักงานที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้ได้พนักงานที่พร้อมจะ เข้ามาเรียนรู้ระบบการทำงานต่างๆขององค์การ สามารถเข้ากับระบบขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการที่ผู้รับสารเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะสามารถเข้าใจ และแปลความหมายของ ข่าวสารได้เป็นอย่างดี ยิ่งผู้รับสารหรือพนักงานที่อยู่ในสังคมการเรียนรู้ การศึกษามาตลอดก็จะ ค้นเคยกับบรรยากาศของการเรียนรู้ และพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์การ

สาร สารที่ใช้ในการโน้มน้าวใจมีทั้งสารที่เป็นวจนะภาษาและสารที่เป็นอวจนะภาษา โดยสารที่เป็นวจนะภาษา ได้แก่ คำพูด ข้อเขียน ตัวเลข สถิติ วิดีโอ ซึ่งการสื่อความหมายโดยใช้ถ้อยคำนี้สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ข้อมูลถูกต้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารด้วยการเขียน นอกจากนี้การทำรายงานผลการดำเนินงาน เป็นสถิติแสดงจำนวนความรู้ของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับความคิดของ Wilcox และคณะ (1995 อ้างในกวินดา วัชรสิงห์, 2544) เรื่องปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการโน้มน้าวใจว่า เนื้อหาและโครงสร้างของสาร ที่มีการใช้สถิติจะทำให้สารมีความชักจูงใจสูงขึ้นเพราะสาธารณชนมักเชื่อถือต่อสถิติ

ส่วนสารที่ไม่ใช่วจนะภาษา ได้แก่ รูปภาพ และการแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นตัวอย่าง ซึ่งเสนาะ ดิยาว (2538) ได้เขียนไว้ในหนังสือสารในองค์การ ว่าหน้าที่ของการสื่อสารที่ไม่ใช่วจนะภาษา คือ ทำหน้าที่แทนถ้อยคำ ทำหน้าที่ทั้งสนับสนุนและขัดแย้งถ้อยคำ และมีเหตุผลหลายประการที่สนับสนุนว่าคนเราเชื่อถือการสื่อสารแบบอวจนะภาษามากกว่าวจนะภาษา เพราะคนส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะแยกคำพูดหรือถ้อยคำที่เป็นจริงออกจากที่เป็นเท็จได้ ดังนั้นการสังเกตการสื่อสารที่เป็นอวจนะภาษาจะช่วยให้เข้าใจความหมายมากยิ่งขึ้น

ช่องทางการสื่อสาร องค์การได้ใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบทั้งที่เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่

ประชุม สัมมนา เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีช่วยสร้างความสนใจและความเข้าใจให้เกิดขึ้นมากที่สุดวิธีหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของกริช สืบสนธิ (2538) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบพบหน้าค่าตากันเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ให้ผลดีที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารได้หลายช่องทาง เช่น เสียง น้ำเสียง ถ้อยคำ ท่าทาง สายตา การสัมผัส เป็นต้น ซึ่งทั้งสองฝ่ายสามารถใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้มากขึ้น รู้และเข้าใจได้มากขึ้น

สื่อประชาสัมพันธ์ เช่น วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียน หนังสือเวียน เสียงตามสาย Exhibition/Road Show และ Call Center รวมถึง สื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่าง Website และ E-mail ซึ่งการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆขององค์การเป็นการเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงพนักงานเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานเขียนของ ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ที่ว่า การสร้างความพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการสื่อสารในองค์การเป็นส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์การประสบผลสำเร็จ คือ การจัดให้มี

ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ภายในองค์การให้พนักงานได้รับรู้โดยทั่วถึง เช่น การใช้วารสาร หนังสือเวียน หรือระบบอินทราเน็ต ภายในองค์การ เป็นต้น

