



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

ทฤษฎีและแนวความคิดที่นำมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีการสื่อสาร
2. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งที่มนุษย์รู้จักและคุ้นเคยมาตั้งแต่เกิด การสื่อสารเป็นเครื่องช่วยมนุษย์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ช่วยขยายข้อมูลประกอบการตัดสินใจและช่วยให้เกิดการเรียนรู้พร้อมกับสืบทอดมรดกทางสังคม การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุกคน และเป็นกิจกรรมที่มนุษย์ต้องเผชิญอยู่ทุกวัน (กริช สืบสนธิ์, 2526)

การสื่อสาร (Communication) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Communis ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Common มีความหมายว่า ความเหมือนกัน หรือการร่วมกัน ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่เราทำการสื่อสาร หมายถึง เมื่อนั้นเรากำลังพยายามสร้างความร่วมมือกัน หรือเหมือนกันกับคนอื่น

Everett M. Rogers (1983) ให้คำนิยามไว้ว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ความคิด หรือ ข่าวสารถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสาร ด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร

Colin Cherry กล่าวว่า การสื่อสารของมนุษย์ก็เพื่อแบ่งปันข่าวสารกัน (Act of Sharing) การแบ่งปันข่าวสารนี้จะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และนำไปสู่การกระทำที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Colin Cherry, 1978)

จุมพล รอดคำดี (2532) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดผลตอบสนองบางประการ ที่ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ คือ การเข้าใจร่วมกัน ความร่วมมือ ความตกลงเห็นพ้องต้องกัน ความผสมผสาน ความประนีประนอม เป็นต้น อันจะนำมาซึ่งความคงอยู่ และการพัฒนาสังคมของมนุษย์

### ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในชีวิตมนุษย์ นอกเหนือจากปัจจัยที่เป็นสิ่งจำเป็นอันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ การที่จะให้ได้มาซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ย่อมต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ของตน และการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม การสื่อสารเป็นพื้นฐานของการติดต่อมนุษย์ ยิ่งสังคมมีความสลับซับซ้อนขึ้น และประกอบไปด้วยผู้คนจำนวนมากเท่าใด การสื่อสารก็ยิ่งมีความสำคัญมากเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และสังคมที่นำมาซึ่งความสับสน ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจแก่สมาชิกของสังคม ย่อมต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว (ปรมะ สตะเวทิน, 2524)

การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ 5 ประการคือ

1. ความสำคัญต่อความเป็นสังคม การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์รวมกันเป็นสังคม เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อสร้างกฎเกณฑ์ของสังคม และพฤติกรรมของสมาชิกของสังคมอันจะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
2. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน ตลอดเวลาตั้งแต่เราตื่นนอน เราทำการสื่อสารทั้งในฐานะผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ทั้งในการทำงาน การสมาคมติดต่อกับบุคคลอื่นและการพักผ่อน
3. ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ เช่น ใช้ในการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ลูกค้า และบุคคลกลุ่มต่างๆ ใช้ในการโฆษณา ชักจูงใจผู้บริโภคและใช้การสื่อสารรูปแบบต่างๆ ในการบริหารงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

4. ความสำคัญต่อการปกครอง ในการดำเนินการปกครองนั้น รัฐบาลจะต้องเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชนทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และได้รับความร่วมมือจากประชาชน รวมทั้งตรวจสอบประสามติเพื่อให้ทราบความรู้สึกนึกคิดของประชาชน

5. ความสำคัญต่อการเมืองระหว่างประเทศ สังคมโลกปัจจุบันเป็นสังคมระหว่างประเทศ แต่ละประเทศจำเป็นต้องหาการสนับสนุนทางด้านการเมืองจากประเทศอื่น ซึ่งทำให้จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ

### วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

David K. Berlo (1960) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของคนเราในการสื่อสารนั้น ก็เพื่อที่จะเป็นหน่วยที่มีอิทธิพล หรือเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้อื่น ต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวเราและต่อตัวเอง ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่แสดงความต้องการ โดยใช้ความต้องการของผู้ส่งสารและความต้องการของผู้รับสารเป็นเกณฑ์ว่า ในการสื่อสารนั้นผู้ส่งสาร และผู้รับสารมีความต้องการอะไร

วัตถุประสงค์ที่แสดงความต้องการของผู้ส่งสาร ได้แก่

- เพื่อแจ้งให้ทราบ
- เพื่อสอนหรือให้การศึกษา
- เพื่อสร้างความพอใจหรือความบันเทิง
- เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ

วัตถุประสงค์ที่แสดงความต้องการของผู้รับสาร ได้แก่

- เพื่อทราบ
- เพื่อเรียนรู้
- เพื่อหาความพอใจ
- เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ

2. วัตถุประสงค์ที่แสดงผล พิจารณาดูจากว่าผู้ส่งสารมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดผลอย่างไร การสื่อสารนั้นก่อให้เกิดผลโดยตรงหรือโดยอ้อมแก่ผู้รับสาร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

- วัตถุประสงค์ที่เกิดผลทันที คือ วัตถุประสงค์ที่สามารถก่อให้เกิดผลต่อผู้รับสารตามที่ผู้ส่งสารต้องการ สร้างความพอใจแก่ผู้ส่งสารและผู้รับสารในทันทีทันใด
- วัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นเครื่องมือ คือ วัตถุประสงค์ที่ไม่หวังให้สารก่อให้เกิดผลทันทีในตัวสารเอง หากแต่สารนั้นถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อนำไปสู่การกระทำอย่างอื่นต่อไป

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

โดยทั่วไปการสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการสองทาง (two-way-process) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ผู้ส่งสารหรือผู้เข้ารหัส (sender / encoder) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มเริ่มต้นส่งสารไปให้อีกบุคคลหนึ่งจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม หรือเป็นผู้ทำหน้าที่ส่งสารผ่านช่องทางหนึ่งไปยังผู้รับสาร ฉะนั้น ผู้ส่งสารจึงมีบทบาทในการชี้แนะว่าพฤติกรรมการสื่อสารภายในสถานการณ์หนึ่งๆนั้นจะเป็นไปในรูปแบบใด และมีผลอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ ผู้ส่งสารคือผู้กระตุ้น (stimulus) ที่ทำให้เกิดการตอบสนอง (response)
2. ผู้รับสารหรือผู้ถอดรหัส (receiver / decoder) คือ ผู้ที่รับสารจากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง เมื่อได้รับสารก็จะเกิดการตีความและการตอบสนอง จะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตามและส่งปฏิกริยาตอบสนองกลับ (feedback) ไปให้ผู้ส่งสาร
3. สาร (message) หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสารในรูปของรหัส "รหัส" หมายถึง สัญญาณ (signal) หรือ สัญลักษณ์ (symbol) หรือกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อคน และผู้รับสารสามารถเข้าใจความหมายของรหัสได้ ต่อเมื่อมีการถอดความหมายของสัญญาณหรือสัญลักษณ์ออกมา โดยอาจเป็นคำพูด ตัวหนังสือ รูปภาพ เครื่องหมาย หรือกิริยาท่าทางต่างๆ ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงหรือถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ และวัตถุประสงค์ของผู้รับสาร โดยส่วนใหญ่แล้วสารก็คือ ภาษา (language)
4. ช่องทางการสื่อสาร (channel) คือ ตัวกลางที่ช่วยในการนำส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ช่องทางเปรียบเสมือนทางหรือพาหะระหว่างผู้ร่วมสื่อสาร

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่สำคัญที่สมควรจะกล่าวถึงในที่นี้ คือ ปฏิกริยาย้อนกลับ (feedback) องค์ประกอบนี้ในบางครั้งอาจมีหรือไม่มีก็ได้ขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสาร ปฏิกริยาย้อนกลับจะประกอบด้วยสารที่ผู้ได้รับแสดงออก เพื่อให้ผู้ส่งสารได้ทราบถึงผลของสารที่ผู้ส่งได้ส่งไปให้ผู้รับ สำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ปฏิกริยาย้อนกลับจะมีได้ทันที แต่ถ้าเป็นการสื่อสารโดยผ่านสื่อมวลชน ปฏิกริยาจะมีได้ช้ากว่า ปฏิกริยาย้อนกลับเป็นผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้รับสาร นอกจากนั้น ยังเป็นสิ่งที่แสดงว่าการสื่อสารนั้น เกิดผลหรือไม่ และประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

## แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ

### ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

กรีซ สิบสนธิ์ (2538) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

สมยศ นาวิการ (2527) การติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นการแลกเปลี่ยนและแปลความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยงาน การสื่อสารต่างๆหรือบุคคลในตำแหน่งต่างๆที่อยู่ในองค์การ

Dan O'Hair, Gustav W. Friedrich, Lynda Dixon Shaver (1998) ได้ให้คำนิยามการสื่อสารภายในองค์การ ว่าคือ การแลกเปลี่ยนสารที่เป็นถ้อยคำ ไม่ใช่ถ้อยคำ และการเขียนระหว่างคนทำงาน เพื่อให้งานและเป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

