



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพ” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

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

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการสื่อสารและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการสื่อสารและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสารประกอบที่ได้จากผู้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้อง ได้แก่ รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) จำนวน 6 คน จาก 5 องค์กร ดังนี้

1. คุณปิยาภา ทวีศรี

ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลบริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

2. คุณฉวีวรรณ วิษุภานันท์

ผู้จัดการงานข้อมูลฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

3. คุณถาวร วิทราภัยคำ

ผู้อำนวยการกิจการคอนกรีตผสมเสร็จ CPAC กรุงเทพฯ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด

4. คุณชญาภา อุบลชลเขตต์

ผู้จัดการศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. คุณประทีป จิตรประทีภ

ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการคลังผลิตภัณฑ์ ส่วนปฏิบัติการคลังผลิตภัณฑ์ ฝ่ายโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)

6. คุณสิทธิเดช สิทธิประณีต

พนักงานเพิ่มผลผลิต ฝ่ายโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)

เนื้อหาในการสัมมนาในส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นการศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารตั้งแต่เริ่มต้นนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในองค์กร ตลอดจนกลยุทธ์การสื่อสาร ว่ามีกลยุทธ์อย่างไรที่จะทำให้พนักงานร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ ในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งสรุปได้เป็น 2 ตอนคือกระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ซึ่งจะอธิบายผลการวิจัยในเชิงลึก ดังนี้

กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้

เมื่อผู้บริหารองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ว่าสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตอย่างเข้มแข็งยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์กรได้ตัดสินใจนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร และแม้ว่าองค์กรต่างๆจะมีการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมและเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมานานแล้ว หากแต่ไม่ได้มีการดำเนินงานจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการตัดสินใจนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดรูปแบบการทำงานอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารจะกำหนดเรื่องของการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในนโยบายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และสามารถควบคุมการ

ดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เริ่มต้นจากการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลเรื่องของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ โดยอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น The Technical Development Committee ของกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), คณะทำงาน Benchmarking & Knowledge Management (BM&KM) และคณะกรรมการ Competency 7 คณะกรรมการย่อยของ BM&KM ของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด เป็นต้น หรืออาจเป็นแค่การรวมตัวกันของผู้บริหารโดยไม่มีการตั้งชื่อเรียกอย่างเป็นทางการก็ได้ ในที่นี้ผู้วิจัยขอเรียกโดยรวมว่าเป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ ซึ่งคณะกรรมการจัดการความรู้นี้จะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย , ผู้จัดการส่วนต่างๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรทั้งสิ้น

“คณะกรรมการของเราหรือ The Technical Development Committee คือผู้บริหารระดับสูงทั้งจากโรงงานบ้านโป่ง วังศาลา และพระประแดง คณะกรรมการนี้แต่งตั้งโดยตำแหน่งเพื่อความปลอดภัยของระบบ”

(จวีวรรณ วิชานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

“วิธีการก็คือว่า เราจะต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเรียกว่าคณะ KM ใหญ่ KM BM ขององค์กร คณะใหญ่ประกอบไปด้วย มีผมเป็นประธานและหัวหน้าคณะย่อยเป็นกรรมการ คณะ KM เราบริหารงานโดยคณะพัฒนาวิชาชีพ 7 คณะ แต่ละคณะทั้ง 7 คณะก็จะมีตัวแทน คนที่รู้ด้านนั้น เช่น ด้านการผลิต การตลาด ด้านขาย ก็จะมีผู้เชี่ยวชาญของแต่ละสาขาอยู่ นี้ ด้านวิศวกรรม คณิตเทคโนโลยี ด้านTPM คอมพิวเตอร์หรืองาน Staff ใน 7 วิชาชีพนี้มีคณะกรรมการของเขาเอง และหัวหน้าของ 7 วิชาชีพมาเป็นกรรมการของคณะใหญ่”

(ถาวร วิทยายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

คณะกรรมการการจัดการความรู้มีหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมด ได้แก่การกำหนดขอบเขตของความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงาน จัดแบ่งหมวดหมู่ของความรู้ กำหนดระดับความสำคัญของความรู้ กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ รวบรวมและตรวจสอบความรู้ วางระบบการจัดเก็บความรู้ ระบบ

การเรียนรู้และระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงมีหน้าที่ต้องกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า คณะกรรมการการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ นั้นมีกระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจพนักงานให้ร่วมมือในการจัดการความรู้ การระดมและเผยแพร่ความรู้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้

เริ่มต้นจากการแนะนำการจัดการความรู้ ซึ่งจัดว่าเป็นเรื่องใหม่ให้พนักงานได้รู้จัก เป็นการแจ้งถึงนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ โดยมุ่งสื่อสารให้พนักงานรู้จักก่อนว่า การจัดการความรู้คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร และอธิบายถึงสาเหตุ ความจำเป็นที่องค์กรต้องนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้

จากนั้นจึงอธิบายถึงการดำเนินงานของระบบ รายละเอียดในการทำงานต่างๆของระบบการจัดการความรู้ให้พนักงานได้เข้าใจว่าพนักงานต้องให้ความร่วมมืออย่างไร ต้องทำอะไรบ้างอย่างไร และเมื่อไร

"เรามีการจัดสัมมนาสายงานของเราทุกปี เราจะเอาสิ่งที่ทุกคนต้องรู้ ต้องทราบต้องปฏิบัติ เราจะเอาเข้าไปเพื่อกระตุ้นให้รู้ ทุกๆครั้งที่ผู้บริหารพบปะกับพนักงานก็จะมีการบอก แจ้งให้ทราบอะไรต่างๆ บอกว่าตอนนี้นะเรามีตัวนี้ขึ้นมา เรามีความจำเป็นอย่างไรเอาขึ้นมาให้ดู....."

(ประทีป จิตรประทีภย์ – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

"เราต้องบอกพนักงาน คือ ปี 42-43 นี้ธุรกิจเรา down ลงไป คนออกไป เราเลยต้องการความรู้ทั้งจากคนที่ออกและคนที่อยู่เข้ามาอยู่ในบริษัท

.....พอพนักงานเข้ามา เราต้องให้เขาเห็นเป้าก่อน ว่าบริษัทต้องการอะไร เรากำหนดความรู้มาตรฐานของบริษัทเอาไว้เลย เข้ามาปุ๊บอย่างแรกที่ต้องทำคือประเมินและเข้าระบบ KM ของเรา"

(ถาวร วิทยายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

ขั้นที่ 2 เชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมของการจัดการความรู้

องค์กรเชิญชวนพนักงาน ด้วยการระบุถึงประโยชน์และผลประโยชน์ต่างๆที่พึงจะได้รับจากการให้ความร่วมมือ รวมถึงบอกถึงเกณฑ์การตัดสิน การให้รางวัล และเกณฑ์การประเมินผล

รวมถึงบอกว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นเพียงระบบที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานเท่านั้น ไม่ได้มาเพิ่มงาน ไม่เพิ่มความยุ่งยาก และไม่แตกต่างจากสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติอยู่แล้วแต่เดิม

"เรามีการจัดสัมมนาสายงานของเราทุกปี เราจะเอาสิ่งที่ทุกคนต้องรู้ ต้องทราบต้องปฏิบัติ เราจะเอาเข้าไปเพื่อกระตุ้นให้รู้ ทุกๆครั้งที่ผู้บริหารพบปะกับพนักงานก็จะมีกรบอก แจ้งให้ทราบอะไรต่างๆ บอกว่าตอนนี้นะเรามีตัวนี้ขึ้นมา เรามีความจำเป็นอย่างไรเอาขึ้นมาให้ดู แล้วก็ให้ดูสิ่งที่คุณทำมาแล้วในอดีต บอกว่าเราไม่ได้ไปเปลี่ยนแปลง มันคืออยู่แล้วเราก็เดินตาม แต่เราเอาเครื่องมือเข้ามาช่วยให้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น คนบอกคือผู้บริหาร แจ้งให้ทราบก่อน แล้วผู้เกี่ยวข้องก็ขึ้นไปนำเสนองานต่อ ในส่วนของรายละเอียด"

(ประทีป จิตรประทีภย์ – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

"ในธุรกิจของเราการใช้ความรู้เป็นเรื่องที่ง่ายมาก แอร์และแบ่งปันเป็นเรื่องที่ง่ายมาก เหตุผลเพราะว่าตั้งแต่ปี 2531 เป็นต้นมา เครือฯได้มีการจัดทำกรเพิ่มผลผลิตของพนักงานในลักษณะสมอลลกรูปนี้เยอะแยะแล้ว ไม่ว่าจะป็นรูปแบบ QC หรือกลุ่มคุณภาพ มี problem solving หรือว่าจะป็น 5ส หรืออะไรพวกสิ่งเหล่านี้ ซึ่งเราเอา การจัดการความรู้มาต่อยอดสิ่งที่เขาทำอยู่ได้ง่าย

นอกจากนี้ยังมีเงินมหาศาลมากเลย เรื่องที่ป็นนวัตกรรมทั้ง 3 ประเภทไม่ว่าจะป็นนิวโพดกส์ นิวโพดเซส และ นิว เมททอท จะถูกสกรีนขึ้นมาตั้งแต่ระดับโรงงาน บริษัท กลุ่มและมาเครือ ขณะระดับบริษัทได้เงิน 100000 กลุ่มได้ 500000 เครือได้1000000 เห็นได้เลยว่ามันจูงใจขนาดไหน"

(ฉวีวรรณ วิภูพานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ค.ค. 48)

ขั้นที่ 3 การกระทำอย่างต่อเนื่อง

ในช่วงที่มีการดำเนินงานการจัดการความรู้จะต้องมีการย้ำถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และประโยชน์ที่พึงจะได้รับอยู่เสมอเพื่อไม่ให้พนักงานลืม และยังมีกรกระตุ้นกรให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ของพนักงานด้วยการรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้อยู่ป็นประจำสม่ำเสมอ รายงานการดำเนินงานของหน่วยงานหรือแผนกอื่นๆขององค์กร และกระตุ้นให้พนักงานหันมาสนใจและให้ความร่วมมือด้วยการให้สิ่งตอบแทนเล็กๆน้อยๆเป็นประจำวัน รวมถึงการเลือกเรื่อรนำเสนอต้องป็นเรื่อที่พนักงานให้ความสนใจอีกด้วย