สำหรับการสื่อสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ ประเภทหนังสือเวียน และบอร์ดประชาสัมพันธ์ นั้น จัดว่าเป็นสื่อที่ช่วยทำให้ผู้รับสารมีความรู้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ดาริกา จารุวัฒนกิจ (2539) เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ(ประเทศไทย) ที่สามารถสรุปถึงประสิทธิภาพของแหล่งสาร ต่างๆ ที่พนักงานได้รับข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท ได้ดังนี้

- หนังสือเวียน - เป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการ
- เป็นลายลักษณ์อักษร
- น่าเชื่อถือเพราะผ่านการพิจารณาก่อนการออกแล้ว
- มีข้อความละเอียดชัดเจน
- ทราบแหล่งที่มาอย่างแน่ชัด
- สามารถนำมาอ้างอิงได้เมื่อมีปัญหาสงสัย

- บอร์ดประกาศข่าวสารของบริษัท - เป็นแหล่งข่าวสารที่เป็นทางการ
- ได้รับการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารจึงนำออกมาเผยแพร่
- ให้ข้อมูลที่ละเอียด ชัดเจน
- ระบุเรื่องราวต่างๆเป็นประเด็น
- เข้าใจง่าย
- สามารถติดตามข่าวสารได้ง่ายและสะดวก

ส่วนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Website หรือระบบ Intranet ขององค์การเป็นสื่อที่พนักงานสามารถเข้าไปเรียนผ่านระบบOnline เข้าไปอ่านบทความ เขียนคำถาม เขียนความรู้ หรือข้อเสนอแนะได้ กล่าวได้ว่า การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นความพยายามขององค์การที่ต้องการให้เกิดการสื่อสารสองทาง โดยพนักงานเป็นได้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร แม้ว่าการสื่อสารผ่านช่องทางนี้จะไม่ได้เห็นหน้ากันก็ตาม แต่ก็ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างยิ่งเนื่องจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ พนักงานสามารถหาความรู้ผ่าน Website หรือระบบ Intranet ภายในขององค์การได้ทันที ไม่ว่าที่ไหน เมื่อไร สอดคล้องกับงานเขียนของ ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2547) ที่ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า มี

ความหมายถึงการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม Timothy Galpin (1995 อ้างในรัชฎา ปรีชาวุฒิมิ, 2539) ได้กล่าวว่า การใช้สื่อต่างๆ เข้ามาช่วยในการถ่ายทอดข่าวสารแทนการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ให้ความเอาใจใส่ที่จะสื่อสารถึงพนักงานโดยตรง หรือไม่มีเวลาพอที่จะสื่อสารกับพนักงานด้วยตนเองอาจทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดี

ช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงาน การสื่อสารแบบนี้เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้มีโอกาสพบกันเพื่อต้อรอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน และเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ช่วยสร้างความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้การจูงใจนั้นง่ายยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานเขียนของกริช สืบสนธิ (2526) ที่ได้กล่าวว่า ในแนวความคิดที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดของ Chester I. Barnard (1968) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ความสม่ำเสมอ และความมีชีวิตชีวาในการทำงาน

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ใช้ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ มีหลากหลายวิธี ดำเนินการควบคู่กันไป กลยุทธ์ที่ใช้มีดังต่อไปนี้

1. การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ คือ ผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่พนักงานให้ความเคารพนับถือ ให้ความเชื่อถือและให้ความสนใจ เมื่อผู้บริหารเป็นผู้ส่งสารจะเป็นการต้อก้าให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความไว้วางใจ และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน การพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ ถือว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญ ตรงกับแนวคิดของ Barnard (1966 อ้างในรัชฎา ปรีชาวุฒิมิ, 2539) ที่ว่าผู้บริหารคือศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารที่จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลผ่านไปยัง

ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวนอนอย่างมีเทคนิค เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตาม สอดคล้องกับความคิดของ Wilcox และคณะ (1995) เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของ แหล่งสารว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การโน้มน้าวใจประสบความสำเร็จ กล่าวคือผู้รับสารจะ เชื่อถือมากขึ้นถ้าแหล่งสารมีความเชี่ยวชาญ (Expertise) ความจริงใจ (Sincerity) และบารมี (Charisma) และหากผู้บริหารขอความร่วมมือจากพนักงานย่อมต้องได้รับการตอบสนองจาก พนักงาน โดยอาศัยอำนาจการสั่งการหรือร้องขอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาว์(2538) ที่ว่าการสื่อสารแบบบนลงล่างนี้เป็นแนวคิดของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุด ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

จากการศึกษากระบวนการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร (KM Process) กรณีศึกษาบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ของพิชญจิรา กันดี (2545) ก็พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารมีลักษณะที่ช่วย เสริมสร้างแบบอย่างที่ดี เป็น Role Model ด้วยเห็นได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงมักมีการ แลกเปลี่ยน พูดคุยระหว่างกันเองบ่อย มีการจัดประชุมบ่อยครั้งต่อสัปดาห์ ผู้บริหารหลายๆท่านลง มาเป็นวิทยากรในการให้ความรู้ การฝึกอบรมให้ความรู้ การถ่ายโอนความรู้แก่พนักงานระดับ ปฏิบัติการ

2. การให้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงินหรือของรางวัล และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือ ของรางวัล

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และของรางวัล เป็นกลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจที่สำคัญอย่าง หนึ่ง มีการให้เงินรางวัลสำหรับความรู้ที่ได้จากกิจกรรมกลุ่ม หรือข้อเสนอแนะต่างๆจากพนักงาน โดยความรู้ที่ได้รับการคัดเลือกที่ดีเด่น เป็นนวัตกรรมขององค์กร การให้เงินและของรางวัลเป็น การตอบสนองความต้องการระดับพื้นฐานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความ ต้องการของ Maslow (1970) ว่าความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น และในขั้นแรกมนุษย์มี ความต้องการพื้นฐานเพื่อการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการให้สิ่งจูงใจเพียงแค่งเงินและของรางวัล เพียงอย่างเดียวไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้หมด การกำหนดสิ่งจูงใจให้พนักงานจึงต้องให้ทั้งเงิน ให้ทั้ง เกียรติ เพื่อตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป

2.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล ได้แก่ ชื่อเสียง เกียรติยศ และความภาคภูมิใจ กล่าวคือ องค์การตอบแทนพนักงานด้วยชื่อเสียง เกียรติยศ ความภาคภูมิใจ โดยความรู้ ข้อเสนอแนะของพนักงานจะได้รับการเผยแพร่ให้พนักงานทั่วทั้งองค์การได้อ่าน ไม่ว่าจะเป็นการส่ง E-mail ตีพิมพ์ลงวารสาร จัดทำเป็นหนังสือเวียน มีโอกาสนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกคนในองค์การ และยังมีโอกาสแสดงผลงานในระดับประเทศและระดับโลกอีกด้วย

การกำหนดสิ่งจูงใจให้พนักงานให้มีทั้งเงิน และเกียรติ ก็เพื่อตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (1970) และความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ของเขาว่า มนุษย์มีความต้องการ อยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม และความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น ตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการสนองทันที

เช่นเดียวกับความคิดของ Wilcox และคณะ (1995 อ้างในกวินดา วัชรสิงห์ ,2544) ที่ชี้ให้เห็นปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการโน้มน้าวใจ ได้ ข้อสรุปข้อหนึ่งว่า ผู้รับสารจะเริ่มข้องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหรือ ให้ความ สนใจต่อสาร เมื่อมีจุดจูงใจทางจิตใจ หรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของมาลี จุฑา (2544) ที่กล่าวถึงสิ่งจูงใจว่ามี 2 ประเภท คือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส การแบ่งปันผลกำไร บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา และที่มิใช่เงิน ได้แก่ ความมั่นคง คำสรรเสริญและการยกย่อง การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ นอกจากนี้มาลี จุฑายังกล่าวถึงธรรมชาติของบุคคลด้วยว่า บุคคลส่วนใหญ่ต้องการเงิน เกียรติและศักดิ์ศรี แต่ถ้าใช้เงินเป็นเครื่องล่อโดยไม่มีเกียรติและศักดิ์ศรีแล้วอาจได้รับการปฏิเสธจากบุคคลเหล่านั้นได้