Dave Francis (อ้างใน วัชรา วัชรเสถียร, 2540) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญมาก การสื่อสารเปรียบเสมือนสายเลือดในองค์การ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความจำเป็นมากต่อองค์การ ดังคำกล่าวที่ว่า องค์การ หมายถึงการรวบรวมทรัพยากรภายในซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวายิ่งขึ้นด้วยการสื่อสาร

ดังนั้น การสื่อสารในองค์การ จึงหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้องค์การและสมาชิกในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

### ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลายประการคือ

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง que ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง พอกับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆและกับพนักงานโดยส่วนรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น
4. ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์
5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้อได้ผลงานที่ดีที่สุด และสามารถนำองค์การไปสู่ความเจริญได้ (กริช สืบสนธิ, 2538)

กิจกรรมทุกชนิดในองค์การต่างก็ต้องการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่ใช้สำหรับสั่งการ สั่งงานต่างๆ ไปให้แก่ตัวบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงงาน หรือโครงการต่างๆ การชี้แจงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การต้องอาศัยวิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ในทำนองเดียวกันขณะที่ผู้อาศัยอยู่ใต้บังคับบัญชา นำคำถามหรือรายงานที่เกี่ยวข้องกับงานไปเสนอต่อผู้บังคับบัญชาของตน ก็จะต้องใช้การติดต่อสื่อสารด้วยเช่นกัน

จากความสำคัญของการสื่อสารดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการสื่อสารต่างๆในทุกรูปแบบมีส่วนที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวให้แก่องค์กรได้ และในกิจกรรมขององค์กรแต่ละวัน จะเต็มไปด้วยการติดต่อสื่อสารทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่ดี ที่สามารถลดช่องว่าง สร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรเพราะการรับรู้ การส่งข่าว และการแปลความหมาย ข่าวสารจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน

### ประเภทของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท สำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งประเภทของการสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกตามช่องทางการเดินของข่าวสาร

#### 1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปแบบของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชน หรือรายงานข่าวสารขององค์กร เป็นต้น

1.2 การสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายไปคนละทิศละทางประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็น

เจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมปรึกษาหารือ

## 2. จำแนกตามประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน มีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ประกาศแจ้งนโยบายหรือผลความก้าวหน้าขององค์การบันทึกต่างๆ หรืออาจเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารที่เห็นได้ชัด คือการติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ เป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการ มีดังนี้

- การนำเอานโยบายมาใช้ การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
- การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
- การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่

2.2 การสื่อสารแบบเป็นไม่ทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอกันเป็นส่วนตัว เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ และเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิกาน, 2527)

## 3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

3.1 การสื่อสารแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารทุกอย่างที่อาศัยคำ (words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นไปในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการ



สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับสารได้รับข่าวสารตรงตามที่ต้องการ

3.2 การสื่อสารแบบอวจนะ (Non - Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำ หรือเลขจำนวน หรือเครื่องหมายทางการเน้น ซึ่งธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีอารมณ์ต่างๆ และแสดงออกโดยใช้ท่าทางการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสถานการณ์ใด การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูดเป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากล ที่ทุกคนดูแล้วเข้าใจได้ เช่น อากาสรันศีรษะแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคน ขึ้นอยู่กับการรับและความเข้าใจของแต่ละคน

#### 4. จำแนกตามช่องทางการเดินของสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

4.1 การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical Dimension or Hierarchic Effects) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

##### 4.1.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (Downward Communication)

เป็นการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารมายังผู้ปฏิบัติงาน หรือจากหัวหน้ามายังลูกน้อง (ผู้มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า) ซึ่งการสื่อสารลักษณะนี้มักเป็นไปเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ การสื่อสารจากบนลงล่างสามารถใช้ช่องทางต่างๆ ได้ดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา / การสั่งงานตามลำดับชั้น (chain of command)
2. ใช้ป้ายประกาศ (posters and bulletin board)
3. วารสารของบริษัท (company periodicals)
4. ใช้จดหมายข่าว (house organ)
5. จดหมายและใบแทรกในเงินเดือน (letters and pay inserts)
6. คู่มือพนักงานและจุลสาร (employee handbook and pamphlets)
7. รายงานประจำปี (annual report)
8. ระบบเสียงตามสาย (loudspeaker system)

#### 4.1.2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน(Upward Communication)

การติดต่อสื่อสารในลักษณะจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน เป็นการติดต่อสื่อสารที่ทำได้ยาก และมักถูกละเลยหรือมองข้ามในสภาพที่เป็นจริงอยู่เสมอ จากหลักฐานต่างๆที่ค้นพบปรากฏว่า การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าหากองค์การใดเกิดความบกพร่องในเรื่องดังกล่าวแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียหายในการปฏิบัติงานอย่างมาก ทั้งนี้เพราะขณะที่องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ระยะเวลาของการติดต่อสื่อสารจะยิ่งห่างไกลออกไป และจะต้องผ่านบุคคลที่อยู่ในระหว่างกลางมากขึ้น ข่าวสารข้อมูลอาจถูกตัดแปลงหรือกลั่นกรองจนกระทั่งผู้บริหารในระดับสูงไม่มีโอกาสทราบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องจากเบื้องล่างได้

ช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน จะเป็นการสื่อสารจากพนักงานระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารองค์การ ซึ่งอาจเป็นรายงานข้อมูล เสนอความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ วิธีการนี้จะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอีกด้วย การสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้อาจมีหลายวิธี คือ

1. นโยบายเปิดรับความคิดเห็น (open door policy)
2. ระบบการรับความคิดเห็น (suggestion system)
3. แบบสอบถาม (questionnaires)
4. ระบบการอุทธรณ์ / ร้องทุกข์ (grievance procedure)
5. กรรมการรับเรื่องร้องเรียน (ombudsperson)
6. การประชุมพิเศษ (special meeting)
7. การประชุมกลุ่ม (group meeting)
8. การปรึกษาหารือ (counseling)

#### 4.2 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวทแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication)

หมายถึงลักษณะการเดินของข่าวสาร ระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายงานการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์การเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน

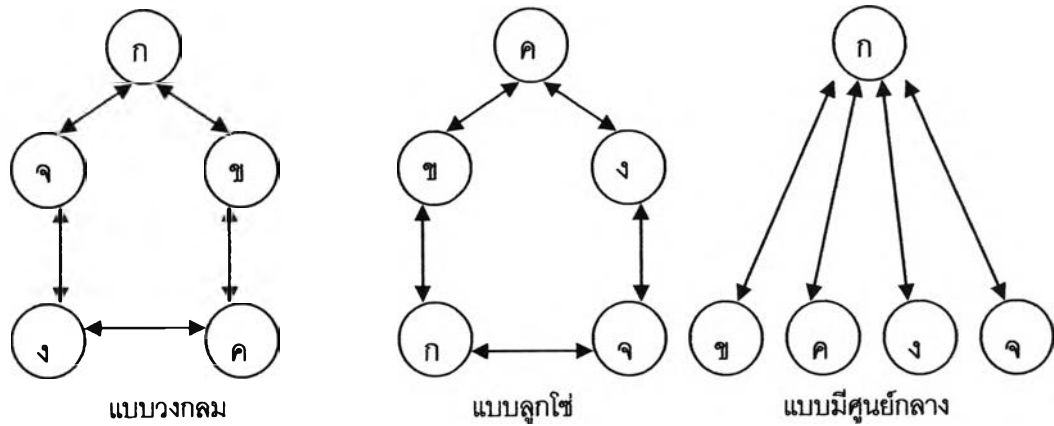
การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน หรือแนวทแยงนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่ง หรือส่วนต่างๆ ที่จะต้องประสานงานหรือทำงานกันในลักษณะเป็นกลุ่ม (Teamwork) ในขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานบางอย่าง ความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานกันตามแนวนอน อาจจะมีมีความสำคัญมากเท่าๆกับการประสานตามแนวตั้ง ยกตัวอย่างเช่น ตำแหน่งที่อยู่ในฝ่ายผลิตจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆในระดับเดียวกัน เช่น อาจจะต้องรับงานฝ่ายหนึ่งที่อยู่ข้างเคียงและจะต้องเป็นผู้ส่งงานต่อไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง หรือในบางกรณีฝ่ายผู้ปฏิบัติการอาจจะต้องรับข้อปรึกษา และบริการ จากแผนกให้คำปรึกษาแนะนำในระดับเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่างๆของการสื่อสารภายในองค์การ จุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อย ที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งรูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียว คือการสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทาง คือ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้ การสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา ในขณะเดียวกันระหว่างการสื่อสาร อาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวงจรรวมหรือวงจรรวมควบคู่กันไปก็ได้

### เครือข่ายการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งไปยังผู้รับ จะมีข่าวสารและความเข้าใจโดยผ่านมาทางช่องทางการสื่อสารซึ่งมีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) เชื่อมต่อระหว่างศูนย์การตัดสินใจทั้งหลาย (Decision Centers) และเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารดังกล่าว จะมีผลโดยตรงต่อการสื่อสารเป็นอย่างมาก

จากการศึกษาของ Alex Bevelas และ Dermot Barrett (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533) พบว่า ลักษณะของเครือข่ายของการสื่อสารที่แตกต่างกันก่อให้เกิดผลดีผลเสียที่แตกต่างกัน ดังนี้