“เรามีการประชุมประจำเดือน 7 คณะย่อยต้องมารายงานคณะใหญ่ ว่าทำไปถึงไหนแล้ว เป็นยังไง เป็นการติดตามงาน และกระตุ้นหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม และมีรายงานจำนวนเรื่องของ ความรู้ที่มี ลงเว็บรายงานให้ทุกคนรู้ว่าหน่วยงานคุณมีมากน้อยแค่ไหน คำก็จะรู้สึกว่าคุณน้อย ของคนอื่นเยอะ ทำไม เราต้องทำให้ได้ เอาเพิ่มเข้าไปอีก”

(ถาวร วิทยายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

“มีรายงานคู่มือความรู้และจำนวนผู้ใช้ทุกๆ 2 อาทิตย์ ถ้าหน่วยงานใดน้อยก็จะฟ้อง เปรียบเทียบออกมาเลย ฉะนั้นผู้บริหาร KM ในด้านต่างๆ จะแข่งขันกันว่าผลงานในฝ่ายของตน เยอะกว่า ดีกว่า เพราะมีรายงานโชว์มาเป็นประจำ เป็นเป็นประจำ ถ้าไม่มีการพัฒนาก็น่าอาย

นอกจากนี้เรามีรายงานทุกเดือนว่า Cop (Community of Practice) ไหนทำอะไร ทำไปถึง ไหน เพื่อโปรโมทให้กลุ่มที่ทำได้ดี และกระตุ้นการทำงานของกลุ่มอื่นๆ”

(ฉวีวรรณ วิทยานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

จะเห็นได้ว่าในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ นั้น องค์การจะดำเนินงานสื่อสารอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยเริ่มต้นจากการแนะนำการจัดการ ความรู้ให้พนักงานได้รู้จัก ให้ข้อมูลรายละเอียดการดำเนินงานของการจัดการความรู้เพื่อให้ พนักงานรับทราบและสร้างความเข้าใจ ตามมาด้วยการดึงดูดความสนใจและให้พนักงานคล้อย ตามและสนใจให้พนักงานให้ความร่วมมือ โดยการระบุถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วม การจัดการความรู้ อีกทั้งยังคอยตอกย้ำถึงความสำคัญ และประโยชน์อยู่เสมอ รายงานการ ดำเนินงานเป็นประจำ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้ และเกิดกระทำ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ ในกระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้น มีองค์ประกอบของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สาร และช่องทาง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้ส่งสาร

การสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้เป็นการส่งสารจากบนสู่ล่าง ผ่านตามสายงานการ บังคับบัญชา ผู้ส่งสาร คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คณะกรรมการการจัดการความรู้และ หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น ทั้งนี้การที่ผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลสำคัญขององค์การและเป็นบุคคล ที่พนักงานให้ความเคารพ เชื่อถือ เป็นผู้สื่อสารนั้น ส่งผลให้พนักงานสนใจเรื่องการจัดการความรู้ เมื่อผู้บริหารมาบอกกล่าว ย้ำถึงความสำคัญด้วยตนเอง พนักงานในระดับหัวหน้าก็จะรับนโยบาย

นี้และเร่งรัดพนักงานในสังกัดของตนให้ปฏิบัติตามนโยบายต่อไปด้วย และการอธิบายของหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับพนักงานก็ช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจ ยอมรับและให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

“ทำให้รู้จัก KM คือ มี Training ระบบ KM มี Road Show เชิญผู้บริหารระดับสูงมาทั้งหมด มี Exhibitionซึ่งเวลามี Road Show นายก็จะไปเองเลย ไปพูดเองไปพบพนักงานเอง”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

“เรามีการจัดสัมมนาสายงานของเราทุกปี เราจะเอาสิ่งที่ทุกคนต้องรู้ ต้องทราบต้องปฏิบัติ เราจะเอาเข้าไปเพื่อกระตุ้นให้รู้ ทุกๆครั้งที่ผู้บริหารพบปะกับพนักงานก็จะมีการบอก แจ้งให้ทราบอะไรต่างๆ บอกว่าตอนนี้นะเรามีตัวนี้ขึ้นมา เรามีความจำเป็นอย่างไร..... คนบอกคือผู้บริหาร แจ้งให้ทราบก่อน แล้วผู้เกี่ยวข้องก็ขึ้นไปนำเสนองานต่อ ในส่วนของรายละเอียด

ทุกเวทีที่เรามีการพบปะกันเราจะพยายามบอกทุกครั้ง ขึ้นตำแหน่งหน้าหน่วยงานรู้และต้องเผยแพร่ข่าวสารทั้งหมด.....”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“เวลามีสัมมนาหรือประชุมที่ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการเจอกับพนักงาน อาจารย์เขาต้องการเน้นเรื่องอะไรก็จะพูดเรื่องนั้น อย่างตอนมี KM เข้ามาผู้อำนวยการก็บรองผู้อำนวยการก็พูดเอง พอพูดจบพวกพี่หรือหัวหน้าฝ่ายก็พูดรายละเอียดย่อยๆอย่างเรื่องวิธีการเข้าระบบอะไรพวกนี้เอง”

(ชญานา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

“ผู้บริหารต้องสื่อสารกับพนักงานเป็นประจำ บริษัทมีการประชุมเป็นประจำ และมีจดหมายข่าวบอร์ดประชาสัมพันธ์ และเมลล์ด้วย”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

ผู้รับสาร

ผู้รับสาร คือ พนักงานทุกระดับในองค์กร ซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรจะมีการคัดเลือกพนักงานให้ได้พนักงานที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ซึ่งในการคัดเลือกนั้นก็ดูจากปัจจัยต่างๆหลายประการด้วยกัน เช่น ระดับการศึกษา ผลการศึกษา ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานในการทำงานที่องค์กร

“ตอนนี้ในการรับคนเข้ามาทำงาน เราต้องการคนใหม่ๆ ซึ่งต้องมีพื้นฐานใช้คอมพิวเตอร์ปริญญาตรีไม่ต่ำกว่า 2.7 ปริญญาโทไม่ต่ำกว่า 3.3 และเอาคนจบใหม่มาเทรนเลย ปลุกฝังตั้งแต่แรก”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

“เราอยู่ในเครือข่าย นี่พนักงานที่รับมาเราคัดมาอยู่แล้ว”

(ถาวร วิทรายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

สาร

สารที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้น มีทั้งสารที่เป็นวจนะภาษา และ อวจนะภาษา

วจนะภาษา

สารที่เป็นวจนะภาษา ได้แก่ การพูด บอกกล่าวด้วยวาจา ผ่านทางการประชุม หรือการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นจดหมาย เป็นหนังสือ การนำเสนอด้วยตัวเลขหรือใช้สถิติดังที่เห็นจากหน้า Website ของกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์เครือซีเมนต์ไทยที่มีการรายงานยอดจำนวนความรู้และจำนวนพนักงานที่เข้ามาเรียนรู้ของแต่ละแผนก รวมถึงการใช้วิดีโอช่วยในการสื่อสารทั้งภาพและเสียง ดังที่เห็นจากหน้า Website ของกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์เครือซีเมนต์ไทย ที่มีการนำเสนอภาพวิดีโอกิจกรรมกลุ่มของพนักงาน

“แต่ละแผนกเขาจะมีประชุมของเขาทุกอาทิตย์อยู่แล้ว อย่างผู้ประสานงานเขาก็ประชุมทุกวันอังคาร ช่วงก็ทุกวันจันทร์ ถ้าพี่วางพี่ก็เข้าประชุมด้วย และก็มีประชุมของพวกเขา 5 ส. เราประชุมกันบ่อย มีประชุมกับรองผู้อำนวยการเป็นประจำด้วย”

(ชญาภา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

“มีการประชุมเป็นประจำ และมีจดหมายข่าว , บอร์ด และเมลล์ ด้วย”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

อวจนะภาษา

สารที่เป็นอวจนะภาษา ได้แก่การใช้รูปช่วยสื่อความหมาย และการกระทำให้เห็นเป็นแบบอย่างของผู้บริหารซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการสื่อสารด้วยพฤติกรรมการแสดงออก

“Lead by example เป็นนโยบายหนึ่งที่สำคัญของบริษัท”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

“เรามีคอมฯกันทุกคน และพวกพี่ก็เซตหน้าเครื่องเป็นของเคเอ็ม (การจัดการความรู้) เป็นตัวอย่างก่อนเลย นอกจากนี้ ถ้ามีความรู้อยู่ในระบบแล้ว นายส่งกระจายเรื่องที่คุณคิดว่าควรรู้มาให้แล้วคุณไม่รู้ก็ผิด ถือว่าส่งมาแล้วต้องอ่าน ต้องรู้ ต้องดู”

(จวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

“หัวหน้าแผนกจะเป็นคนโพสส์ความรู้เข้าระบบก่อนใครเลย”

(ชญานา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

ช่องทาง

มีทั้งที่เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีการใช้ช่องทางต่างๆดังนี้

ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ

1. การประชุม / สัมมนา ในช่องทางนี้ ผู้บริหารจะสื่อสารกับพนักงานโดยตรงผ่านการจัดการประชุมต่างๆ เช่นการประชุมนิเทศพนักงาน การสัมมนาประจำปี และการประชุมรายงานผลการดำเนินงานต่างๆขององค์การ และกิจกรรมวันสำคัญประจำปีขององค์การ

“เริ่มจากการประชุมนิเทศพนักงาน โดยผู้จัดการแผนกต่างๆ และนายของแต่ละคนตามสายงาน โดยเน้นให้พนักงานใหม่รู้เรื่องของบริษัทให้มากที่สุด โดยเฉพาะต้องเข้าใจเรื่องของกฎระเบียบของบริษัท ระบบคุณภาพ และความปลอดภัย”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

“แต่ละแผนกเขาจะมีประชุมของเขาทุกอาทิตย์อยู่แล้ว อย่างผู้ประสานงานเขาก็ประชุมทุกวันอังคาร ช่วงก็ทุกวันจันทร์ ถ้าพี่ว่างพี่ก็เข้าประชุมด้วย และก็มีประชุมของพวก 5 ส. เราประชุมกันบ่อย มีประชุมกับรองผู้อำนวยการเป็นประจำด้วย”