นอกจากนี้กระบวนการการจัดการความรู้ของบริษัท ซีรอกซ์ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการจัดการความรู้ได้ประสบความสำเร็จ และโมเดลการจัดการความรู้ของบริษัทเป็นที่ยอมรับและเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้ในบริษัทต่างๆ ก็ได้ระบุว่าในกระบวนการจัดการความรู้ต้องมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ซึ่งองค์ประกอบนี้ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในระยะแรกของการปฏิบัติการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน อย่างไรก็ตามในท้ายที่สุดจะต้องชี้ให้เห็นว่า

ประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้นั้นจะตกแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง สอดคล้องกับความคิดของ McGregor (1960) ที่ว่าการจูงใจคนทำงานโดยแจกของรางวัลเป็นความพยายามภายนอกที่ได้ผลเพียงระยะสั้นเท่านั้นไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่คงทนได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงควรสร้างความเข้าใจ และชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับอย่างแท้จริง

3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานในองค์การสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจของตนเอง ในการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มพนักงานสามารถเลือกรวมกลุ่มกันได้ตามความสมัครใจ เลือกศึกษาหรือแก้ปัญหาเรื่องใดก็ได้ตามความสนใจในกรอบนโยบายขององค์การและสามารถเสนอข้อคิดเห็นสำหรับการดำเนินงานต่างๆขององค์การได้อีกด้วย สอดคล้องกับงานเขียนของธงชัยและชัยยศ สันติวงษ์(2533) ที่ว่าการสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารต้องมีการบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาควรเปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับแนวคิดของกริช สืบสนธิ์(2537) ที่ว่าบรรยากาศของการสื่อสารองค์การที่ดีควรยึดถือการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเองและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และยังคงสอดคล้องกับความคิดของ Wilcox และคณะ (1995 อ้างในกวินดา วัชรสิงห์, 2544) เรื่องปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการโน้มน้าวใจว่า การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร (Audience Participation) ความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมของผู้รับสารจะมีผล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือผลกดันให้เกิดความเชื่อได้

การที่พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือรายงานปัญหาต่างๆต่อผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานมาปรับปรุงงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และทำให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข่าวสารที่สื่อสารออกไปหรือไม่ อย่างไร และยังคงแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้การสื่อสารจากพนักงานถึงผู้บริหารยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดี และความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงานด้วย

4. การเชื่อมโยงความคิดใหม่กับความคิดเก่า องค์การได้นำเสนอเรื่องการจัดการความรู้ว่า เป็นเรื่องที่พัฒนามาจากสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมานานแล้ว เพียงแต่จัดระบบเพิ่มเติมช่วยให้สิ่งที่พนักงานเคยทำอยู่นั้นง่ายและสะดวกขึ้น ทั้งนี้การสื่อสารเช่นนี้กับพนักงานจะช่วยลดความขัดแย้ง ความเป็นปฏิปักษ์ และการไม่ยอมรับของพนักงาน การสื่อสารที่จะให้เข้าถึงคนในองค์การได้รับรู้ เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมนั้น ผู้ส่งสารจะต้องคำนึงถึงระบบภายในสังคมขององค์การ และสร้างรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับสังคม เช่น ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม หรือ