	แบบวงกลม	แบบลูกโซ่	แบบมีศูนย์กลาง
ความเร็วในการแก้ปัญหา	ช้า	เร็ว	เร็วมาก
ความถูกต้องในการแก้ปัญหา	มีน้อย	มีมาก	มีมาก
ความมีฐานะผู้นำแข็งขัน	ไม่มีเลย	มีพอกกลางๆ	มีเด่นชัดมาก
ระดับขวัญโดยเฉลี่ยของกลุ่ม	สูง	ต่ำ	ต่ำมาก
ความคล่องตัวในการปรับตัวกับปัญหาใหม่ๆ	สูง	ต่ำ	ต่ำ

ภาพที่ 1 แสดงแบบเครือข่ายของการสื่อสาร  
ที่มา Alex Bevelas และ Dermot Barrett (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์,2533)

เครือข่ายแบบที่ 1 หรือแบบวงกลม (Circular) จะเป็นเครือข่ายที่เปิดโอกาสให้ตัวบุคคลแต่ละคนสามารถสื่อสารกับคนที่อยู่เคียงข้างได้ทั้งสองข้าง

เครือข่ายแบบที่ 2 หรือแบบลูกโซ่ (Chain) จะมีลักษณะทำนองเดียวกันกับแบบวงกลม ยกเว้นแต่ว่าบุคคลที่อยู่ปลายสุดของสายการสื่อสารสองคนจะมีโอกาสสื่อสารกับบุคคลข้างเคียงเพียงคนเดียวเท่านั้น

เครือข่ายแบบที่ 3 หรือแบบมีศูนย์กลาง (Centralized) จะเป็นลักษณะการสื่อสารที่มีศูนย์กลางของการสื่อสารให้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นหลัก ในกรณีนี้การสื่อสารใดๆภายในกลุ่มจะต้องทำการผ่านศูนย์กลางนั้นอยู่เสมอ

ผลจากการศึกษาปรากฏว่า เครือข่ายการสื่อสารแบบที่ 3 หรือแบบมีศูนย์กลาง สามารถแก้ไขปัญหาค่อนข้างเร็วและถูกต้องที่สุด แต่ขณะเดียวกันกลับพบว่าการจัดเครือข่ายการสื่อสารแบบแรกมีข้อดี 2 ลักษณะ คือ ขบวนการของสมาชิกในกลุ่มนี้โดยเฉลี่ยแล้วจะมีอยู่ในระดับสูงและมีความสามารถในการปรับตัวภายในกลุ่มได้อย่างรวดเร็ว สำหรับการตกลงกันเพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ที่มอบหมายให้

การที่การสื่อสารแบบวงกลมมีความคล่องตัวในการปรับตัวเพื่อรับมือกับปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงและทำให้ขวัญสมาชิกสูง เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ต่างก็จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหา และด้วยเหตุผลอันเดียวกัน การที่การสื่อสารแบบมีศูนย์กลางจะช่วยให้มีการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ก็เพราะว่ามีสมาชิกจำนวนน้อยเป็นผู้นำในกระบวนการตัดสินใจดังกล่าว

นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น บรรยากาศในการติดต่อสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะจะเป็นตัวสนับสนุนอย่างดีในการทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผล

### **บรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร**

วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญของการปรับปรุง คือ สภาพแวดล้อมขององค์กร และบรรยากาศในองค์กร (ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์, 2533)

บรรยากาศในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละคนที่เข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นอยู่กับสภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจบุคคลในองค์กรทุกคน ต้องพยายามสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทุกคนควรได้รับโอกาสในการติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือระดับผู้บริหารในปัญหาต่างๆและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
3. การให้การสนับสนุน บรรยากาศที่จริงจัง ตรงไปตรงมา ควรอยู่ในองค์กร
4. เปิดเผยมการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง พนักงานทุกคนควรได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน

5. การรับฟังการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

6. มุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการผลิตสูง คุณภาพสูง และค่าใช้จ่ายต่ำ

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่ดี ควรยึดการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง ยอมรับซึ่งกันและกัน นอกจากบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของการสื่อสารแล้ว การสร้างความพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการสื่อสารในองค์กรจะเป็นส่วนช่วยให้การสื่อสารในองค์กร ประสบผลสำเร็จเช่นกัน คือ

1. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานของตนเองก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์กรด้วย

2. การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวคิดหลักของการสื่อสารขององค์กร กล่าวคือ

- ต้องแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร
- ต้องแจ้งให้รู้ถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ของการทำงาน
- ต้องแจ้งถึงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร พนักงาน
- ต้องแจ้งถึงแผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร
- ต้องแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

3. การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลในองค์กร จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานโดยจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้พนักงานได้รับรู้โดยทั่วถึง เช่น การใช้วารสาร หนังสือเวียน หรือระบบอินทราเน็ตภายในองค์กร เป็นต้น

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ข่าวสารนั้นต้องตรงกับความเป็นจริง เชื่อถือได้เนื้อหาข่าวต้องมีคุณค่า ทันทต่อเหตุการณ์ เสนอข่าวด้วยความรวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ ต้องสร้างข่าวการสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนต่อระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยกัน เพื่อทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดีขึ้น

7. สร้างความพอใจในระบบการสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์กร เช่น การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิก ฝ่ายบริการและฝ่ายปฏิบัติการ

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน เพราะมีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่การที่จะจัดให้มีการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้นั้น อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาต่อต้านระบบที่นำมาใช้ ด้วยอาจมองว่าเป็นการเพิ่มงาน เพิ่มภาระ ดังนั้น การสื่อสารต่างๆ ต้องเป็นไปในฐานะที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อตัวพนักงานมากนัก กลยุทธ์การสื่อสารจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้บรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรก็ช่วยรองรับ และสนับสนุนให้พนักงานเกิดการยอมรับ และร่วมมือเต็มที่ในกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร

### กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กร

Seven Windahl, Brenno H. Signitzen และ Jean T. Olson (1992, อ้างในรัชฎา ปรีชาวุฒิมิ, 2539) ได้จำแนกประเภทกลยุทธ์พื้นฐานของการสื่อสารไว้ 4 ประเภท คือ

1. การสื่อสารแบบดั้งเดิม / การรณรงค์ด้วยการแจ้งข้อมูลข่าวสารมีหน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้ปฏิบัติและกำหนดแผนกลยุทธ์การใช้สื่อต่างๆ
2. การรณรงค์ที่ริเริ่มจากภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แต่ให้ชุมชน หรือท้องถิ่นกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
3. การรณรงค์ด้วยการสนับสนุนการสื่อสาร เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชนจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง แต่กลยุทธ์การสื่อสารทุกอย่างจะถูกกำหนดหรือส่งมาจากส่วนกลาง
4. การรณรงค์ที่ริเริ่มจากภายใน เป็นกลยุทธ์ที่ชุมชน หรือสังคมนั้น เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การสื่อสารเองทั้งหมด

นอกจากนี้ Seven Windahl และคณะ ยังได้นำประเภทของกลยุทธ์ทั้ง 4 มาจำแนกเป็นประเภทของกลยุทธ์การสื่อสารให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยได้ศึกษาถึงปฏิภณระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ 4 ลักษณะ คือ

1. ถ้าผู้รับสารและผู้ส่งสารตื่นตัว จะทำให้เกิดสภาพการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. ถ้าผู้ส่งสารตื่นตัว แต่ผู้รับสารเป็นฝ่ายรับอย่างเดียว รูปแบบการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่ผู้ส่งสารส่งสารอย่างเดียว แต่ผู้รับสารไม่มีปฏิภณโต้ตอบใดๆ
3. ผู้ส่งสารเป็นฝ่ายรับอย่างเดียว แต่ผู้รับสารตื่นตัว กล่าวคือ ผู้ส่งสารมีข้อมูลข่าวสารอยู่แต่ไม่เผยแพร่ ส่วนผู้รับสารเป็นประเภทที่อยากรู้ อยากรู้อยากเห็น พยายามค้นหาข้อมูลเอง

4. ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นฝ่ายตั้งรับทั้งคู่ จะไม่เกิดผลอะไรขึ้น เพราะข้อมูลข่าวสารทุกอย่างจะถูกเก็บไว้

ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรที่จะสร้างความตื่นตัวทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมไปถึงความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารที่จะให้เข้าถึงคนในองค์กรได้รับรู้ เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมนั้น ผู้ส่งสารจะต้องคำนึงถึงความหลากหลายด้วย โดยคำนึงถึงระบบภายในสังคมขององค์กร และสร้างรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับสังคม เช่น ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรม เป็นต้น

เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร ทางองค์กรก็ต้องมีการเตรียมการ วางแผน ที่จะใช้การสื่อสารเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และโน้มน้าวใจให้พนักงานเกิดการยอมรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ โดยการสื่อสารนั้นต้องให้ถูกจังหวะและเวลา อีกทั้งต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะให้เวลาพนักงานในการทำความเข้าใจถึงที่มาและเหตุผล ยอมรับและให้ความร่วมมือเพื่อที่จะไม่ดูเป็นการบังคับเกินไป

## แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

### ความหมายของการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการสื่อสาร ซึ่งผู้โน้มน้าวใจมีความตั้งใจที่จะมีอิทธิพลบางประการเหนือผู้ถูกโน้มน้าวใจ ดังที่ Miller (1989) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจหมายถึง สถานการณ์ซึ่งพยายามกระทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ/หรือ พฤติกรรมโดยการติดต่อทางสัญลักษณ์ (สาร) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการบังคับ (ทางอ้อม) และการใช้จุดจูงใจทางเหตุผลและทางอารมณ์ต่อผู้ถูกโน้มน้าวใจเป้าหมาย

Erwin P. Bettinghaus และ Michael J. Cody (1994) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ คือ การพยายามเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้รับสาร

Cutlip และ Center(1964 อ้างใน อรวรรณ ปีลันธนโหวาท,2542) ได้เสนอความคิดเห็นว่าการโน้มน้าวใจทางการประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเปลี่ยนแปลง (Change) ความ



คิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน หรือทำให้ความคิดเห็นที่ไม่ลงรายนั้นสลายไป (Neutralize) เพื่อก่อเกิด (Crystallize) ความคิดเห็นในทางที่เป็นประโยชน์ต่อเราหรือต่อหน่วยงานของเรา หรือเพื่อรักษา (Conserve) ความคิดเห็นที่ดีอยู่แล้วนั้นให้คงอยู่ตลอดไป

เสรี วงษ์มณฑา (2542) กล่าวว่า ทฤษฎีที่ว่าด้วยการโน้มน้าวใจ เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าการที่จะชักจูงใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น เหมือนกับการกระตุ้น (Stimulate) บุคคลนั้น เพื่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) ในสิ่งที่เราต้องการให้เป็น และในกระบวนการสื่อสารจะมี ช่องว่างระหว่างการกระตุ้นและการตอบสนอง ซึ่งเรียกว่าพื้นเพเดิมของบุคคล (Predisposition) ซึ่งถือเป็นช่องว่างที่สำคัญในการสื่อสาร ดังนั้นในการจูงใจบุคคลหรือจะสื่อสารสิ่งใด เราต้องศึกษาถึงพื้นเพเดิมของบุคคลนั้นก่อน นั่นคือการศึกษา องค์ประกอบต่างๆ เช่น ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ระดับการศึกษา เป็นต้น แล้วจึงออกแบบสาระให้สอดคล้องกับพื้นเพ ของบุคคลนั้น

อรวรรณ ปิลาธนีโอวาท (2542) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการโน้มน้าวใจดังต่อไปนี้

1. ผู้โน้มน้าวใจตั้งใจที่จะมีอิทธิพลบางประการเหนือผู้ถูกโน้มน้าวใจ
2. โดยปกติผู้ถูกโน้มน้าวใจจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งเสมอ และผู้โน้มน้าวใจจะพยายามชักจูงใจให้ผู้ถูกโน้มน้าวใจยอมรับทางเลือกที่ตนเสนอ
3. สิ่ง que ผู้โน้มน้าวใจต้องการ คือ การเปลี่ยนแปลงหรือการสร้าง หรือการดำรงไว้ซึ่งความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้ถูกโน้มน้าวใจ ซึ่งจะส่งผลต่อปัจจัยอื่น ได้แก่ อารมณ์ พฤติกรรม เป็นต้น

### องค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มีองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. มองจากภายนอกของผู้รับสาร องค์ประกอบในการโน้มน้าวใจมีอยู่ 4 ประการ คือ
  - 1.1 ความแตกต่างภายในผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารแต่ละคนมีปัจจัยต่างๆกันซึ่งทำให้มีความน่าโน้มน้าวใจไม่เหมือนกัน อาทิ ความน่าเชื่อถือ อำนาจทางสังคม บทบาทในสังคม สัมพันธภาพกับผู้รับสาร และลักษณะทางประชากรอื่นๆ เช่น อายุ เพศ อาชีพ
  - 1.2 ความแตกต่างภายในสาร สารแต่ละชิ้นจะมีความน่าโน้มน้าวใจแตกต่างกัน การพูดหรือการเขียนมีความโน้มน้าวใจไม่เหมือนกัน ความแตกต่างในหัวข้อหรือเนื้อหาของสาร ลักษณะของการโน้มน้าวใจที่ใช้ การจัดเรียงเรียงสาร ข้อโต้แย้งที่ใช้ ภาษาตลอดจนลักษณะของท่วงทำนองลีลา

1.3 ความแตกต่างของสื่อ ความน่าไว้วางใจของสารจะแตกต่างกัน เมื่อเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับ การสื่อสารโดยผ่านสื่อ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

1.4 ความแตกต่างภายในสภาพการณ์ สภาพการณ์ที่มีบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือขาดบุคคลหนึ่งบุคคลใด ความคุ้นเคยหรือไม่คุ้นเคยของผู้รับสารต่อสภาพการณ์หนึ่งๆ การมีตัวเร้าบวกหรือลบในสภาพการณ์ เช่น การไว้วางใจให้บริจาคเงินโดยมีสื่อมวลชนคอยถ่ายภาพรายล้อมอยู่ อาจเป็นตัวเร้าบวกในการไว้วางใจก็เป็นได้

2. สำหรับตัวผู้รับสารเอง การที่ผู้รับสารคนหนึ่งๆจะมีความละเอียดอ่อน ต่อการถูกโน้มน้าวใจเพียงใดอาจพิจารณาได้จาก

- ลักษณะของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ การศึกษา อาชีพ
- ทรรศนะ และทัศนคติ
- ความรู้ซึ่งผู้รับสารมีเกี่ยวกับสารนั้นๆ
- ลักษณะด้านอารมณ์
- ความสำคัญที่ผู้รับสารให้แก่หัวข้อหนึ่งๆ
- วิธีการที่ผู้รับสารรับรู้สภาพการณ์หนึ่งๆ

### ขั้นตอนของการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจเกี่ยวข้องกับการใช้การสื่อสารที่มีอิทธิพลเหนือผู้รับสารกลุ่มต่างๆ เพื่อให้ผู้รับสารกระทำในสิ่งที่ตนต้องการ เป้าหมายของการโน้มน้าวใจจะเป็นอะไรก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการโน้มน้าวใจ ตามที่ William McGuire (1973, อ้างใน จินตนา มานิตยโชติพิสิฐ, 2542) ได้เสนอขั้นตอนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นนำเสนอ (Presentation)** การนำเสนอข่าวสารในการโน้มน้าวใจ ผู้โน้มน้าวใจต้องคำนึงถึงวิธีนำเสนอสารให้เหมาะสม โดยเลือกช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสมกับเนื้อหาข่าวสาร ตลอดจนต้องให้ผู้รับสารอยู่ในสถานที่และเวลาที่เหมาะสมในการรับสารด้วย

2. **ขั้นความสนใจ (Attending)** การโน้มน้าวใจจะต้องก่อให้เกิดความสนใจจากผู้รับสารอีกด้วย

3. **ขั้นความเข้าใจ (Comprehending)** เป็นขั้นที่มีความสำคัญในกระบวนการโน้มน้าวใจและถ้าผู้รับไม่เข้าใจความหมายของสาร การโน้มน้าวใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

4. **ขั้นคล้อยตาม (Yielding)** เมื่อผู้รับสารเกิดความเข้าใจในสารแล้ว ควรให้ผู้รับสารคล้อยตามสารนั้นด้วย เช่น คำนี้ถึงผลดีที่จะได้รับ หรือเกิดประทับใจในสาร เป็นต้น
5. **ขั้นการยึดเหนี่ยวสิ่งใหม่ (Retaining the new position)** เมื่อผู้รับสารเกิดความคล้อยตามแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปนี้ คือ ให้ผู้รับสารเกิดการยึดเหนี่ยวในสิ่งใหม่ เช่น การย้ำสารก่อนที่ผู้รับสารจะลืมสารนั้น
6. **การกระทำ (Action)** คือ การนำเอาแนวคิดใหม่นั้นไปกระทำ อาจจะเป็นการกระทำทันที หรือทิ้งระยะไว้ แล้วจึงค่อยนำไปสู่การกระทำก็ได้