(ชญานา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

“เรามีการจัดสัมมนาสายงานของเราทุกปี เราจะเอาสิ่งที่ทุกคนต้องรู้ ต้องทราบต้องปฏิบัติ เราจะเอาเข้าไปเพื่อกระตุ้นให้รู้ ทุกๆครั้งที่ผู้บริหารพบปะกับพนักงานก็จะมีการบอก แจ้งให้ทราบ อะไรต่างๆ บอกว่าตอนนี้นะเรามีตัวนี้ขึ้นมา เรามีความจำเป็นอย่างไรเอาขึ้นมาให้ดู แล้วก็ให้ดูสิ่งที่ คุณทำมาแล้วในอดีต บอกว่าเราไม่ได้ไปเปลี่ยนแปลง มันคืออยู่แล้วเราก็ดำเนินตาม แต่เราเอา เครื่องมือเข้ามาช่วยให้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น คนบอกคือผู้บริหาร แจ้งให้ทราบก่อน แล้วผู้เกี่ยวข้องก็ ขึ้นไปนำเสนองานต่อ ในส่วนของรายละเอียด

และก็มีอีกเวทีหนึ่ง เราเรียกว่าผู้บริหารพบกับพนักงาน เป็น JTC Joint Committee ซึ่ง ตรงนี้จะมีการประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกเดือน พนักงานมีปัญหา มีข้อสงสัย ข้อ เรียกร้อง ก็มาคุยกันในเวทีนี้ ผู้บริหารตอบได้ก็ตอบ ตอบไม่ได้ก็ไปหาข้อมูลมาเพื่อจะมาตอบ และ เราก็มมีการรายงานผลประกอบการ ผลการดำเนินงานของโรงงานอะไรต่างๆ เข้าไปรายงานในนั้น ทั้งหมด ทุกคนก็จะเห็นภาพด้วยกันว่าเป็นยังไง ทำยังไงให้บรรลุเคพีไอ”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“เรามีวันของเขาให้ เช่น วิศวกรมีวันวิศวกร เชิญผู้บริหารระดับส่วนทุกคนมาฟังเสนองาน ฉะนั้นคนนั้นก็ต้องสุดยอดของพวกวิศวกรในปีนั้น ด้านการตลาดก็มีเหมือนกัน และก็มีเจ้าหน้าที่ ทั้งหมด เป็นวัน Staff Day มีวันของเขาทุกปี ปีละ 1 ครั้ง ให้มีโอกาสโชว์ เป็น recognition ใน ระดับของชุมชน”

(ถาวร วิทรายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

2. สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ได้แก่ วารสาร หนังสือคู่มือ หนังสือเวียน/จดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Exhibition / Road Show และ Call Center มีบทบาทในการ กระตุ้นให้พนักงานให้ความร่วมมือในดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างที่คุณประทีป จากโรงแยก ก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ของพนักงานที่ได้รับการ คัดเลือกที่ดีเด่น ก็จะมีการจัดทำเป็นหนังสือเวียนไปยังแผนกต่างๆ ให้หัวหน้าแผนกแจกจ่ายแก่ ลูกน้องต่อไป รวมถึงติดประกาศไว้ที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือหากเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนังสือที่ เขียนส่ง TQA ก็จัดทำเป็นรูปเล่มส่งไปตามแผนกต่างๆเช่นกัน

“สมมติว่าเรื่อง TQA พอเขียนเล่มเสร็จส่งหน่วยงาน TQA ผู้บริหารสั่งเลยว่าต้องนำเล่มนี้ให้ พนักงานได้ทราบทั่วกัน ทำเล่มแจกทุกหน่วยงานให้ได้อ่าน ทราบและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ถ้า ไม่เข้าใจสอบถามทีมงานที่เขียนได้ และยังมีช่องทางที่ประชาสัมพันธ์เขาทำ แจ้งข่าวอยู่เป็นระยะๆ

ว่ามีอะไรใหม่ๆ ก็จะมีE-mailแจ้งให้พนักงานทราบ หรือมีเสียงตามสายแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ”

(ประทีป จิตรประทีภย์ – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“เอกสารส่วนใหญ่เราพยายามเก็บไว้ในเว็บ แต่ตอนนี้เราทำคู่กัน ทำเป็นกระดาษด้วย มีบอร์ด แจกไปตามหน่วยงาน แจงหัวหน้าหน่วยงาน แจงเวียนพนักงานทุกคน แล้วก็บอกว่าเข้าไปดูในเว็บได้ด้วย”

(สิทธิเดช สิทธิประณีต – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

คณะกรรมการจัดการความรู้จะจัดให้มีนิทรรศการ หรือ Road Show ไปตามสำนักงาน หน่วยงานต่างๆขององค์กร โดยมีการจัดวางนิทรรศการในสถานที่ที่พนักงานสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อดึงดูดความสนใจให้พนักงานเข้ามาชม นอกจากนี้ในการจัดนิทรรศการหรือ Road Show แต่ละครั้งผู้บริหารจะเดินทางไปเข้าร่วมงานด้วย

“ทำให้รู้จักKM มีTraining ระบบ KM มี Road Show เชิญผู้บริหารระดับสูงมาทั้งหมด มี Exhibition มีคู่มือ (Manual) ของระบบ มี Call Center ไว้ให้โทรมาถามหรือโทรมาเสนอข้อเสนอนะได้ จัดเสียงตามสาย มีกิจกรรมตามหลังคือ Cop (Community of practice) เพื่อพัฒนางาน.....

.....พนักงานใหม่เข้ามาตอนนี้เรื่องแรกที่ต้องเรียนรู้คือ KM เรามีTraining ระบบ KM ที่ต้องเข้าร่วมทุกคน เรียนรู้การใช้งาน การทำงานของระบบ และรายละเอียดต่างๆ

เอกสารเวียน หนังสือเวียนเราก็ยังใช้นะ อย่างถ้ามีหนังสือดีๆมาเครื่องก็จัดหามาให้พนักงานได้เวียนกันอ่าน และเรามีวารสารภายในแจกจ่ายด้วย”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ Website การจัดการความรู้ และ E-mail ผู้บริหารเป็นช่องทางที่สะดวก ช่วยประหยัดทั้งเวลา และงบประมาณ โดยในสื่ออิเล็กทรอนิกส์นี้พนักงานสามารถเป็นได้ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานสามารถเข้าไปรับทราบข้อมูลข่าวสาร และความรู้ต่างๆ สามารถสอบถามเรื่องต่างๆที่สงสัย และสามารถเสนอข้อเสนอนะ ข้อคิดเห็นร่วมลงคะแนนให้ข้อความ หรือบทความที่ตนเองชอบอีกด้วย การสื่อสารผ่านช่องทางนี้จึงเป็นอีกทางหนึ่งที่องค์กรสามารถรับทราบความคิดเห็นและความสนใจของพนักงานได้

“ศูนย์มี Website ของศูนย์จะมีอะไรก็เข้าไปคุยกัน เข้าไปอ่านกันได้ อย่างมีขบวนการสัมมนา การอบรม หรือวันเกิดใครก็ติดต่อกันทางนั้นได้ เรามี Web board ไว้ให้พนักงานได้คุยกัน คุยกันได้ ทุกเรื่อง ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องงานอย่างเดียว”

(ชญาภา อุลลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

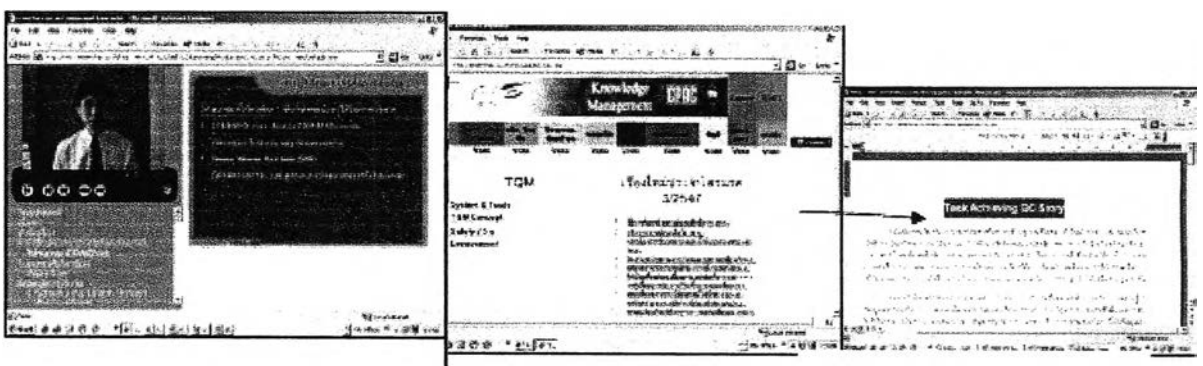
“เราก็มี E-mail ผู้บริหารทุกวัน พยายามสื่อสารกับพนักงานให้มากที่สุด บ่อยที่สุด เพราะเราไม่อยากจะให้เกิดช่องว่าง และอยากให้เราเข้าใจนโยบายของบริษัท

อินเทอร์เน็ตภายในมีใช้ได้สบายๆ ไม่มีปัญหา มีข้อมูลระบบงานภายใน ต้องการดูอะไรก็เข้าไปดูได้ ส่วนไหนที่เป็นข้อมูลลับเฉพาะก็มี Password”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

“เราจะมีเว็บใหญ่คือ KMCPAC ถ้าเข้ามาก็จะมี password พนักงานจะเข้ามาเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้โดย Self-learning มี pre-test, post-test บอกคะแนนผ่าน ไม่ผ่านโดยทางเว็บ เรียนแล้วระบบก็บันทึกประวัติไว้ ดังนั้นเค้าจะสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ง่ายๆ และสำหรับพนักงาน เขาเขียนความรู้ขึ้นมาได้ ก็เอาความรู้มาแชร์ได้ คือเรามีกระบวนการชัดเจน เริ่มจาก พนักงานมาร่วมถ่ายทอด ส่งความรู้มาแขวนบนเว็บ ให้คณะกรรมการตรวจสอบ ผ่าก็จัดเก็บไว้ในระบบ ให้พนักงานคนอื่นได้เข้ามาศึกษา และโหวตเรื่องที่ชอบ หรือจะเขียนข้อเสนอแนะเข้ามาทางนี้ก็ได้”

(ถาวร วิทรายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)



ภาพที่ 5 ภาพหน้า Website การจัดการความรู้ของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบสร้าง จำกัด

