

การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย



นางสาว พรพจี กาลันสีมา

ศูนย์วิทยพัทยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาวาทวิทยา ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMMUNICATION FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT OF COMMUNITIES OF
PRACTICE IN THAILAND

Miss Pornpajee Kalanseema



ศูนย์วิทยุโทรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Speech Communication
Department of Speech Communication and Performing Arts
Faculty of Communication Arts
Chulalongkorn University
Academic Year 2009
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ
ในประเทศไทย

โดย

นางสาว พรพจี กาลันสีมา

สาขาวิชา

วาทวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรภาพ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พรพิจ กาตันสีมา : การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย.
(COMMUNICATION FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT OF COMMUNITIES OF
PRACTICE IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล,
124 หน้า

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเป้าหมาย และลักษณะการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร
บทบาท และรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านการสื่อสาร
เพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อ
จัดการความรู้ ของชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้มี
บทบาทในการจัดการความรู้ขององค์กร 10 ท่าน และการแจกแบบสอบถามให้กับสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติใน
องค์กรจำนวน 105 ชุด ผลการวิจัยพบว่า

1. ชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรในประเทศไทยมักเป็นกลุ่มขนาดเล็ก สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่คือบุคคลที่
ทำงานในองค์กรเดียวกัน ทำงานร่วมกันอยู่เป็นประจำ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ
เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรในการเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามนโยบายขององค์กร
เพื่อตอบสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมากกว่าการจัด
ชุมชนโดยความต้องการของสมาชิกเอง
2. รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่พบมากคือ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) การ
เรียนรู้จากบทเรียนความผิดพลาด (Lesson Learned) และการสอนงาน (Coaching) ซึ่งสัมพันธ์กับ
งานในลักษณะการปฏิบัติจริงในพื้นที่จริง ช่องทางการสื่อสารที่ใช้บ่อยคือการส่งจดหมาย
อิเล็กทรอนิกส์เนื่องจากความสะดวกรวดเร็ว และความคุ้นเคยในการใช้สื่อ และการประชุมแบบเห็น
หน้ากัน เนื่องจากสามารถนำมาผนวกกับการประชุมที่มีเป็นประจำอยู่แล้วได้โดยง่าย ทั้งนี้ การสื่อสาร
มีบทบาทสูงมากในด้านการเผยแพร่ความรู้และการสร้างแรงจูงใจสมาชิกให้มีส่วนร่วมในการจัดการ
ความรู้
3. ปัญหาและอุปสรรคที่พบมาก คือ การดำเนินการที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และการ
ไม่ยอมรับให้ทำกิจกรรมจัดการความรู้ในเวลางาน รวมไปถึงการขาดทักษะในการสื่อสารโดยเฉพาะกล
ยุทธ์ในการสร้างสารและเลือกใช้เทคนิคในการถ่ายทอดเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิก
4. ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ได้แก่ทัศนคติที่ดีต่อการเข้าร่วมกิจกรรม ลักษณะการ
ทำงานที่เอื้อต่อการเข้าร่วมกิจกรรม การทำตัวเป็นแบบอย่างและมีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้
ของผู้บริหาร

ภาควิชา วทววิทยและสื่อสารมวลชน.....ลายมือชื่อนิสิต..... นกั จันทร์
สาขาวิชา วทววิทย.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา 2552.....

5184701628 : MAJOR SPEECH COMMUNICATION AND PERFORMING ARTS
 KEYWORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT/ COMMUNITIES OF PRACTICE/
 ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

PORNPAJEE KALANSEEMA : COMMUNICATION FOR KNOWLEDGE
 MANAGEMENT OF COMMUNITIES OF PRACTICE IN THAILAND. THESIS ADVISOR
 : ASSOCIATE PROFESSOR METTA VIVATANANUKUL, 124 pp.

The study is aimed to investigate the goals and forms of the Communities of Practice (CoP) in organizations, roles and types of their communication methods for Knowledge Management (KM) within their communities, as well as problems and obstacles, including factors affecting the communication for Knowledge Management. The data were collected by questionnaires from 105 CoP members, and by in-depth interview with 10 KM-related personnel, together with documentary research. The results are as follow.