### ผลของการโน้มน้าวใจ

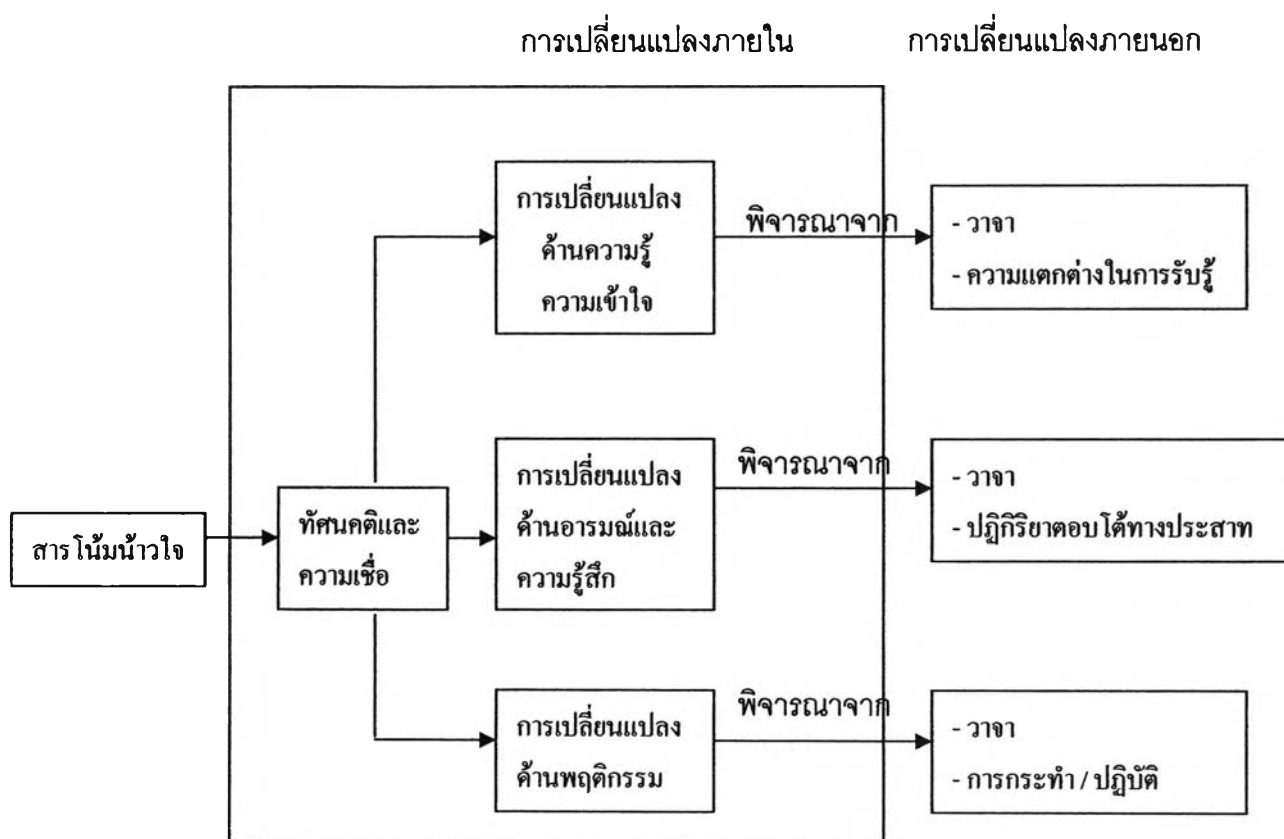
Rosenberg และ Hovland (1960, อ้างใน Erwin P. Bettinghaus and Michael J. Cody, 1994) กล่าวถึงผลของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจว่าก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อ ซึ่งสามารถจำแนกออกไปตามลักษณะของปัจจัยที่มีอยู่ก่อนแล้ว ได้แก่

1. **การเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ (Cognition Change)** เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดรวบยอด ความเชื่อที่เรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คุณค่าที่เราให้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ที่เรามีต่อสิ่งต่างๆรอบตัวเรา
2. **การเปลี่ยนแปลงอารมณ์ (Affect Change)** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกได้โดยการหัวเราะ ร้องไห้ ขนลุก ฯลฯ
3. **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change)** เป็นการเปลี่ยนแปลงการกระทำที่สามารถมองเห็นได้ชัด แต่การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมนี้เป็นไปได้ค่อนข้างยาก

การเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรมไม่สามารถแยกออกจากกันอย่างชัดเจน เมื่อมีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจเกิดขึ้น ผลของการโน้มน้าวใจมักจะเกิดขึ้นรวมกัน โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อ อย่างไรก็ตามการที่บุคคลมีทัศนคติและความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะต้องมีพฤติกรรมตามนั้นด้วย ทั้งนี้เพราะทัศนคติและความเชื่อของบุคคลถูกควบคุมด้วยตัวแปรอื่นๆ

Rosenberg และ Hovland ยังกล่าวอีกว่า ผลของการโน้มน้าวใจจะรวมทัศนคติ และความเชื่อไว้ เมื่อมีการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้รับสารจะเกิดการเปลี่ยนแปลง

ในด้านความรู้ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงในด้านอารมณ์ความรู้สึก และการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงภายในและการเปลี่ยนแปลงภายนอก ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อ ทัศนคติ กับการเปลี่ยนแปลงภายในและการเปลี่ยนแปลงภายนอก ของ Rosenberg และ Hovland  
ที่มา Erwin P. Bettinghaus and Michael J. Cody (1994)

### ปัจจัยต่างๆในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

กวินดา วัชรสิงห์ (2544) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยผู้โน้มน้าวใจ ผู้ถูกโน้มน้าวใจ สารโน้มน้าวใจ รวมทั้งช่องทางการสื่อสาร ซึ่งก่อให้เกิดผลต่างๆ Wilcox และคณะ (1995) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการโน้มน้าวใจซึ่งสรุปได้ดังนี้

## 1.การวิเคราะห์ผู้รับสาร (Audience analysis) แบ่งคนออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1.1 กลุ่มเชื่อ (Believer) เป็นกลุ่มที่ง่ายที่สุดในการทำการสื่อสารหรือชักจูงในปฏิบัติ ตามที่ต้องการ เพราะ เป็นกลุ่มที่ได้รับทัศนคติ ความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆเป็นแนวเดียวกับ ผู้ทำการสื่อสาร

1.2. กลุ่มสงสัย (Skeptic) เป็นกลุ่มที่ได้รับข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งที่จะสื่อสารหรือ ประชาสัมพันธ์ทั้งในด้านบวกและลบ คนกลุ่มนี้จึงเกิดความสงสัยในเรื่องนั้นๆ ข้อสงสัยทำให้ตัดสินใจไม่ได้ว่า ระหว่างด้านบวกกับด้านลบสิ่งใดมีมากกว่ากัน

1.3. กลุ่มเฉื่อย (Apathetic) เป็นกลุ่มที่ไม่สนใจ ไม่ได้ตอบหรือ แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องทำการสื่อสารเนื่องจากรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง

1.4. กลุ่มปรปักษ์ (Hostile) เป็นกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เราสื่อสารและพยายามต่อต้าน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยากที่สุดในการทำการสื่อสารด้วย

ในการโน้มน้าวใจคน เราจะไม่สามารถชักจูงกลุ่มคนที่มีลักษณะพื้นเพต่างๆกัน พร้อมๆกันในเวลาเดียวกัน แต่จะ พยายามเลือกชักจูงทีละกลุ่ม โดยออกแบบสาระเพื่อการจูงใจเพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้สาระข่าวสารนั้นมี ความชัดเจนไม่สับสน

2. ความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร (Credibility) ผู้รับสารจะเชื่อถือมากขึ้น ถ้าแหล่งสารมีความน่าเชื่อถือ โดยมี องค์ประกอบต่างๆ 3 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise)ความจริงใจ (Sincerity) และบารมี (Charisma)

3.จุดจูงใจต่อประโยชน์ส่วนตน (Appeal to self-interest) ผู้รับสารจะเริ่มข้องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหรือ ให้ความ สนใจต่อสาร เมื่อมีจุดจูงใจทางจิตใจ หรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

4.ความชัดเจนของสาร (Clarity of message) สารโน้มน้าวใจต้องเจาะจง เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน

5.เวลาและบริบท (Timing and Context ) สารโน้มน้าวใจจะมีความจูงใจมากขึ้น ถ้ามีปัจจัยแวดล้อมต่างๆ สนับสนุน หรือตัวผู้รับสารได้รับสารภายในบริบทหรือสถานการณ์ซึ่งบุคคลคุ้นเคย

6.การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร (Audience Participation) ความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมของผู้รับสารจะมีส่วน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือผลักดันให้เกิดความเชื่อได้

7.การแนะนำสำหรับการกระทำ (Suggestions for Action) ผู้ถูกโน้มน้าวใจจะเห็นพ้องด้วย ถ้าได้รับข้อเสนอแนะ สำหรับการกระทำจากผู้สนับสนุน

8.เนื้อหาและโครงสร้างของสาร (Content and structure of message) กลวิธีที่จะทำให้สารมีความชักจูงใจสูงขึ้น ควรประกอบด้วย

8.1 มีลักษณะละคร ( Drama ) เนื่องจากทุกคนชอบเรื่องราวที่ดี การที่จะทำให้ผู้รับสารสนใจ อาจสร้าง เหตุการณ์ หรือสถานการณ์ขึ้น

8.2 การใช้สถิติ (Statistics) สาธารณชนมักเชื่อถือต่อสถิติ

8.3 มีผลการสำรวจหรือตรวจสอบประชามติ (Surveys and polls)

8.4 การยกตัวอย่าง (Examples) ถ้อยคำที่แสดงความคิดเห็นจะมีความโน้มน้าวใจมากขึ้น ถ้ามีการยกตัวอย่าง ประกอบ

8.5 การใช้พยาน (Testimonials) คือมีการอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิหรือแหล่งสารที่น่าเชื่อถือ

8.6 มีการรับรอง ( Endorsements) การรับรองสามารถกระทำได้โดยบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ องค์การที่เป็นที่ยอมรับหรือสื่อมวลชนภายนอก