ช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

ช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือการพบปะพูดคุยกับพนักงานของผู้บริหาร คณะกรรมการ หรือหัวหน้างาน อย่างเป็นกันเอง เช่น การเดินมาสั่งงานหรือพูดคุยที่ทำงาน การเรียกเข้าไปพูดคุยในห้อง การย้ายถึงประเด็นสำคัญในงานชุมนุมต่างๆ อย่างงานกีฬา เป็นต้น ทั้งนี้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยให้ผู้บริหาร คณะกรรมการและหัวหน้างานสามารถรับทราบถึง ความรู้สึกของพนักงานได้ทันที เพื่อนำไปปรับปรุงการสื่อสารหรือการดำเนินการต่างๆ ได้ตรงตาม ความต้องการของพนักงาน ช่วยลดการต่อต้านจากพนักงานได้อีกด้วย

“ที่นี้เราอยู่กับแบบพี่น้อง ใครมีอะไรก็เข้ามาคุยกับพี่ได้เลย บางทีพี่ก็เรียกเข้ามาคุย เขามา ถามถึงปัญหา ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องงานอย่างเดียว”

(ชญาภา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

“ผมถามพี่ๆ ได้ทุกเรื่องทุกเมื่อ มีปัญหาก็กถามได้เลย”

(สิทธิเดช สิทธิประณีต – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“เมื่อไรที่มีโอกาสเจอพนักงาน ผู้บริหารจะย้ำทุกครั้ง ย้ำตลอดถึงเรื่องสำคัญๆ”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ เป้าหมายสำคัญ คือให้ พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นประจำสม่ำเสมอ จนกระทั่ง กลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน ซึ่งในกระบวนการนี้ ผู้ส่งสารที่สำคัญคือผู้บริหาร คณะกรรมการการจัดการความรู้ และพนักงานในระดับหัวหน้างาน ในขณะที่ผู้รับสารคือพนักงาน ทุกระดับในองค์กร

สารที่ใช้ในการโน้มน้าวใจมีทั้งสารที่เป็นอวัจนภาษาได้แก่ คำพูด ข้อเขียน ตัวเลข สถิติ วิดีโอ และสารที่เป็นอวัจนภาษา ได้แก่ รูปภาพ และการแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นตัวอย่าง

ในส่วนช่องทางการสื่อสาร ใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบทั้งที่เป็นการ สื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ประชุม สัมมนา สื่อประชาสัมพันธ์อย่างวารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียน หนังสือเวียน เสียงตามสาย Exhibition/Road Show และ

Call Center สื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่าง Website และ E-mail รวมถึงการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานอีกด้วย

กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้

จากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเข้าร่วมเพื่อเรียนรู้ หรือนำความรู้ที่ตนเองมีแบ่งปันแก่ผู้อื่นนั้น มีหลากหลายวิธี ดำเนินการควบคู่กันไป กลยุทธ์ที่ใช้มีดังต่อไปนี้

1. การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ

ในการโน้มน้าวใจผู้ส่งสารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสารหรือผู้ถูกโน้มน้าวใจ ซึ่งในการจัดการความรู้นั้นผู้ส่งสารที่สำคัญคือ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารขององค์การถือเป็นบุคคลที่พนักงานให้ความเคารพนับถือ ให้ความเชื่อถือและให้ความสนใจ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง ก็จะเป็นการตอกย้ำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ตามที่คุณฉวีวรรณ จากธุรกิจกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่าผู้บริหารมีความสำคัญมากในการจัดการความรู้ เพราะผู้บริหารเป็นคนให้คุณให้โทษกับพนักงาน

“บริษัทใช้วิธี Leadership สำคัญที่สุด ถ้าไม่ใช้ภาวะผู้นำเข้าช่วยในการสื่อสาร ไม่มีทางสำเร็จได้เลย เพราะผู้นำเป็นคนที่คุณให้โทษกับพนักงาน”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

ผู้บริหารจะปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้เป็นประจำสม่ำเสมอให้พนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่าง เพื่อให้พนักงานสนใจ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ในที่สุด

“Lead by example เป็นนโยบายหนึ่งที่สำคัญของบริษัท ผู้บริหารต้องสื่อสารกับพนักงานเป็นประจำ เข้ามามีส่วนร่วมในงานต่างๆของพนักงาน”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

นอกจากการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ผู้บริหารยังต้องสร้างความไว้วางใจ และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำให้พนักงานกล้าที่จะคัดค้าน และเสนอแนะความคิดเห็นของตนต่อผู้บริหารโดยไม่เกรงกลัวว่าจะเป็นความผิด และช่วยทำให้บรรยากาศโดยรวมสนุกสนานอีกด้วย

ซึ่งจากที่ผู้วิจัยได้เห็นคลิปลีวีดีโอ การนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ของกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์ ที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอผลงานแก่เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เห็นว่าผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทำคลิปลีวีดีโอ ทำให้เกิดให้ความเป็นกันเองระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และบรรยากาศการทำงานก็สนุกสนาน

“นายระดับสูงก็มาเล่นด้วยให้บรรยากาศการสื่อสารมันเป็นกันเองมากขึ้น พนักงานสนุกทำงานกันสนุก นายจะไปอธิบายเอง มี Road Show นายไปเอง เพื่อแสดงว่านายให้ความสำคัญ พนักงานจะเข้าใจ ยอมรับ และสนุกไปด้วย เราต้องทำให้มันสนุก”

(ฉวีวรรณ วิฑูรย์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

ผู้บริหารโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) ก็ให้ความเป็นกันเองกับพนักงานมากเช่นกัน

“ความเป็นกันเองของผู้บริหารมีส่วนมาก คือเราบริหารแบบเป็นพี่น้อง ที่อื่นอย่างปตท.ที่อื่นอาจจะไม่ได้ แต่ที่นี้ลูกน้องดำเนินได้เลย คือผมอาจจะพูดแรงไปหมายถึงว่าสามารถที่จะดำเนินได้ เสนอเรื่องอะไรต่าง ๆ มา ในการประชุมเราเถียงได้หมด ถ้าเป็นประเด็นที่ไม่ถูกต้องอะไรต่าง ๆ มา เราสามารถเสนอแนะได้หมด แล้วส่วนใหญ่เราก็ทำแบบนี้มานานแล้ว ใครไปใครมาก็เป็นแบบนี้ ฉะนั้นเด็ก ๆ พวกนี้จะเถียงได้หมด ชินแล้วก็เถียงเก่ง แล้วพอทำแบบนี้ทุกคนก็จะรู้สึกว่ามันคุยกันได้ มันลงตัว ที่อื่นอาจจะเรียกหัวหน้า เรียกนาย ที่นี้เรียกพี่ เรียกชื่อเล่นกันธรรมดา อย่างผู้บริหารระดับฝ่ายเรียกน้ำ กันเฉยๆ”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“เราอยู่กันแบบพี่น้อง เถียงได้ถ้าสมเหตุสมผล เราคุยกันได้ตามสบาย”

(สิทธิเดช สิทธิประณีต – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“ที่นี้เราอยู่กันแบบพี่น้อง พี่พูดมาตลอดว่าใครมีปัญหาอะไรมาคุยกับพี่ได้ ไม่ต้องเกรงใจ”

(ชญาภา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารองค์การจึงเป็นบุคคลสำคัญในการสื่อสารกับพนักงาน โดยผู้บริหารจะต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน

2. การให้สิ่งจูงใจ

การให้สิ่งจูงใจเป็นกลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งทุกอย่างองค์การไม่ได้มองข้าม สิ่งจูงใจที่ให้เป็นการตอบแทนพนักงานนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงินหรือของรางวัล 2.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และของรางวัล

องค์การต่าง ๆ มีการกำหนดให้เงินรางวัล หรือของรางวัลให้แก่พนักงานที่เสนอความรู้ นวัตกรรมที่ดี สามารถนำไปใช้ได้จริง ช่วยลดต้นทุนหรือช่วยเพิ่มผลกำไรของทางองค์การ ตัวอย่างเช่น บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด และกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการให้เงินรางวัลสำหรับความรู้ที่ได้จากกิจกรรมกลุ่ม หรือข้อเสนอแนะต่างๆจากพนักงาน โดยความรู้ที่ได้รับการคัดเลือกว่าดีเด่น เป็นนวัตกรรมขององค์การ จะได้รับเงินรางวัลตามที่กำหนดไว้

“เราคัดเลือกเรื่องดีเด่นทุกไตรมาส และเรื่องดีเด่นจะส่งเมลล์ให้พนักงานได้อ่านทุกคน และได้รับรางวัล เรื่องละ 1,000 บาท และ ถ้าได้เป็นถึงนวัตกรรมของบริษัทจะได้รางวัล 100,000 บาท

อย่างไรก็ตามทุกเรื่องมีสิทธิเป็น นวัตกรรม ถ้าเป็นแล้วช่วยบริษัท ประหยัดได้เท่าไร จะคำนวณเป็นเงินมอบให้ สูงสุด 100,000 บาท และถ้าไปถึงระดับกลุ่มบริษัท 500,000 บาท ระดับเครือบริษัท 1,000,000 บาท”

(ถาวร วิทราชคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

“นอกจากนี้ยังมีเงินมหาศาลมากเลย เช่น เรื่องที่สำเร็จแล้วที่เป็นนวัตกรรมทั้ง 3 ประเภท ไม่ว่าจะเป็น New Product, New Process และ New Method จะถูกสกรีนขึ้นมาตั้งแต่ระดับโรงงาน บริษัท กลุ่มและมาเครือ ชนระดับบริษัทได้เงิน 100,000 บาท ระดับกลุ่มได้ 500,000 บาท ระดับเครือได้ 1,000,000 บาท เห็นได้เลยว่ามันจูงใจขนาดไหน และประกาศให้รางวัลในงานรวมเครือที่นายทุกคนต้องมาแล้วเขียนเช็คให้เดี๋ยวนั้นเลย นี่คือเขาได้ทั้งมันที่งานตัวเองสำเร็จ และได้เงิน”

(ฉวีวรรณ วิฑูพานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

ในบางช่วงที่พนักงานมีงานมาก ไม่มีเวลาเสนอข้อเสนอแนะ หรือความรู้ใดๆเพิ่มเติม องค์การจัดช่วงโปรแกรมพิเศษ จัดของรางวัลเล็กน้อยเช่นกระเป๋าสตางค์ พวงกุญแจ ร่ม ของที่ระลึกต่างๆ มาเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่ยื่นข้อเสนอแนะหรือความรู้ในช่วงนั้น