1. Most CoPs in organizations in Thailand tend to be small groups consisting of personnel, regularly working together in the same organizations. Their main objectives of founding CoPs are to develop a learning organization and to improve their work efficiency to comply with organizational policies based on good governance principles, more than to establish a group voluntarily or by their own will.
2. Types of communication methods mostly used are *Action Learning*, *Lesson Learned*, and *Coaching*, related to their regular jobs. The most common channel of communication is through *Email*, because of its rapidity and workers' familiarity with this channel, and through *face-to-face group meeting*, which is easy to go along with their regular meetings. Communication plays great roles in knowledge distribution and in motivating members for KM participation.
3. Prior approval from superiors, no permission to do KM activities during their regular work, and a lack of CoP members' communication skills, especially in effective message design and knowledge-sharing techniques, are identified as main problems and obstacles of KM in the organizations..
4. Factors fostering communication for KM are CoP members' good attitude towards their group participation, facilitating working conditions, and top management 's support and being role models.

Department ~~Speech Communication and Performing Arts~~

Student's Signature พญ. เมตตา

Field of Study : Speech Communication

Advisor's Signature Metta Vivatananukul

Academic Year : 2009

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒน์านุกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำและตรวจสอบในกระบวนการทำวิทยานิพนธ์นี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีอัษฎาพร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครวิน เนตรโพธิ์แก้ว กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะต่างๆที่ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่องานวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้ประสานงานในทุกองค์กรเป็นอย่างสูงด้วยความซาบซึ้งใจ ที่ช่วยกระจายและเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้อย่างเรียบร้อยทันเวลา อีกทั้งยังกรุณาช่วยเหลือผู้วิจัยในการขยายกลุ่มตัวอย่างให้กว้างมากขึ้น รวมไปถึงช่วยเหลือในทั้งในเรื่องการเดินทาง และอาหารการกิน ผู้วิจัยรู้สึกดีที่จิตใจเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ โดยเฉพาะคุณพ่อและคุณแม่ที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างดีที่สุดเสมอมา โดยไม่เคยสร้างแรงกดดันในการเรียนขอขอบคุณเพื่อนๆที่คอยถามไถ่ห่วงใย และเสนอความช่วยเหลือทุกคน

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดงทุกท่านที่ให้วิชาความรู้อันเป็นประโยชน์ และช่วยเปิดโลกของการสื่อสารให้ผู้วิจัยได้ทำความรู้จักอย่างตื่นตาตื่นใจ รวมไปถึงขอบพระคุณอาจารย์ในคณะนิเทศศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและความเมตตาแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอบคุณเพื่อนๆภาควาทยวิทยา ที่ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกว่าการเรียนที่นี้ช่างสนุกและมีความสุขมาก ดีใจเหลือเกินที่ตัวเองช่างโชคดีที่ได้มาพบกับทุกคน

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณน้องๆ ที่บ้านที่ให้ความอบอุ่นตอนหน้าหนาว ให้เสียงหัวเราะเวลาที่เศร้า อยู่เป็นเพื่อนกันเสมอในยามเสียน้ำตา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 ปัญหาที่นำวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	7
2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
1. แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้.....	10
1.1 ความรู้.....	10
1.2 การจัดการความรู้.....	13
1.3 ชุมชนนักปฏิบัติ.....	21
1.4 รูปแบบการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้.....	26
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในบริบทองค์กรไทย.....	33
2.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กร.....	33
2.2 บทบาทการสื่อสารในองค์กร.....	36
2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสาร.....	37
2.4 สาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผล.....	39
2.5 วัฒนธรรมในองค์กรไทย.....	42
2.6 เครื่องข่ายการสื่อสารในองค์กร.....	46

บทที่	หน้า
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	52
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	52
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
3.4 การทดสอบเครื่องมือ.....	59
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
4 ผลการวิจัย.....	62
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	63
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร.....	65
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและรูปแบบการสื่อสารในชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้.....	74
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและการจัดการความรู้.....	90
ตอนที่ 5 ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร.....	95
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	99
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	99
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	103
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	106
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	110
รายการอ้างอิง.....	111
ภาคผนวก.....	115
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	124