8.7 การใช้จุดจูงใจทางอารมณ์ (Emotional appeals) จะช่วยดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร อย่างไรก็ตาม การใช้เหตุผลก็มีความจำเป็นด้วย

9. การพูดโน้มน้าวใจ (Persuasive Speaking) เทคนิคการพูดโน้มน้าวใจมีดังนี้

9.1 ใช่-ใช่ (yes-yes) เริ่มต้นด้วยการชี้แนะ ให้ผู้อื่นเห็นด้วย และพัฒนารูปแบบการพูด เพื่อให้ผู้ฟังตอบว่า "ใช่"

9.2 เสนอแนะตัวเลือกเชิงโครงสร้าง (Offer structured choice) ให้ตัวเลือกเชิงโครงสร้าง ระหว่าง A กับ B เพื่อให้ผู้ฟังเลือก

9.3 ค้นหาข้อผูกพัน ( Seek partial commitment) สร้างข้อผูกพันสำหรับการกระทำบางอย่าง ในส่วนของ ผู้รับสาร

9.4 ถามเพื่อให้ได้สิ่งที่มากกว่า หยุดนึ่งสำหรับสิ่งที่น้อย ( Ask for more/settle for less)

นอกจากนี้ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้น ได้มีการศึกษาในกระบวนการจิตวิทยา สังคมวิทยาหลายรูปแบบ และหลายทฤษฎี ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีแห่งความสมดุล และทฤษฎีการตัดสินใจโดยสังคม

1. **ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)** เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงกระตุ้นนั้น หมายถึงอะไรก็ตามที่ผู้รับสารสังเกตเห็น เมื่อมีการสื่อสารและมีปฏิกิริยาตอบสนองแรงกระตุ้นนั้น จากทฤษฎีการเรียนรู้พบว่า การสื่อสารจะได้ผลต่อเมื่อมีการให้กำลังใจทางบวกและลบแล้วแต่กรณี โดยวิธีให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งจะต้องกระทำโดยรวดเร็วเด่นชัด จึงจะได้ผลตามเงื่อนไข ตลอดจนต้องมีการย้ำ การซ้ำและการติดตามผลเพราะผู้รับสารมีความสามารถในการรับแตกต่างกัน มีภูมิหลังด้านกายภาพและจิตวิทยาแตกต่างกันไป และโดยเฉพาะการเรียนรู้นั้นจะต้องจัดองค์ประกอบอย่างง่าย ๆ เพื่อความเข้าใจ หรือถ้าเป็นสิ่งยุ่งยาก ซับซ้อนต้องเริ่มจากระดับง่าย ๆ ก่อนเสมอ เพื่อความเข้าใจของผู้รับสารตามขั้นตอนต่างๆ หรือการจัดและปรับเรื่องราวที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย ๆ เข้าใจได้ง่าย จะเป็นผลดีกว่า นักสื่อสารที่ดีต้องมีความสามารถที่จะสื่อสารเรื่องยากๆ ให้ดูเป็นเรื่องง่าย และสื่อสารเรื่องง่าย ๆ ธรรมดาให้ดูง่ายและเป็นธรรมดากว่าเดิม

2. **ทฤษฎีแห่งความสมดุล (Balance Theory)** ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้น ทฤษฎีนี้กล่าวว่า

2.1 บุคคลจะตกอยู่ในสภาพไม่สมดุลเมื่อเผชิญสถานการณ์ซึ่งอยู่ในสภาพเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน โดยไม่อาจตัดสินใจทางใดทางหนึ่งได้อย่างทันท่วงที เมื่อบุคคลตกอยู่ในสภาพเช่นนี้ก็พยายามลดความไม่สมดุล ไม่สอดคล้องด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้สื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ จะช่วยลดความไม่สมดุลด้วยการกระตุ้นการตัดสินใจเพื่อลดความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้น

2.2 ความไม่สมดุลที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องเนื้อหาและจำนวนของข่าวสาร ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติของบุคคล ถ้าความไม่สมดุลอยู่ในระดับต่ำ บุคคลที่ตกอยู่ในสภาพนั้นจะเปลี่ยนทัศนคติได้ในระดับต่ำด้วย แต่หากความไม่สมดุลอยู่ในระดับสูงการโน้มน้าวใจจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า

2.3 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการเลือก (Variable of Choice) และผลที่จะตามมา (Commitment) เป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลคำนึงถึง เมื่อประสบความไม่สอดคล้องซึ่งต้องตัดสินใจเลือก ฉะนั้นนักสื่อสารจะพิจารณาผลของการเลือกสิ่งตอบแทนประโยชน์ที่มองเห็นในรูปแบบต่างๆกัน เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวใจได้

3. **ทฤษฎีการตัดสินใจโดยสังคม (Social Judgments Theory)** ทฤษฎีนี้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติว่า ผู้รับสารโดยปกติจะมีทัศนคติหลักของตนเองจากการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และการสั่งสมทางสังคม การรับสารนั้นผู้รับสารจะมีขอบเขตดังนี้

- |           |              |           |
|-----------|--------------|-----------|
| -         | 0            | +         |
| การปฏิเสธ | การไม่ผูกมัด | การยอมรับ |
- ทั้งนี้การจะยอมรับหรือไม่ยอมรับของบุคคลขึ้นอยู่กับ
- 3.1 สารที่จูงใจอยู่ใกล้ทัศนคติหลักของบุคคลนั้นเพียงใด ใกล้มากการยอมรับจะสูงกว่าปกติ
- 3.2 ถ้าสารนั้นไม่สอดคล้องกับทัศนคติหลักมากเพียงใด อยู่ตรงข้ามกันผู้รับสารก็จะอยู่ในขอบเขตของการปฏิเสธอย่างกว้างขวาง จะมองว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากกว่าความเป็นจริง
- ฉะนั้นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจจะต้องใกล้เคียง หรือทำให้ดูเหมือนใกล้เคียง และไม่ขัดแย้งกับทัศนคติของผู้รับสาร

### จุดจูงใจในสาร

ในการโน้มน้าวใจผู้ส่งสารต้องรู้จักจุดจูงใจในสาร จุดจูงใจในสารอาจเป็นด้านชีววิทยา (ความต้องการด้านสรีระ) หรือเป็นจุดจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learn Motives) แต่การโน้มน้าวใจจะได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้ามีจุดจูงใจที่ผู้รับสารสามารถเชื่อมโยงกับกรอบอ้างอิงของตัวเอง จุดจูงใจที่ใช้กันทั่วไปได้แก่

1. จุดจูงใจโดยใช้ความกลัว (Fear Appeals)
2. จุดจูงใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Appeals)
  - 2.1 การใช้ภาษาที่เจืออารมณ์
  - 2.2 การเชื่อมโยงความคิดที่เรานำเสนอใหม่กับความคิดเก่า
3. จุดจูงใจโดยใช้ความโกรธ (Anger Appeals)
4. จุดจูงใจโดยใช้อารมณ์ขัน (Humorous Appeals)
5. จุดจูงใจโดยใช้รางวัล (Rewards as Appeals)
6. จุดจูงใจโดยใช้แรงจูงใจ (Motivational Appeals)

จุดจูงใจในสารเป็นส่วนหนึ่งของการโน้มน้าวใจ ผู้ส่งสารอาจใช้ความกลัว หรือการเร้าอารมณ์แบบอื่น ความแตกต่างที่สำคัญยิ่งระหว่างสารที่มุ่งให้ข้อมูลกับสารที่มุ่งโน้มน้าวใจคือสารประเภทหลังเน้นที่จุดจูงใจ (อรวรรณ ปิลาตันโหวาท, 2542)