“อย่างข้อเสนอแนะ ช่วงไหนมีโปรแกรม หรือไม่ต้องเตรียมงาน Shutdown ไม่มีงานเข้ามาเยอะๆ ก็มีข้อเสนอแนะมาเยอะ พอช่วงงานยุ่งก็จะลดลงมา ช่วงนี้เราก็จัดโปรแกรม ว่าช่วงนี้นะ ถ้าหากว่าคุณเสนอมาเราอาจจะมีคะแนนให้ คะแนนคุณ 2 หรือคุณ 3 หรือเป็นของรางวัล ของที่ระลึกเล็กน้อยๆ อย่าง พวงกุญแจ กระเป๋า

คะแนนมีผล คือข้อเสนอแนะนี้เวลาเสนอมาต้องมาดูก่อนว่าเป็นขอข้ายข้อเสนอแนะหรือไม่ ถ้าใช่ก็จะมีการให้คะแนน ว่าควรจะได้คะแนนเท่าไร ผลคะแนนรวมเท่าไร เกิน 100 คะแนนก็เป็นเรื่องดี เผยแพร่ให้ทุกคนทราบทั่วกัน ทั้งโรงแยกเองและทั้งปตท.”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“ถ้าเป็นข้อเสนอแนะ เขาก็จะมีโปรแกรมของรางวัลของเขา เช่นช่วงนี้ส่งมาแล้วได้รางวัล เราจะมีมาให้เขา เรียกว่าเป็นเรื่องของโปรแกรมที่ดึงดูดใจ ของแต่ละคณะกรรมการ”

(ถาวร วิทรายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

2.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล

นอกจากสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและของรางวัลแล้ว องค์การยังตอบแทนพนักงานด้วยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล ได้แก่ ชื่อเสียง เกียรติยศ และความภาคภูมิใจ โดยความรู้ใหม่ๆ และข้อเสนอแนะของพนักงานที่ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการการจัดการความรู้แล้วว่าเป็นความรู้ที่ใช้งานได้จริง จะได้จัดเก็บลงระบบ Website เพื่อให้พนักงานทุกคนได้อ่าน และหากยังได้รับการคัดเลือกว่าเป็นเรื่องดีเด่น นอกจากจะได้รับรางวัลแล้วความรู้ที่เสนอไปยังได้รับการเผยแพร่ให้พนักงานทั่วทั้งองค์การได้อ่าน ไม่ว่าจะส่ง E-mail ให้พนักงานทุกคน ตีพิมพ์ลงวารสาร หรือจัดทำเป็นหนังสือเวียน เป็นต้น

“คณะเขาจะคัดเลือกเรื่องดีเด่นทุกไตรมาส ได้รับรางวัล แล้วก็ประกาศ แล้วก็อยู่ในวารสารและเรื่องดีเด่นจะส่งเมลล์ให้พนักงานได้อ่านทุกคน”

(ถาวร วิทรายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

“เวลาที่เข้ามาเปิดshare หรือเวทีShow & Share เราทำทุกquarter ทุกระดับตั้งแต่กลุ่มเล็กไปเรื่อยๆ และ MD ก็ต้องรายงานของตัวเองขึ้นต่อระดับจัดการขึ้นมาเป็นระดับๆ การที่ได้บอก ว่าตัวเองประสบความสำเร็จอะไร คือแรงจูงใจที่ดีที่สุด ยิ่งกว่าอะไรทั้งสิ้น”

(ฉวีวรรณ วิฑูรย์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

ที่สำคัญ หากได้รับรางวัลในระดับบริษัท หรือระดับกลุ่มบริษัท ยังได้รับโอกาสนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกคนในองค์กร ในงานวันสำคัญประจำปีอีกด้วย ซึ่งภายในงานผู้บริหารระดับสูงทุกคนเข้าร่วมงานและรับฟังการนำเสนอผลงาน และมอบรางวัลสำหรับผลงานที่ได้รับรางวัลด้วยตัวเอง โดยมีพนักงานทั้งองค์กรร่วมเป็นค้ำชีพยาน และยังมีโอกาสแสดงผลงานในระดับประเทศและระดับโลกอีกด้วย

“เราเปิดเวทีก่อน เวทีแรกคือสมมติว่าเกิดมีปัญหาในหน่วยงานต่างๆ หัวหน้าหน่วยงานจะพยายามให้สรุปประเด็นปัญหาต่างๆมา แล้วก็จะมีเวทีประชุมผู้บริหารประมาณสัปดาห์ละครั้ง เมื่อมีปัญหาหรือข้อเสนอแนะ พนักงานจะมีโอกาสนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร อันนี้เป็นตัวหนึ่งที่จะเปิดเผยว่าตัวเองมีความรู้ความสามารถต่อหน้าผู้บริหาร

.....นอกจากเราดูในส่วนของเราเอง เราก็มีกรรมการกลางมาตรวจสอบทุกปี และก็มีการแข่งขัน เราเอากลุ่มคิวซี ไปแข่งขัน ตอนแรกก็ในส่วนของโรงแยกก่อน แล้วก็ไปในกลุ่มธุรกิจ แล้วก็ในระดับของปตท. ได้รางวัล ปีนี้คิวซีโรงแยกของเราได้รางวัลหมดเลยนะ รางวัลส่วนมากก็ไม่มากเท่าไร มีโล่เกียรติยศ แพ็คแจกให้ไปดูงานและเสนอผลงานในต่างประเทศ ปีนี้ก็มีได้ไปนำเสนองานที่ญี่ปุ่น”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“.....คือในระดับส่วน ระดับจัดการจะไปเยี่ยมชม 2 ครั้ง ทุกครั้งนี้จะให้ภาคเลือกเรื่องดี ๆ มาโชว์ เขาก็จะได้โชว์กับผู้บังคับบัญชาระดับสูง ใครไม่ได้โชว์ก็แสดงว่าเรื่องมันไม่ถึงระดับ

เรามีวันของเขาให้ เช่น วิศวกรมี งานวันของเขา เชิญผู้บริหารระดับส่วนทุกคนมาฟังเขา เสนองาน ฉะนั้นเขาก็ต้องสุดยอดของเขาในปีนั้น ด้านการตลาดก็เหมือนกัน มีวันของเขา แต่ด้วยเรื่องมันเยอะเขาก็ต้องคัดกันมาก่อน และก็มีเจ้าหน้าที่ทั้งหมด เป็นวันStaff Day มีวันของพวกเขาทุกปี ปีละ 1 ครั้ง ให้มีโอกาสโชว์ เป็น recognition ในระดับของชุมชน”

(ถาวร วิทรายคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

และขณะดำเนินการจัดการความรู้ มีกิจกรรมกลุ่มความรู้ต่างๆเกิดขึ้น องค์การก็ช่วยประชาสัมพันธ์การทำงานของกลุ่มต่างๆอีกด้วย โดยกลุ่มใดงานมีความก้าวหน้าก็จะได้รับการประชาสัมพันธ์ลงใน Website ถึงรายละเอียดของงานของพวกเขา อีกทั้งกลุ่มกิจกรรมของพนักงานยังสามารถประชาสัมพันธ์งานของตัวเองให้ทุกคนในบริษัทได้อ่าน ได้ดูผ่านทาง Website ได้เช่นกัน

“มีการจับภาพการทำงานของ Cop (Community of Practice) ต่างๆมาลงเว็บไซต์โฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ ทุกคนอยากเป็นหน้าหนึ่ง เราต้องช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับเขา”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

พนักงานไม่ได้เพียงแค่ฟังนโยบายและรับไปปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ในการเข้าร่วมการจัดการความรู้นั้น พนักงานสามารถเลือกเรียนรู้เรื่องที่ตนเองสนใจได้ สามารถเสนอเรื่องที่ตนเองสนใจให้คณะกรรมการจัดการความรู้ได้พิจารณาเพื่อจัดหาความรู้ให้ นอกจากนี้ในการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มพนักงานเลือกรวมกลุ่มกันได้ตามความสมัครใจ สามารถเลือกศึกษาหรือแก้ปัญหาเรื่องใดก็ได้ตามความสนใจในกรอบนโยบายขององค์การ

“.....ที่ให้รวมตัวกันเป็น Cop (Community of Practice) ซึ่งใน Cop เป็นการรวมตัวกันทำงานของคนที่อยู่หน้างานเดียวกันโดยสมัครใจ ที่คิดว่าการที่ให้เขาอาสาสมัครมาดีที่สุดใน

พนักงานสามารถเสนอได้ว่าเขาสนใจเรียนเรื่องอะไร เสนอมาให้ทางพี่แล้วเราก็จะจัดให้”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

“เรามีการถามพนักงานอยู่เสมอว่าต้องการรู้เรื่องอะไร เราจะได้ปรับเปลี่ยนให้ตรงตามความต้องการ ซึ่งถ้าตรงตามที่พนักงานอยากรู้พวกเขาก็จะสนใจ และเข้าร่วมในที่สุด”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

ในบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดเรื่องที่จะต้องเรียนรู้ด้วยการประเมินตนเองร่วมกับหัวหน้างาน โดยพนักงานสามารถระบุได้ว่าตนเองมีความรู้เรื่องใด ระดับใด เพื่อให้เห็นว่าจะต้องเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติม

“.....วิธีการทำก็คือ เราต้องเห็นเป้าก่อน คือว่าต้องมาดูก่อนว่า พนักงานคนนั้นขาด KM อะไร คือแต่ละคนจบมาจากคนละที่ เช่นจบวิศวะมาขาดความรู้ด้านการตลาด จบการตลาดมาขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี แต่มาทำงานตำแหน่งเดียวกัน มีความรู้มาไม่เหมือนกัน สิ่งที่ต้องเรียนเพิ่มก็จะไม่เหมือนกัน ดังนั้นเขาต้องมาผ่านการประเมินก่อน วิธีการประเมินเราก็จะมีแบบฟอร์มมาตรฐาน พนักงานดีก หัวหน้าดีกแล้วก็มาดูกัน พนักงานอาจจะคิดแบบหนึ่ง หัวหน้าอาจจะคิดแบบหนึ่ง ก็เอาไอ้ตัวนี้มาเช็ค มาดูว่าเป็นยังไงขาดอะไร ต้องเรียนอะไร แต่ละเรื่องนี่เราจะมีการแบ่งระดับ สมมติเรื่องของการขายนี้ เราก็จะแบ่งระดับความรู้ไว้ ถ้าด้านนี้คุณต้องเรียนอะไร รู้ อะไร เราก็จะกำหนดไว้ ระดับ 1 ต้องรู้อะไร อย่างนี้ถ้าเป็นระดับ 2 คุณต้องรู้เรื่องทักษะการขาย มนุษย์สัมพันธ์ อะไรอย่างนี้เนาะ ถ้าคุณจะเป็นระดับหัวหน้าก็ต้องบริหารทีมขาย ความรู้มันก็จะสูงขึ้นๆ ตามตำแหน่ง เป็นการหา *Training need* ที่ตรงตามความต้องการของตัวเขาเพราะตรงกับที่เขาขาด เราจะประเมินกันปีละ 1 ครั้ง แต่เรียนได้ทั้งปี