พฤติกรรม เป็นต้น สอดคล้องกับงานเขียนของอรวรรณ ปิลาธนโหวาท (2542) ว่าผู้ส่งสารต้องรู้จัก จุดจุกใจในสาร โดยการโน้มน้าวใจจะได้ผลดียิ่งขึ้นถ้ามีจุดจุกใจที่ผู้รับสารสามารถเชื่อมโยงกับ กรอบอ้างอิงของตัวเอง โดยการเชื่อมโยงความคิดใหม่กับความคิดเก่าเป็นจุดจุกใจที่นิยมใช้กัน ทั่วไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เสรี วงษ์มณฑา (2542) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ เป็นทฤษฎีที่ เชื่อว่าการที่จะชักจูงใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น เหมือนกับการกระตุ้น (Stimulate) บุคคลนั้น เพื่อให้ เกิดการตอบสนอง (Response) ในสิ่งที่เราต้องการให้เป็น และในกระบวนการสื่อสารจะมี ช่องว่างระหว่างการกระตุ้นและการตอบสนอง ซึ่งเรียกว่าพื้นเพเดิมของบุคคล (Predisposition) ซึ่งถือเป็นช่องว่างที่สำคัญในการสื่อสาร ดังนั้นในการจูงใจบุคคลหรือจะสื่อสารสิ่งใด เราต้อง ศึกษาถึงพื้นเพเดิมของบุคคลนั้นก่อน นั่นคือการศึกษา องค์ประกอบต่างๆ เช่น ทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อ ระดับการศึกษา เป็นต้น แล้วจึงออกแบบสาระให้สอดคล้องกับพื้นเพ ของบุคคลนั้น

5. การสร้างข้อผูกพันของการกระทำ องค์การได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วน หนึ่งของการประเมินศักยภาพของพนักงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของ KPI (Key Performance Index) ซึ่งส่งผลโดยตรงกับเงินเดือน โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการบอกถึงความจำเป็นที่พนักงาน ต้องให้ความร่วมมือเพราะมีเงื่อนไขเป็นข้อผูกพันอยู่ ซึ่งเงื่อนไขที่ผูกมัดนี้ส่งผลต่อความก้าวหน้า ในอาชีพการงาน และเงินเดือนของพนักงานโดยตรง เป็นการกำหนดเงื่อนไขว่าหากกระทำแล้วจะ ได้รับผลอย่างไร หรือหากไม่กระทำแล้วจะส่งผลต่ออะไร หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป็นการ บังคับกลายๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Miller (1989) เขียนไว้ว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง สถานการณ์ซึ่ง พยายามกระทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ/หรือ พฤติกรรมโดยการติดต่อทางสัญลักษณ์ (สาร) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการบังคับ (ทางอ้อม) และการใช้จุดจุกใจทางเหตุผลและทางอารมณ์ต่อผู้ ถูกโน้มน้าวใจเป้าหมาย

6. การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ องค์การต้องอำนวยความสะดวก ให้พนักงานสามารถติดต่อกันได้และได้รับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง โดยจัดสถานที่ทำงาน ให้สะดวก สะดวกแก่การทำงานส่วนตัวและงานกลุ่ม มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ เข้าถึงความรู้และสามารถแบ่งปันความรู้ได้ทุกที่ ทั้งนี้ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมี ประสิทธิภาพได้นั้น บรรยากาศในการติดต่อสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะจะเป็น ตัวสนับสนุนอย่างดีในการทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผล สอดคล้องกับ งานเขียนของ ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ในเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์การ และ

บรรยากาศในองค์กร ว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่ดี ควรยึดการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง ยอมรับซึ่งกันและกัน นอกจากบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของการสื่อสารแล้ว การสร้างความพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการสื่อสารในองค์กรจะเป็นส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์กร ประสบผลสำเร็จเช่นกัน คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ ต้องสร้างข่าวการสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยกัน เพื่อให้ได้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลดีขึ้นและสร้างความพอใจในระบบการสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์กร เช่น การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิก ฝ่ายบริการและฝ่ายปฏิบัติการ

ปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ทางด้าน อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ไม่แตกต่างกัน

ณัญญา ช้างเชื้อวงศ์ (2544) ศึกษาการสื่อสารในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยพบว่าพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยที่มีอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานและเงินเดือนต่างกันมีทัศนคติ และการยอมรับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไม่ต่างกัน