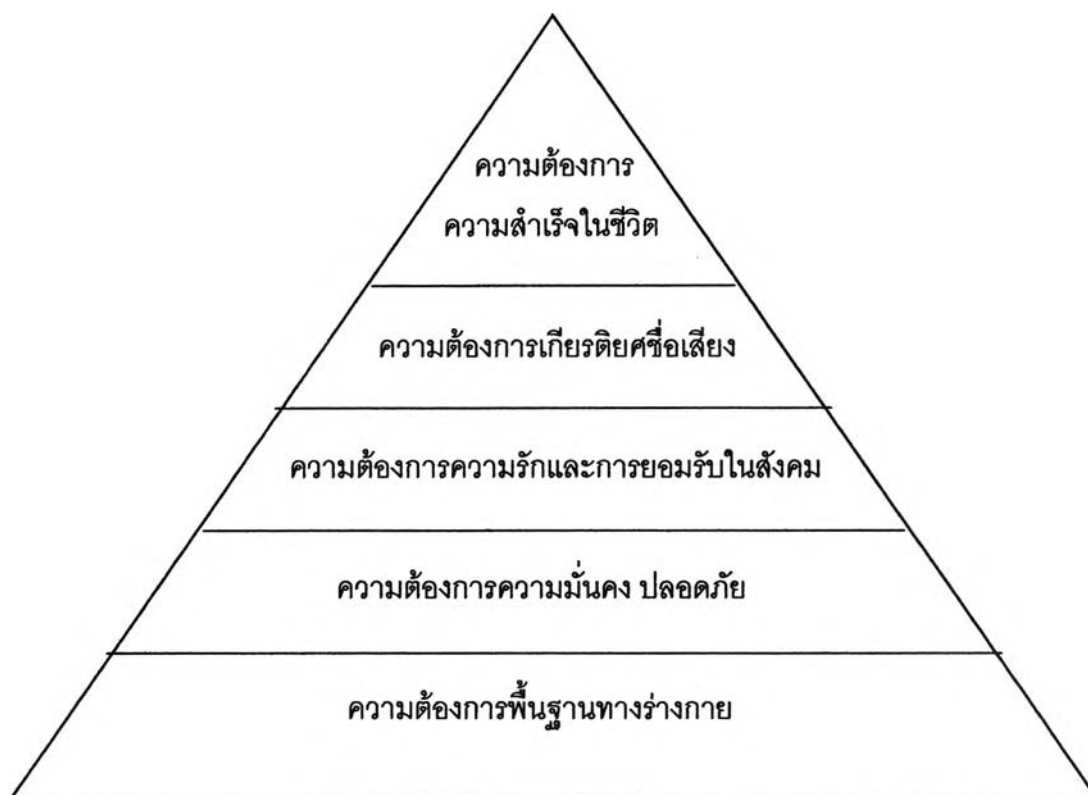
การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาบางอย่าง ซึ่งทำให้บุคคลที่ถูก “จูงใจ” แสดงความพยายามที่จะทำงานมากกว่าคนที่ไม่ถูกจูงใจ หรือให้คำจำกัดความอื่น คือ “ความเต็มใจที่จะทำบางสิ่งบางอย่างโดยมีเงื่อนไขว่าการกระทำนั้นสามารถนำความพึงพอใจมาสู่บุคคลนั้นได้” และ “ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในตัวตนซึ่งทำให้เป็นที่สังเกตแก่บุคคลอื่นได้” หรือถ้าจะสรุปให้ง่าย ๆ คือ “การให้สิ่งที่เขาต้องการเพื่อโน้มน้าวใจให้เขาเต็มใจทำสิ่งที่เราต้องการ” นั่นเอง (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533)

### ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Human Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (A.H. Maslow, 1954) หรือที่เรียกกันว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นับได้ว่า เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเรามีสิ่งนั้นแล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น ตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการสนองทันที

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความ ต้องการอย่างมีระเบียบ ซึ่งลำดับขั้นของความ ต้องการนี้แบ่งออกได้เป็น 5 ชั้น ตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงลำดับความต้องการของมาสโลว์  
ที่มา สมยศ นาวิการ, ผุสดี รุมาคม (2520)

1. ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (The Physiological Needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการเพื่อการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย (The safety Needs) มนุษย์ต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โรคภัย หรือจากภัยต่างๆ และความมั่นคงทางด้านจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ
3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (The Belongingness and Love Needs) ได้แก่ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และการยอมรับและความรักจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (The Esteem Needs) ความต้องการนี้มีความสำคัญมากในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือ และความต้องการมีชื่อเสียง การมีสถานภาพทางสังคมที่ดี มีตำแหน่งอันเป็นที่ยอมรับโดยทั่ว การมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคลสำคัญ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (The Need for Self - Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด มนุษย์ต้องการพัฒนาตนให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเรื่อยไป ทำให้ตัวเองดีเด่นที่สุด เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เก่งที่สุด เป็นต้น มนุษย์เราจะแสวงหาความต้องการในขั้นนี้ก็เมื่อความต้องการทั้ง 4 ประการข้างต้นได้รับการตอบสนองแล้ว

ความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยากที่จะกำหนดลงไปตายตัวได้ การเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นอายุ การศึกษา รายได้ ฯลฯ อย่างไรก็ตามความต้องการของคนไม่เคยหยุดนิ่ง และแม้ว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการจนถึงขั้นสุดท้ายแล้วก็ตามแต่มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการอื่น ๆ ทยอยไปเรื่อย ๆ ดังนั้น การที่จะทำให้คนรู้สึกพอใจนั้น เป็นปัญหาต่อเนื่องที่ไม่มีวันสิ้นสุดขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องหาวิธีจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขด้วย กล่าวคือ บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน

#### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮอริชเบอร์กและคณะ (Herzberg , Mausner and Snyderman, 1959) ได้ทำการทดลอง โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม ในเมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงาน" ตลอดจนหาเหตุผลซึ่งเฮอริชเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับการชอบ ไม่ชอบงานของแต่ละคน ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรง เป็นปัจจัยให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ ได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจได้ผล และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานมากขึ้น จนทำให้เกิดความสูญเสียในการปฏิบัติงาน ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้คือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานะ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ
7. ความเป็นส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ
9. เทคนิคของผู้บังคับ (Supervisor – Technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ จะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของงานและลักษณะงานซึ่งอาจทำได้โดยการกำจัดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากของงาน การพัฒนางานใหม่ให้มีความท้าทาย การเพิ่มโอกาสของความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคล

### ทฤษฎี X – ทฤษฎี Y (Theory X – Theory Y)

ดักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor, 1960) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ ดังนี้

### ทฤษฎี X (Theory X)

1. คนส่วนใหญ่จะไม่ชอบการทำงาน ถ้ามีโอกาสเมื่อใดจะพยายามหาทางหลีกเลี่ยง
2. ด้วยเหตุที่ไม่ชอบการทำงาน เมื่อผู้บริหารต้องการให้เขาทำจึงต้องใช้วิธีการบังคับลงโทษ ชู ฯลฯ เพื่อให้เกิดความเกรงกลัว
3. คนจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง เพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นหรือทะเลาะถะยาน และต้องการความมั่นคง
4. จูงใจได้โดยสนองความต้องการในระดับต้น คือ เงินและความมั่นคง ปลอดภัยเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว

จากแนวคิดเกี่ยวกับคนดังกล่าวนี้ จะเห็นว่าเป็นการมองคนในแง่ลบ คือ คนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบ และไม่ใฝ่หาความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารจะจูงใจจึงต้องใช้วิธีบังคับและด้วยเงิน ซึ่ง McGregor เห็นว่าเป็นวิธีซึ่งผิดธรรมชาติเป็นการมองอย่างแคบ เพราะมนุษย์โดยทั่วไปต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ชอบให้ความร่วมมือ มีเหตุมีผล ใฝ่หาความเจริญก้าวหน้าและรับผิดชอบ McGregor จึงได้สรุปและเสนอไว้เป็นข้อคิดเห็นของเขาในทฤษฎี Y ดังนี้

### ทฤษฎี Y (Theory Y)

1. การใช้ร่างกายและสมองในการทำงาน ก็อาจทำให้เกิดความเพลิดเพลินหรือพึงพอใจได้ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน ไม่ใช่จะทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายแต่อย่างใด และยังถ้างานนั้นได้ถูกกำหนดไว้อย่างเหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจให้คนเต็มใจทำงานมากขึ้นก็ได้
2. การบริหารงานด้วยวิธีบังคับ ลงโทษ ช่มชู้ ไม่ใช่วิธีที่ถูกต้อง เพราะคนเราต้องการรับผิดชอบในงานที่เขาทำและสามารถควบคุมตนเองได้ และถ้าปล่อยให้เขาทำงานโดยอิสระ เขาจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. คนเรามีได้จูงใจได้ด้วยเงินเสมอไป แต่จะเต็มใจทำงานหรือจูงใจได้ด้วยการทำงานตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านสังคม การยอมรับและความสมหวังในชีวิต
4. ทุกคนปรารถนาความก้าวหน้า มีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะรับผิดชอบเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นองค์การหรือฝ่ายบริหารควรช่วยกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงคุณสมบัติที่เขามีอยู่ และเปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถนั้น และพยายามทำให้ความปรารถนา หรือความต้องการของพนักงาน สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

จากสมมติฐานทั้ง 2 นี้ อาจสรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดของผู้บริหารสมัยก่อนที่มีต่อคน เน้นถึงการสั่งการและการควบคุม เพราะเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานและไม่รับผิดชอบ ส่วนทฤษฎี Y นั้นมองคนตามความจริงและยุติธรรม เห็นส่วนดีของคนบ้าง การใช้ทฤษฎีนี้เป็นหลักในการบริหารคือ การสร้างโอกาสและเปิดช่องทางให้คนได้แสดงความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคล ฯลฯ

### แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวความคิดองค์รวมที่บูรณาการศาสตร์ต่างๆเข้าด้วยกัน ทั้งในฐานที่เป็น การจัดการสารสนเทศ (Management of Information) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศศาสตร์ และยังเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับบุคคล (Management of People) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ทางด้านปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา ธุรกิจ การบริหารจัดการ ดังนั้น ขอบเขตของการจัดการความรู้จึงมีความกว้างขวางและซับซ้อนครอบคลุมถึงศาสตร์แขนงต่างๆจำนวนมาก ได้แก่ การบริหารจัดการ การปฏิบัติและหลักปรัชญา เทคโนโลยี กลยุทธ์ และลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์

### ความหมายของความรู้

ความรู้ (Knowledge) ไม่ใช่ ข้อมูล (Data) หรือสารสนเทศ (Information) แม้ว่าทั้ง 3 อย่างจะมีความเกี่ยวพันกันมากก็ตาม แต่ก็มีความแตกต่างที่ควรต้องทำความเข้าใจ