.....เหมือนเราตั้งใจทยอยให้เขาก่อน แล้วให้ไปแก้ คือตั้งแต่พนักงานเข้ามาเขาต้องรับรู้ว่ามีบริษัทรับคุณเข้ามาเราต้องการให้คุณรู้เรื่องอะไร แล้วคุณขาดอะไร เขาก็จะรับรู้ว่ามีงานที่ผมอยากทำ เขาก็เข้าไปค้นคว้า ซึ่งบริษัทนี้ทำเป็นความรู้มาตรฐานไว้อยู่แล้ว คุณเข้าไปเรียนรู้ได้เลย เรียกว่าพนักงานรู้โดยระบบ เขาควรรู้ว่าเขาควรเรียนรู้อะไร เขาขาดอะไรอยู่ และเขาเรียนรู้ได้ที่ไหน บางอัน มันไม่ใช่กระตุ้นนะ มันเป็นหน้าที่ อันนี้เป็นเรื่องใหญ่ เพราะถ้าคุณทำงานไม่เป็น สมมติคุณรู้ว่าหลักสูตรอยู่ตรงนั้น คุณก็ไปอ่านเลยเรียกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ ถ้าคุณเก่ง อยู่ระดับสูงอาจจะเชิญคุณมาช่วยเขียนหลักสูตร”

(ถาวร วิทราชคำ – สัมภาษณ์ 25 ต.ค. 48)

4. การเชื่อมโยงความคิดใหม่กับความคิดเก่า

เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการจัดการความรู้ได้ง่าย รวดเร็วและไม่รู้สึกขัดแย้ง องค์การได้นำเสนอเรื่องการจัดการความรู้ว่า เป็นเรื่องที่พัฒนามาจากสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมานานแล้ว เป็นสิ่งที่พนักงานคุ้นเคยอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่ได้มีการจัดระบบที่ชัดเจนเท่านั้น และการจัดระบบให้ชัดเจนนั้นเพิ่มเติมอะไรไปบ้าง ช่วยให้สิ่งที่พนักงานเคยทำอยู่นั้นง่ายขึ้น สะดวกขึ้นอย่างไร

“.....เราจะแจ้งให้ทราบว่าตอนนี้เรามีการจัดการความรู้เข้ามา เรามีความจำเป็น เราจะให้ดูสิ่งที่คุณเคยทำมาในอดีต เราไม่ได้เปลี่ยนแปลง มันคืออยู่แล้วเราก็เดินตาม แต่เราเอาเครื่องมือเข้ามาช่วยทำให้มันง่ายขึ้น สะดวกขึ้น”

(ประทีป จิตรประทีภย์ – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

5. การสร้างข้อผูกพันของการกระทำ

เมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ ผู้บริหารจะกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การที่พนักงานทุกคนต้องรับรู้ ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตาม โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินศักยภาพของพนักงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของ KPI (Key Performance Index) ทั้งในระดับบุคคล และระดับหน่วยงานที่สังกัด หากไม่ทำตามก็เท่ากับไม่ได้เพิ่มศักยภาพของตนเอง มีผลต่อการประเมินผลพนักงานปลายปี ซึ่งส่งผลโดยตรงกับเงินเดือน โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

“เราเอาตัวนี้ไปอยู่ในตัวชี้วัดเลย เอาไปอยู่ใน KPI เลย กำหนดเป็น 1 ใน KPI เลย เช่น 5ส. กำหนดว่าทุกพื้นที่ต้องมีกลุ่ม 5 ส. และต้องได้คะแนน 90 ขึ้นไป ฉะนั้นทุกคนต้องทำเพราะมันอยู่ในไลน์ ข้อเสนอแนะนี้ก็บังคับเลยนะ อย่างน้อย 1 เรื่อง ต่อคน ต่อปี อันนี้คือบังคับ ฉะนั้นยังงี้แล้วก็ต้องมี ”

(ประทีป จิตรประทีป – สัมภาษณ์ 3 พ.ย. 48)

“ตามนโยบายของบริษัทว่าต้องฝึกอบรม 40 ชั่วโมงต่อปี โดยมีการประเมิน ปีละครั้ง ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายตำแหน่ง และเงินเดือน”

(ปิยาภา ทวีศรี – สัมภาษณ์ 6 ต.ค. 48)

“.....ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตามทุกคนทำงาน Support Policyหมดทุกคน และจะถูกวัดผลการทำงานตอนปลายปีด้วย KPI.....

KPI เป็นตัวควบคุมชีวิตการทำงานของพนักงาน เขาจะถูกควบคุมลักษณะการทำงาน เรามีการประเมินผลงาน ทุกระดับในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและทุกๆคน ทุกคนมี KPI เป็นของตัวเอง โดยคิดตามสูตร KPI ของเรา Output หารด้วย Input สิ่งที่คุณได้ คุณต้องได้ดีกว่าหรืออย่างเร็วก็ต้องเสมอ หรือไม่ก็มาอีกทางคือถ้า Output ไม่เพิ่ม Input ก็ต้องลดลง KPI ต้องทำตาม ถ้าไม่ทำจะเป็นแต้มดวงชีวิตเพราะการประเมินของเรา เราประเมินแบบevidence base มี portfolios รายงาน ซึ่งสามารถดูได้เลยว่าคุณทำอะไรแตกต่างจากเพื่อนบ้าง เราไม่อยากเป็นคนที่ถูกประเมินว่าด้อยสุด และถูกdelete ทิ้งไป เพราะใน 4 คน เราต้องเอาออกไป 1 คน เป็นใครใครก็ไม่อยากโดนออกไป ”

(ฉวีวรรณ วิฑูรพันธ์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

6. การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากลยุทธ์อื่นๆ องค์การต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสื่อสารที่ดี อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถติดต่อกันได้ และได้รับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อให้เข้าร่วมการจัดการความรู้ได้ง่าย โดยจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด สะดวกแก่การทำงาน ให้มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เข้าถึงความรู้ และสามารถแบ่งปันความรู้ได้ทุกที่ มีโทรศัพท์และเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสามารถใช้งานได้อย่างพร้อมสรรพ รวมถึงการจัดหาห้องประชุมไว้เป็นสถานที่สำหรับประชุมหรือทำกิจกรรมกลุ่ม 5ส. และกิจกรรมกลุ่ม Problem solving รวมไปถึงงบประมาณค่าอาหารว่างยามประชุมงานอีกด้วย

“ที่ศูนย์เรามีคอมพิวเตอร์ให้ใช้ทุกคน 1 คน 1 เครื่อง ใช้กันได้สบายๆ เข้าเว็บได้ตลอดเวลา”

(ชญาภา อุบลชลเขตต์ – สัมภาษณ์ 10 ก.ย. 48)

“.....บริษัทเราใหญ่และมีหลายที่ ดังนั้นทุกๆที่จะได้ความรู้เหมือนกัน ง่าย สะดวกสบาย และเรามีอุปกรณ์ให้ครบครัน คือทุกคนจะมี Notebook กันหมด หยิบมาใช้เมื่อไรก็ได้เดี๋ยวนี้เราไม่ต้องใช้กระดาษกันเลย และแม้คุณจะไม่ได้ Log on เข้าระบบ PPB_KS ของเราคุณก็สามารถได้รับเมล์ Up-date เรื่องราวความรู้ใหม่ๆที่น่าสนใจได้ด้วย สะดวกมากที่บริษัทเรานี้ท่านประธานสั่งเลยให้ set หน้าเครื่องเป็นของ KM ไม่ใช่เว็บกระปุกหรืออะไร เพราะฉะนั้นมันจะถูกบังคับให้เห็นจนชินตา ทั้งผลึกทั้งคันให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน

.....ต้องมีการสนับสนุนทั้งงบประมาณ ทั้งพื้นที่การพบปะ ด้วย เป็นFacilitator ให้การเรียนรู้มันง่ายขึ้น”

(ฉวีวรรณ วิษุภานันท์ – สัมภาษณ์ 18 ต.ค. 48)

กล่าวโดยสรุปองค์การใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้หลายวิธี ควบคู่กันไป ซึ่งกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ใช้มีดังต่อไปนี้

1. การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ คือ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารขององค์การถือเป็นบุคคลที่พนักงานให้ความเคารพนับถือ ให้ความเชื่อถือและให้ความสนใจ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเอง ก็จะเป็นการตอกย้ำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยผู้บริหาร

ต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี 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 อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถติดต่อกันได้และได้รับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง จัดสถานที่ทำงานให้สะดวก สะดวกแก่การทำงานส่วนตัวและงานกลุ่ม มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เข้าถึงความรู้และสามารถแบ่งปันความรู้ได้ทุกที่

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในส่วนที่ 2 นี้โดยการแจกแบบสอบถาม ตามพนักงานจำนวน 385 คน จากทั้ง 5 องค์กรที่ผู้วิจัยได้ไปเข้าสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้อง ดูแลรับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
3. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด
4. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการสำรวจข้อมูล มีดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ , ความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน , ความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือ , ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน , ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน , ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในเงินเดือน รางวัลและสิ่งตอบแทน และความร่วมมือในการจัดการความรู้ การระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กร รวมถึงผลความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา แสดงผลเป็นร้อยละ และค่าเฉลี่ย

1.1 ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	206	53.5
หญิง	179	46.5
รวม	385	100.0

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นเพศชายร้อยละ 53.5 และเพศหญิงร้อยละ 46.5