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	แสดงรายชื่อองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม.....	62
2.	แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรโดยการแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ.....	63
3.	แสดงจำนวนสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ แสดงค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย.....	66
4.	แสดงลักษณะสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ.....	68
5.	แสดงวัตถุประสงค์ทั่วไปของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรโดยการแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ.....	70
6.	แสดงวัตถุประสงค์เฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ และแสดงค่าร้อยละ.....	71
7.	แสดงลักษณะการเกิดของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ.....	73
8.	แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยของความถี่ในการใช้รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้แต่ละรูปแบบ.....	75
9.	ค่าคะแนนเฉลี่ยของความถี่ในการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารต่างๆเพื่อจัดการความรู้.....	77
10.	แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยของบทบาทการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ.....	88
11.	ค่าคะแนนเฉลี่ยของความถี่ในการพบปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารและระดับผลกระทบ.....	90

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.	ภาพมาสคอต ในท่าทางต่างๆที่สอดคล้องกับข้อความในองค์กร K.....	81
2.	สัญลักษณ์มือเพื่อสร้างการจดจำแทนข้อความในองค์กร F.....	82
3.	การนำนกฮูกมาเป็นสัญลักษณ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร.....	82
4.	หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร D.....	84
5.	หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร E.....	84
6.	หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร C.....	86
7.	หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร H.....	87

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กร เพราะประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรนับว่าเป็นแหล่งข้อมูลชั้นดีในการนำมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถทำนายทิศทาง การปฏิบัติงานในอนาคตได้ เหล่านี้ล้วนแต่แปรเปลี่ยนเป็นผลกำไรขององค์กรทั้งสิ้น ถือได้ว่าบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร (เริงศักดิ์ ปานเจริญ, 2548: 7)

ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหากิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆอยู่เสมอ เช่น การจัดการฝึกอบรมพนักงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานนอกองค์กร โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น โดยองค์กรมีเป้าหมายว่าเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติตามกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ต่างๆเหล่านี้แล้ว จะนำประสบการณ์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานต่อไป (มิ่งขวัญ ลินธุวษ, 2542) แต่องค์กรส่วนมากให้ความสำคัญเฉพาะคนที่มีความสามารถและให้รางวัลในระดับบุคคล จึงทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหวงความรู้เอาไว้กับตัว ไม่มีการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้ให้กับผู้ร่วมงานเพราะเกรงว่าตนเองจะไม่มีค่าต่อองค์กรอีกต่อไป ในที่สุดเมื่อบุคลากรท่านนั้นต้องออกไปจากองค์กรไม่ว่าจะลาออกหรือเกษียณอายุ ความรู้ต่างๆที่ได้สะสมมาในตัวบุคลากรท่านนั้นก็สูญหายไปจากองค์กรด้วยเช่นกัน กว่าที่พนักงานใหม่จะสะสมประสบการณ์และความรู้ในการทำงาน องค์กรจะต้องเสียทั้งเงิน เวลา และโอกาสต่างๆไปไม่น้อยกว่าที่จะได้บุคลากรใหม่ที่มีความรู้และประสบการณ์เทียบเท่าคนเก่า องค์กรเองได้พยายามแก้ปัญหาในจุดนี้ด้วยการทำโครงการฝึกอบรมพนักงาน หรือการใช้วิธีสอนงานจากรุ่นพี่ให้กับพนักงานใหม่เพื่อสร้างบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความสามารถ แต่พบว่ามีข้อจำกัดในหลายด้าน เช่น ตัวบุคคลที่สอนงานไม่มีทักษะในการสื่อสารรายละเอียดของความรู้ในตัวงานนั้นให้ผู้อื่นเข้าใจได้ หรือถ่ายทอดได้ไม่ครบถ้วน การขาดช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารระหว่างพนักงาน ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ระบบจัดเก็บข้อมูลความรู้ในการทำงานขององค์กรที่ไม่เหมาะสม ทำให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรยังกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากร เมื่อเกิดปัญหาหรือต้องการใช้ความรู้ดังกล่าว ก็ต้องสืบค้นว่าใครเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว เมื่อแก้ปัญหาได้แล้วก็คือจบกระบวนการ เมื่อมีปัญหาเดิมๆเกิดขึ้นอีกก็ตั้ง