กรองทอง เพ็ชรวงศ์ (2544) ศึกษาประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวใจบุคคลกรภาครัฐและเอกชนให้มาบริจาคตลอดฮิต พบว่าบุคคลกรภาครัฐและเอกชนที่มีอายุ อาชีพ และรายได้ต่างกันมีพฤติกรรมการบริจาคตลอดฮิตไม่ต่างกัน

ปิยนุช เกตกะโกมล (2540) ศึกษาการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจในสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรขนาดใหญ่ พบว่า อายุงาน และลักษณะงานที่แตกต่างกันมีการเปิดรับข่าวสารจากสื่อประชาสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

แต่ลักษณะทางเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ต่างกัน โดยที่ชายให้ความร่วมมือมากกว่าหญิง สอดคล้องกับงานเขียนของ ปรมะ สตะเวทิน (2538) ที่ว่าเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของความคิดโดยที่เพศหญิงจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว เจ้าอารมณ์ แต่เพศชายจะใช้เหตุผลและจดจำข่าวสารได้มากกว่า

องอาจ ฤทธิ์ทองพิทักษ์ (2539) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารผ่านระบบเวปไซต์ไวด์เว็บของนักศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า นักศึกษาที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศมีพฤติกรรมการสื่อสารผ่านระบบเวปไซต์ไวด์เว็บแตกต่างกัน โดยนักศึกษาชายมีพฤติกรรมการสื่อสารผ่านระบบเวปไซต์ไวด์เว็บมากกว่านักศึกษาหญิง

อัญชญา บุญเรือง (2540) ศึกษาการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของหญิงและชายในองค์การธุรกิจ พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีลักษณะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างกัน โดยเพศชายใช้ CD ROM / Multimedia และ Internet มากกว่าเพศหญิง ในขณะที่ผู้หญิงใช้โทรศัพท์ โทรสารมากกว่า

เกศรา ชั่งขวลิต (2544) ศึกษาการแสวงหาข่าวสารการรับรู้ประโยชน์และความพึงพอใจในการสื่อสารผ่านเครือข่ายInternet เพื่อการสื่อสารของผู้ใช้ Internet ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ที่มีเพศชายมีการแสวงหาข่าวสารจากสื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และสื่อInternet มากกว่าผู้หญิง

จิตติรัตน์ พุทธิสารชัย (2544) ศึกษาพฤติกรรมการนำบริการระบบเครือข่าย Internet มาใช้ในการทำงานของพนักงานในบริษัทร่วมทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ที่มีเพศต่างกันมีปริมาณการใช้บริการระบบเครือข่าย Internet ต่างกัน โดยเพศชายมีปริมาณการใช้บริการระบบเครือข่าย Internet มากกว่าเพศหญิง และผู้ที่มีเพศต่างกันได้รับประโยชน์จากการใช้ปริมาณการใช้บริการระบบเครือข่าย Internet ต่างกัน โดยเพศชายได้รับประโยชน์จากการใช้ปริมาณการใช้บริการระบบเครือข่าย Internet มากกว่าเพศหญิง

เห็นได้ว่า ความแตกต่างทางด้านเพศมีผลต่อการเปิดรับข่าวสาร และพฤติกรรมการใช้สื่อ โดยที่เพศชายมีการเปิดรับข่าวสารและใช้สื่อมากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะสื่อInternet ที่มีบทบาท

อย่างมากในการจัดการความรู้ขององค์กร จึงอาจทำให้เพศชายให้ความร่วมมือในการจัดการ ความรู้มากกว่าเพศหญิง

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการให้ความร่วมมือในการระดมและ เผยแพร่ความรู้ต่างกัน โดยที่ระดับอื่นๆ หรือ ระดับปริญญาเอก มีระดับความร่วมมือในการระดม และเผยแพร่ความรู้ต่ำกว่าระดับปวช. หรือ ม.6 ระดับปวส. หรือ อนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ทั้งนี้เมื่อพิจารณาว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกนั้นจะเป็นที่ยอมรับ ในสังคม มีความรู้ความสามารถ และมีหน้าที่การงานที่ดีกว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับอื่นๆที่ต่ำ กว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกจึงได้รับการสนองตอบความต้องการของเขาแล้ว ซึ่งตาม ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (1954) เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมี อยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นแล้วหรือยัง ขณะที่ ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ซึ่งผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกก็ ได้รับการสนองตอบความต้องการในระดับพื้นฐานแล้วจึงให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ น้อย กว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับอื่นๆ