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	155	40.3
31-40 ปี	181	47.0
41-50 ปี	39	10.1
สูงกว่า 50 ปี	10	2.6
รวม	385	100.0

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาคือกลุ่มอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 กลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.1 และกลุ่มอายุสูงกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.6

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ปวช. หรือ ม.6	21	5.5
ปวส. หรือ อนุปริญญา	67	17.4
ปริญญาตรี	223	57.9
ปริญญาโท	71	18.4
ปริญญาเอก	3	0.8
รวม	385	100.0

ตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมาคือปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 18.4 ปวส. หรืออนุปริญญาคิดเป็นร้อยละ 17.4 ปวช. หรือ ม.6 คิดเป็นร้อยละ 5.5 และปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 0.8

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาทำงาน

ระยะเวลาทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	38	9.9
1-5 ปี	81	21.0
6-10 ปี	105	27.3
มากกว่า 10 ปี	161	41.8
รวม	385	100.0

ตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมาคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.3 1-5 ปีคิดเป็นร้อยละ 21 และต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.9

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ปฏิบัติการ	217	56.4
หัวหน้างาน	137	35.6
ผู้ช่วย/ผู้จัดการ	31	8.1
รวม	385	100.0

ตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 35.6 และตำแหน่งผู้ช่วย/ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 8.1

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้เปิดโอกาสให้ท่านได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่	46	208	93	25	13	3.65
2. งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ท่านถนัด	33	200	138	12	2	3.65
3. มีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ไม่ถูกจำกัดขอบเขต	28	186	144	25	2	3.55
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามเวลาที่กำหนด	23	199	136	20	7	3.55
5. งานของท่านมีลักษณะซ้ำซากจำเจ	18	71	192	93	11	3.02
ค่าเฉลี่ยรวม						3.48

ตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่องานที่ทำอยู่ขณะนี้เปิดโอกาสให้ได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่และงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ถนัด มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.65 รองลงมาคือมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ไม่ถูกจำกัดขอบเขตและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามเวลาที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.55 ส่วนความเห็นด้วยว่างานที่ทำอยู่มีลักษณะซ้ำซากจำเจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับพึงพอใจ เกี่ยวกับ
ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ท่านมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ท่านทำอยู่	37	174	140	23	11	3.53
2. ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	7	62	197	80	39	2.79
3. ท่านได้รับการประเมิผลการทำงานอย่างยุติธรรม	9	135	195	35	11	3.25
4. ผู้บริหารสนับสนุนท่านและส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	24	159	168	22	12	3.42
5. องค์กรของท่านส่งเสริมการศึกษาต่อ/อบรม/ ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้	54	151	125	45	10	3.50
ค่าเฉลี่ยรวม						3.30

ตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ท่านทำอยู่มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมาคือองค์กรส่งเสริมการศึกษาต่อ/อบรม/ ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้รับการประเมิผลการทำงานอย่างยุติธรรม และมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 3.42 3.25 และ 2.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับพึงพอใจ ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ผู้บริหารยอมรับในความสามารถและมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่ท่าน	20	175	170	13	7	3.49
2. ได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านปฏิบัติงานได้ดีเสมอ	12	134	200	34	5	3.30
3. เพื่อนร่วมงานมาขอคำปรึกษาจากท่านเสมอ	19	137	207	16	6	3.38
4. ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งขององค์กร	14	136	212	18	5	3.35
5. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารมาขอให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	14	156	175	37	3	3.37
ค่าเฉลี่ยรวม						3.38

ตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการได้รับการยอมรับนับถือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการที่ผู้บริหารยอมรับในความสามารถและมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่ตนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมาคือการที่เพื่อนร่วมงานมาขอคำปรึกษาจากตนเสมอ การที่เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารมาขอให้ตนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การที่รู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งขององค์กร และการที่ได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่อตนปฏิบัติงานได้ดีเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 3.37 3.35 และ 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความพึงพอใจใน
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. องค์การของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ และทันสมัย	34	190	126	27	8	3.56
2. องค์การของท่านมีสถานที่กว้างขวาง สะอาด เหมาะสมกับการทำงาน	33	176	135	36	5	3.51
3. มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำ น้ำดื่ม โทรศัพท์ ห้องกาแฟ ที่เพียงพอ และเหมาะสม	62	197	87	34	5	3.72
4. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานทันสมัยและใช้งานได้สะดวก ง่ายตาย	33	209	111	27	5	3.62
5. เทคโนโลยีต่างๆ ที่องค์การมีช่วยให้ทำงานได้สะดวก ง่ายตาย และรวดเร็วขึ้น	42	211	105	22	5	3.68
ค่าเฉลี่ยรวม						3.62

ตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำ น้ำดื่ม โทรศัพท์ ห้องกาแฟ ที่เพียงพอและเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาคือเทคโนโลยีต่างๆ ที่องค์การมีช่วยให้ทำงานได้สะดวก ง่ายตาย และรวดเร็วขึ้น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานทันสมัยและใช้งานได้สะดวก ง่ายตาย องค์การมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและทันสมัย และองค์การมีสถานที่กว้างขวาง สะอาด เหมาะสมกับการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 3.62 3.56 และ 3.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวน และค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความพึงพอใจ
ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	70	252	61	2	0	4.01
2. เพื่อนร่วมงานของท่านเข้ามาช่วยเหลือเมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน	45	230	102	7	1	3.81
3. ท่านปฏิบัติงานท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีมิตรไมตรีดี	55	259	69	1	1	3.95
4. ท่านมีโอกาสร่วมงานสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามเวลาและโอกาสอันควร	38	219	120	6	2	3.74
5. ท่านเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน	72	264	45	4	0	4.05
ค่าเฉลี่ยรวม						3.91

ตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการที่ตนเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือการที่ตนสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การได้ปฏิบัติงานท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีมิตรไมตรีดี การที่เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยเหลือเมื่อตนประสบปัญหาในการทำงาน และการที่ตนมีโอกาสร่วมงานสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามเวลาและโอกาสอันควร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 3.95 3.81 และ 3.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความพึงพอใจใน
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดีเมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน	48	204	122	11	0	3.75
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านได้ดี	42	213	116	11	3	3.73
3. ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ชี้แจงให้ท่านเข้าใจในแผนการทำงานและเป้าหมายขององค์กร	50	195	114	19	7	3.68
4. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ	37	188	137	15	8	3.60
5. ท่านรู้สึกว่าคุณกับผู้บังคับบัญชาห่างกันราวฟ้ากับดิน	13	31	136	152	53	3.52
ค่าเฉลี่ยรวม						3.66

ตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือตนเป็นอย่างดีเมื่อประสบปัญหาในการทำงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการทำงานแก่ตนได้ดี การที่ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ชี้แจงให้ตนเข้าใจในแผนการทำงานและเป้าหมายขององค์กร การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของตนเสมอ และการที่รู้สึกว่าคุณกับผู้บังคับบัญชาห่างกันราวฟ้ากับดิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.68 3.60 และ 3.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความพึงพอใจ ในด้านเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ท่านรู้สึกพอใจในเงินเดือนของท่าน	14	122	193	43	13	3.21
2. รายได้พิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติแล้ว	15	115	178	53	24	3.11
3. ท่านพอใจในโบนัสในแต่ละปี	19	128	186	33	19	3.25
4. ท่านภูมิใจกับรางวัลที่ได้รับจากองค์กร	23	133	173	40	16	3.28
5. รางวัลต่างๆ ขององค์กรเป็นเรื่องไร้สาระ	9	19	129	127	101	3.76
ค่าเฉลี่ยรวม						3.32

ตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารางวัลต่างๆ ขององค์กรไม่ได้เป็นเรื่องไร้สาระมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมาคือความภูมิใจกับรางวัลที่ได้รับจากองค์กร ความพอใจในโบนัสในแต่ละปี ความรู้สึกพอใจในเงินเดือนของตน และรายได้พิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติแล้ว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 3.25 3.21 และ 3.11 ตามลำดับ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการความร่วมมือในการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management)

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเป็นจริงใน
ด้านความร่วมมือในการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management)

รายการ	ระดับความเป็นจริง					ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) ขององค์กรทุกครั้งที่มีโอกาส	23	131	170	52	9	3.28
2. ท่านแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ	13	179	161	29	2	3.45
3. ท่านเต็มใจสอนงานแก่พนักงานใหม่ให้เขาทำงานได้อย่างที่ท่านทำ	79	248	51	6	0	4.04
4. ท่านยินดีเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้/ เทคนิคการทำงานในการประชุม/ สัมมนาขององค์กร	54	181	124	21	4	3.68
5. ท่านยินดีและเต็มใจนำข้อมูล/ ความรู้ต่างๆ ที่ท่านมีมาบอกกล่าวแก่เพื่อนร่วมงาน	70	253	5	2	1	4.01
6. ท่านให้คำปรึกษาในการทำงานแก่ทุกคนที่มาขอคำปรึกษา/ คำแนะนำจากท่าน	86	235	63	0	0	4.06
7. ท่านเข้ารับการอบรม/ สัมมนาขององค์กรเป็นประจำ	35	157	142	41	9	3.44
8. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานจากระบบฐานข้อมูลขององค์กรอยู่เสมอ	26	170	151	34	3	3.47
9. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานจากสื่ออื่นๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสารขององค์กรเป็นประจำ	15	152	176	36	5	3.35
10. หากท่านมีปัญหาในการทำงานท่านสอบถามเพื่อนร่วมงาน/ ผู้บังคับบัญชาเสมอ	28	223	123	9	1	3.70
ค่าเฉลี่ยรวม						3.65

ตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้คำปรึกษาในการทำงานแก่ทุกคนที่มาขอคำปรึกษา/ คำแนะนำจากตนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมาคือเต็มใจสอนงานแก่พนักงานใหม่ให้เขาทำงานได้อย่างที่ตนทำ ยินดีและเต็มใจนำข้อมูล/ ความรู้ต่างๆ ที่ตนมีมาบอกกล่าวแก่เพื่อนร่วมงาน หากตนมีปัญหาในการทำงานตนสอบถามเพื่อนร่วมงาน/ ผู้บังคับบัญชาเสมอ ยินดีเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้/ เทคนิคการทำงานในการประชุม/ สัมมนาขององค์กร ที่มีระดับความร่วมมืออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 4.01 3.70 และ 3.68 ตามลำดับ รองลงมาคือแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานจากระบบฐานข้อมูลขององค์กรอยู่เสมอ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ เข้ารับการอบรม/ สัมมนาขององค์กรเป็นประจำ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานจากสื่ออื่นๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสารขององค์กรเป็นประจำ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) ขององค์กรทุกครั้งที่มีโอกาส ที่มีระดับความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 3.45 3.44 3.35 และ 3.28 ตามลำดับ