**ข้อมูล (Data)** หมายถึง ชุดของข้อเท็จจริงที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ปราศจากอคติและไม่ต่อเนื่องเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ

**สารสนเทศ (Information)** มาจากคำว่า inform ซึ่งมีความหมายว่า “ให้รูปร่าง” สารสนเทศจึงเป็นการให้รูปร่างแก่ข้อมูล โดยการจัดกลุ่มของข้อมูลขึ้นเป็นรายงาน หรือการแยกข้อมูลออกเป็นส่วน จำแนกตามประเภทของความต้องการในการใช้งาน หรือการคัดเลือกข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกจากระบบ กระบวนการประมวลผลเหล่านี้ทำให้สารสนเทศที่ได้มีคุณค่าระดับหนึ่งในการใช้งานในสายตาของผู้ใช้สารสนเทศ ผู้ใช้จะเป็นผู้กำหนดคุณค่าเหล่านั้น ดังนั้นสารสนเทศหนึ่งๆอาจมีคุณค่าสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง แต่อาจไร้คุณค่าสำหรับคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ สารสนเทศ

แตกต่างจากข้อมูลตรงที่มีความหมาย มีวัตถุประสงค์และมีความเชื่อมโยงกับสิ่งอื่นๆ เพราะสารสนเทศถูกให้รูปร่าง หรือประมวลผลขึ้นมาเพื่อการใช้งานในวัตถุประสงค์หนึ่งๆ

**ความรู้ (Knowledge)** คือความเข้าใจที่เป็นส่วนผสมจากกระบวนการของการจัดเกลา เลือกใช้ ประยุกต์ใช้และบูรณาการการใช้สารสนเทศ ประสบการณ์และการความรู้เดิมที่มีอยู่ รวมทั้งความรู้ใหม่ที่เข้ามา

### ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทความรู้มองได้ในหลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือมองในด้าน "รูปแบบที่มองเห็น" ซึ่งมี 2 ประเภท ดังนี้

#### 1. ความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge)

จัดเป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

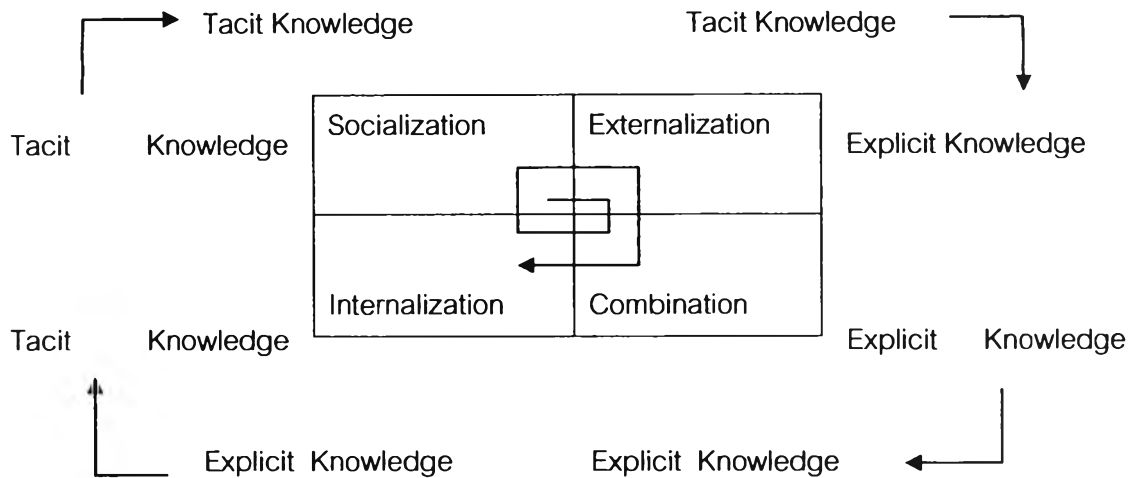
#### 2 ความรู้ที่ชัดเจน หรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์การ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

### การสร้างความรู้ขององค์การ

ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์การ ความรู้ใหม่ขององค์การนี้จะเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดเจน กับความรู้โดยนัย ในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจรรูปแบบพื้นฐาน 4 ประการ สำหรับการสร้างความรู้ในแต่ละองค์การของ Nonaka และ Takeuchi (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา ,2547) มีดังนี้





ภาพที่ 4 การสร้างความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi

1. **Socialization** กระบวนการขัดเกลาทางสังคม เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ การฝึกหัดและฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ

2. **Externalization** เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้ชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ใช้ตัวอย่าง หรือตั้งสมมติฐาน

3. **Combination** เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง นั่นคือ ทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมกันนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน

4. **Internalization** เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ไปเป็นความรู้โดยนัยจากความรู้ต่างๆที่บุคคลได้รับ ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆอีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้แต่มีค่ายิ่งขององค์การ

## ความหมายของการจัดการความรู้

Elias M. Awad และ Hassan M. Ghaziri (2003) กล่าวว่าจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา และการจัดการข้อมูล และหากจะให้คำนิยามของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

- o การใช้ความรู้จากแหล่งความรู้จากภายนอก
- o จัดเก็บความรู้ในกระบวนการธุรกิจ การผลิต และการบริการ
- o แปรความรู้ที่ได้ออกมาในรูปแบบของฐานข้อมูลและเอกสาร
- o เผยแพร่กระจายความรู้ผ่านวัฒนธรรมองค์การและสิ่งจูงใจ
- o แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ
- o ประเมินคุณค่าของความรู้และผลกระทบที่มีต่อองค์การ

Ryoko Tomaya (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547) กล่าวว่าจัดการความรู้หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Tannebaum (อ้างใน ปณิตา พันภัย, 2544) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้

- o การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จะสามารถสนับสนุนให้จัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้
- o การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปันความพยายามในการจัดการความรู้ จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้
- o การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด
- o การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การต่างๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (www.kmi.or.th, 27ธ.ค.2548.) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและ

กว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

- o การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้
- o การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์การเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้
- o การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำทางในองค์การ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง สำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอันได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
- o การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์การ การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่า องค์การมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงโดยอาศัยช่องทางต่างๆที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลง เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

## องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

ปัจจุบัน ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ้องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก Marquardt ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

### 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

้องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

#### 1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายใน (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้

1. การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงและลงมือปฏิบัติ
3. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

#### 1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอก(External Collection of Knowledge)

การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันของ้องค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น
2. การจ้างที่ปรึกษา
3. การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น
4. การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
5. การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า
6. การจ้างพนักงานใหม่
7. การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

## 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

- 1.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีกับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 1.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ
- 1.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
- 1.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
- 1.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 1.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 1.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- 1.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัย และการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึก เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ที่จะกล่าวดังต่อไปนี้

- 3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
- 3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของ การค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

#### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมภายใน
4. การสรุปข่าวสาร
5. การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
6. การเยี่ยมชมงานต่างๆที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
7. การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
8. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น

1. การหมุนเวียนงาน
2. ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆที่เล่าต่อกันมา
3. คณะทำงาน
4. เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539) ศึกษาเรื่อง "กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)" พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารที่นำมาใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน คือ การใช้การสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยสื่อสารผ่านผู้บริหาร / ผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสารให้แก่พนักงานได้รับทราบ และยังมีการใช้สื่อมวลชนสนับสนุนการให้ข้อมูลด้วย โดยมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

เนาวรัตน์ เกิดกาญจน์ (2540) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารในองค์การกับการยอมรับระบบคุณภาพ ISO 9000” พบว่าแหล่งข่าวสารที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับได้แก่หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ตรวจติดตามคุณภาพภายใน เจ้าหน้าที่บริหารคุณภาพ บอร์ดข่าวสาร ข้อมูลทั่วไป การประชุม ฝ่าย แผนก การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และเจ้าหน้าที่อบรมประจำบริษัท

อุรษา กาญจนวิทย์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์การเพื่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” พบว่าบริษัท ปตท. มีวิธีการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานส่งตัวแทนพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแปรรูปทั้งเข้าร่วมประชุมและร่วมออกเสียง อีกทั้งยังมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถสอบถามข้อสงสัยและข้อเสนอแนะผ่านสื่อต่างๆที่บริษัทเตรียมไว้โดยไม่มีการตรวจสอบว่ามาจากพนักงานคนใด รวมถึงการวางแผนการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจและความจำเป็นที่บริษัทต้องดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้พนักงานในระยะเวลาที่ถูกต้องและสม่ำเสมอ

พิชญ์จิรา กันตี (2545) ศึกษาเรื่อง “กระบวนการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร (KM Process) กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ของบริษัทมีดังนี้ 1. รวบรวมความรู้ 2. จัดระบบความรู้ 3. แพร่กระจายความรู้ 4. นำความรู้มาสู่การปฏิบัติ 5. ปฏิบัติจนเป็นนิสัย 6. ปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักร และ ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในเอไอเอส คือ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน และ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมในองค์กร ลักษณะของผู้บริหาร ระบบการจัดการในองค์กร ซึ่งได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน/วัดผลปฏิบัติงาน/ระบบการจ่ายผลตอบแทน