สมมติฐานที่ 2 - 8 ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 7 ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในลักษณะ งานที่ปฏิบัติ 2) ความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน 3) ความพึงพอใจ ในการได้รับการยอมรับนับถือ 4) ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ความพึงพอใจ ในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7) ความพึง พพอใจในเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและ เผยแพร่ความรู้ของพนักงาน ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานในบรรยากาศที่ดี ได้รับเงินเดือนและสิ่งตอบ แทนที่น่าพอใจแล้ว จะยินดีให้ความร่วมมือต่อองค์กรในการดำเนินงานต่างๆขององค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ซึ่งหมายรวมถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วย

สอดคล้องกับ การศึกษาของกาญจนา โล่ห์ประเสริฐ (2540) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการ สื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานกับความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ พบว่าพยาบาลประจำการที่มีความพึง พพอใจในงานในระดับสูงจะส่งผลให้มีความสามารถในการทำงานในระดับสูงด้วย และจะยิ่งทำให้มี

กำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของสุวรรณี เตชะวิรัชาน (2541) ที่ศึกษาถึงพฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่าถ้าคนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นจะมีการปรับตัวในการทำงานมากขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2535) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และยังได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องานอีกทั้งยังเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน สอดคล้องกับงานเขียนของจำนงค์ สมประสงค์ (2518) ว่าความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์การ องค์การจึงควรดำเนินการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้าใจในแนวความคิดการจัดการความรู้ ควรมีการจัดเรื่องราวการนำเสนอ เช่น เผยแพร่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ แนวทางนโยบาย ระบบการจัดการความรู้ขององค์การและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่พนักงานและองค์การจะได้รับ ทั้งนี้การใช้สื่อหลากหลายช่องทางดังที่องค์การได้ทำอยู่เป็นเรื่องที่ดีอยู่แล้ว แต่องค์การต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานลืม

2. องค์การควรสร้างโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของการจัดการความรู้ เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้พนักงาน ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมประเมินการดำเนินงานของคณะกรรมการการจัดการความรู้ มีส่วนร่วมในการกำหนดและปรับปรุงหลักสูตร เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นผู้เลือกโครงการหรือเรื่องที่ตนสนใจมาเรียนรู้ ไม่ใช่ผู้สอนหรือองค์การเป็นผู้กำหนด เพื่อลดแรงต่อต้านจาก

พนักงาน ให้ได้ระบบการจัดการความรู้ที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน และให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ไม่รู้สึกแบ่งแยก

3. องค์กรควรสร้างระบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น และนำมาใช้อย่างจริงจัง เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนตื่นตัวที่จะพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ควรมีการจัดรางวัลหลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกัน และควรกระจายรางวัลให้พนักงานได้รับอย่างทั่วถึง เพิ่มโอกาสการได้รับรางวัลให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เข้าร่วมการจัดการความรู้ และสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งช่องทางสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้อาจมีข้อจำกัดในด้านเวลาของผู้บริหารที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ ซึ่งในเรื่องนี้อาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสื่อสารให้สะดวกยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการสื่อสารในการจัดการความรู้โดยแยกประเภทขององค์กรขนาดใหญ่ และองค์กรขนาดเล็ก ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลยุทธ์และรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดเล็กมีข้อจำกัดและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร เพื่อการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาการสื่อสารในการจัดการความรู้ของเครือข่ายองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีการดำเนินงานประเภทเดียวกัน เช่น ศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย / บริษัทในเครือปตท. ศึกษาเครือข่ายการสื่อสารในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาล เป็นต้น