ข้อมูลเกี่ยวกับการความคิดเห็นทั่วไป

จากการสอบถามความคิดเห็นทั่วไปของพนักงานใน 3 ประเด็น โดยแบบสอบถามปลายเปิด มีรายละเอียดดังนี้

1. สาเหตุในการให้ความร่วมมือ หรือไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ การระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ขององค์กร เพราะเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเอง สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเอง และประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนได้ รองลงมาระบุว่าสาเหตุที่ให้ความร่วมมือเนื่องจากเป็นนโยบายของบริษัท ต้องให้ความร่วมมือเพราะเป็นหน้าที่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้/การระดมและเผยแพร่ความรู้

สาเหตุที่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ /การระดมและเผยแพร่ความรู้	จำนวน คำตอบ	ร้อยละ
1. เป็นการพัฒนาตนเอง ได้รับประโยชน์ ได้ความรู้เพิ่มเติมและ สามารถนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนได้	132	73.33
2. เป็นนโยบายของบริษัท ต้องทำตามหน้าที่	38	21.11
3. ต้องการเรียนรู้เรื่องต่างๆขององค์กร	7	3.89
4. ระบบใช้งานง่าย เข้าถึงง่าย	2	1.11
5. กิจกรรมน่าสนใจ	1	0.56
รวม	180	100

2. สาเหตุที่ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้การระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กร พบว่า สาเหตุหลักคือไม่มีเวลาเนื่องจากงานที่ทำอยู่เป็นประจำ หนักและยุ่งจนไม่สามารถปลีกเวลาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของการจัดการความรู้ได้ รองลงมาคือเห็นว่าความรู้ที่นำมาเผยแพร่นั้น ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ และ หัวข้อความรู้ที่เผยแพร่หรือกิจกรรมไม่น่าสนใจ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนระบุว่าสาเหตุคือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ไม่เห็นประโยชน์ชัดเจนจากการให้ความร่วมมือ และให้ความร่วมมือไปก็ไม่ได้ผลตอบแทนอะไร บางส่วนก็ระบุว่า เพราะไม่ทราบข่าวกิจกรรมและไม่มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้/การระดมและเผยแพร่ความรู้

สาเหตุที่ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ /การระดมและเผยแพร่ความรู้	จำนวน คำตอบ	ร้อยละ
1. ไม่มีเวลา งานหนักและยุ่ง	72	35.29
2. เรื่องที่เรียนไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ	44	21.57
3. หัวข้อ/กิจกรรมไม่น่าสนใจ น่าเบื่อ	33	16.18
4. ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมจึงไม่เห็นประโยชน์ชัดเจน	29	14.12
5. เข้าร่วมก็ไม่ได้ผลตอบแทนอะไร	12	5.88
6. ไม่ทราบข่าวกิจกรรม	9	4.41
7. ไม่มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	5	2.45
รวม	204	100

3. ข้อเสนอแนะในการดำเนินการขององค์การ ผู้ตอบแบบสอบถาม แนะนำว่าองค์การควรมีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจจรายละเอียดของการจัดการความรู้และกิจกรรมต่างๆ ให้มากกว่าเดิม เพื่อให้พนักงานเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้มากขึ้น องค์การควรให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดกิจกรรมต่างๆ ได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน องค์การควรสรรหาความรู้ใหม่ๆ ที่น่าสนใจและตรงตามความต้องการของพนักงานด้วย เนื่องจากความรู้บางส่วนที่องค์การนำมาเผยแพร่ นั้นไม่น่าสนใจ นำเบื่อและไม่ตรงกับ การปฏิบัติงาน องค์การควรมีการจูงใจพนักงานให้มากขึ้น มีการให้รางวัลเรื่อยๆ และให้รางวัลที่ น่าสนใจในสายตาของพนักงาน เช่น แพ้คอกทองเที่ยว เงินรางวัล เป็นต้น อีกทั้งควรกระจายการ ให้รางวัล ให้พนักงานได้รับรางวัลอย่างทั่วถึง ไม่กระจุกรวมกันเพียงกลุ่มเดียวหรือกลุ่มที่เคยได้ รางวัล องค์การควรจัดตารางเวลาให้ดีเพื่อให้พนักงานมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมโดยไม่กระทบต่องาน ประจำ ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญและผลักดันอย่างชัดเจน และองค์การควรจัดระบบให้ ใช้งานง่าย เข้าถึงง่าย นอกจากนี้บางส่วนได้ระบุว่าองค์การควรบังคับพนักงาน เพราะหากไม่บังคับ พนักงานก็จะไม่ให้ความร่วมมือ ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการดำเนินการของ องค์การ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การ	จำนวน คำตอบ	ร้อยละ
1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจจรายละเอียด	53	25.00
2. ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	30	14.15
3. สรรหาความรู้ใหม่ๆ ที่น่าสนใจและตรงตามความต้องการของ พนักงาน	29	13.68
4. ควรมีการจูงใจพนักงาน	27	12.74
5. ควรจัดตารางเวลาให้ดีเพื่อให้มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม	27	12.74
6. บังคับ	19	8.96
7. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและผลักดัน	19	8.96
8. จัดระบบให้ใช้งานง่าย เข้าถึงง่าย	8	3.77
รวม	212	100

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

กล่าวคือ พนักงานที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน ที่ต่างกัน จะให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

รายการ	เพศ	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	ค่า Sd.	ค่า t	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดม และเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	ชาย	206	3.74	0.48	4.362*	0.000
	หญิง	178	3.54	0.42		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานจำแนกตามสถานภาพด้านเพศพบว่า ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

โดยพนักงานชายมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน, ยินดีเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้/ เทคนิคการทำงานในการประชุม/ สัมมนาขององค์กร, ยินดีและเต็มใจนำข้อมูล/ ความรู้ต่างๆ ที่ตนมีมาบอกกล่าวแก่เพื่อนร่วมงาน, มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานจากกระบวนฐานข้อมูลขององค์กร, มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานจากสื่ออื่นๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสารขององค์กร และหากมีปัญหาในการทำงานได้สอบถามเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเสมอมากกว่าพนักงานหญิง

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

รายการ	อายุ	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	ค่า Sd.	ค่า F	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	(1) 20-30 ปี	155	3.63	0.47	1.463	0.224
	(2) 31-40 ปี	181	3.69	0.47		
	(3) 41-50 ปี	38	3.56	0.30		
	(4) สูงกว่า 50 ปี	10	3.47	0.66		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานจำแนกตามสถานภาพด้านอายุพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านระดับการศึกษา

รายการ	ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	ค่า Sd.	ค่า F	ค่า P	คู่ที่ต่าง
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	(1) ปวช. / ม.6	21	3.57	0.36	5.486*	0.000	(1)>(5)
	(2) ปวส. / อนุปริญญา	67	3.68	0.49			(2)>(5)
	(3) ปริญญาตรี	222	3.63	0.47			(3)>(5)
	(4) ปริญญาโท	71	3.74	0.40			(4)>(5)
	(5) ปริญญาเอก	3	2.53	0.12			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานจำแนกตามสถานภาพด้านระดับการศึกษาพบว่า ระดับความร่วมมือโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่า ระดับการศึกษาต่างๆ มีระดับความร่วมมือ

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ โดยที่ระดับอื่นๆ (ปริญญาเอก) มีระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ต่ำกว่าระดับปวช. หรือ ม.6 ระดับปวส. หรือ อนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

รายการ	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	ค่า Sd.	ค่า F	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	(1) ต่ำกว่า 1 ปี	38	3.75	0.44	1.694	0.168
	(2) 1-5 ปี	80	3.56	0.53		
	(3) 6-10 ปี	105	3.68	0.46		
	(4) มากกว่า 10 ปี	161	3.64	0.44		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานจำแนกตามสถานภาพด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านระดับตำแหน่งงาน

รายการ	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	ค่า Sd.	ค่า F	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	(1) ปฏิบัติการ	217	3.39	1.13	1.135	0.335
	(2) หัวหน้างาน	137	3.26	0.96		
	(3) ผู้ช่วย/ผู้จัดการ	31	3.16	0.79		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานจำแนกตามสถานภาพด้านตำแหน่งงานพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำที่ต่างกัน จะให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 23 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำ

รายการ	จำนวน (คน)	ค่า สหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดม และเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.325**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำพบว่า ระดับความร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในลักษณะงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานที่ต่างกัน จะให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 24 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

รายการ	จำนวน	ค่า สหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดม และเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.321**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานพบว่า ระดับความร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในลักษณะงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือที่ต่างกัน จะให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 25 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือ

รายการ	จำนวน	ค่าสหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.493**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือพบว่า ระดับความร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในการได้รับการยอมรับนับถืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 5 ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต่างกัน จะให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 26 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

รายการ	จำนวน	ค่าสหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.307**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่า ระดับความร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 6 ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน จะให้ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 27 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

รายการ	จำนวน	ค่าสหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.427**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพบว่า ระดับความร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 7 ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์
กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน**

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน จะให้
ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 28 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่
ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

รายการ	จำนวน	ค่า สหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดม และเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.317**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่
ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาพบว่า ระดับความ
ร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึง
พอใจโดยภาพรวมในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดย
ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 8 ความพึงพอใจในเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทนมีความสัมพันธ์
กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน**

กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทนที่ต่างกัน จะให้
ความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ในระดับที่ต่างกัน

ตารางที่ 29 แสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่
ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจในเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทน

รายการ	จำนวน	ค่า สหสัมพันธ์	ค่า P
ระดับความร่วมมือในการระดม และเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน	384	0.323**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน กับระดับความพึงพอใจ ในเงินเดือน รางวัล และสิ่งตอบแทนพบว่าระดับความร่วมมือโดยภาพรวมในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความเห็นด้วยว่ารางวัลต่างๆ ขององค์กรเป็นเรื่องไร้สาระอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