เริ่มกระบวนการหาความรู้ใหม่อีก ด้วยความยุ่งยากและซ้ำซ้อนนี้เองที่ทำให้เสียเวลา และเสียโอกาสในการทำงานไปไม่น้อย อันจะส่งผลต่อการเสียเปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ

ด้วยปัญหาดังกล่าวองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรมากขึ้น เพราะถือว่าเป็นสมบัติอันล้ำค่าขององค์กร โดยเฉพาะยุคที่การแข่งขันระหว่างองค์กรมีสูงมาก Davenport และ Prusak อธิบายไว้ว่า บริษัททั้งหลายในปัจจุบันนี้ ต้องการทั้งคุณภาพ คุณค่า บริการ นวัตกรรม และความเร็วในการเข้าสู่ตลาด เพื่อที่จะสามารถคงความสำเร็จในธุรกิจต่อไปได้ ความรู้ที่จะทำให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ดี และทำได้อย่างรวดเร็วกลายเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของธุรกิจในปัจจุบันไปแล้ว เช่นเดียวกับ George Stonehouse (อีวานส์, 2552: 25) ที่อธิบายถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการที่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งจะสามารถเอาชนะผู้อื่นได้ ได้แก่ ตำแหน่งในการแข่งขัน ทรัพยากร และแนวทางในการใช้องค์ความรู้ เช่น การมุ่งเน้นในการสร้างองค์ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและความยั่งยืนในการแข่งขันได้มาจากระดับการให้ความสำคัญกับสารสนเทศและองค์ความรู้ภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าความรู้เป็นปัจจัยหลักในการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร เพราะทรัพยากรอื่นๆ สามารถจัดหาได้ แต่ความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างขึ้นและรักษาไว้

“ความคิดเห็นหรือแนวคิด ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราสามารถผสมผสานจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีคุณค่ามากขึ้นได้” (Paul Romer, อ้างถึงใน Davenport and Prusak, 1998: 17)

“ความคิดเห็นที่แสดงออกมาจะส่งผลให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ ตามมา ซึ่งแตกต่างกับทรัพย์สินชนิดอื่นๆ ตรงที่ทรัพย์สินที่เป็นองค์ความรู้นั้นยิ่งใช้ก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น” (Davenport and Prusak, 1998: 17)

“ด้วยการสร้างสรรค์องค์ความรู้ องค์กรและคนขององค์กร สามารถที่จะเพิ่มพลังให้กับตนเอง และสร้างความแตกต่างจากบรรดาคู่แข่งทั้งหลายได้” (Bird, 1994: 328)

ด้วยแนวคิดดังกล่าว จึงเกิด “การจัดการความรู้” ขึ้น (Knowledge Management หรือ KM) เพื่อบริหารความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในตัวบุคคลและองค์กร เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ในส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม แล้วสกัดส่วนที่เป็นแก่นความรู้ออกมาเก็บรักษาไว้เป็นคลังความรู้ขององค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่มีความสนใจ สามารถเข้ามาเรียนรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานในแต่ละบริบทได้ โดยไม่ต้องรอให้เป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรม เมื่อพบปัญหาในการทำงาน พนักงานสามารถค้นหาแนวทางในการแก้ไขจากผู้ที่ประสบ

ความสำเร็จมาก่อนได้ โดยไม่ต้องลองผิดลองถูกเองให้เสี่ยงต่อความผิดพลาด นอกจากนี้ข้อดีของการจัดการความรู้ที่เหนือกว่าวิธีการสร้างความรู้แบบอื่นๆ คือ การจัดการความรู้ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลในคลังให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้เพิ่มคุณภาพการทำงานหรือใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา โดยกระบวนการต่างๆของการจัดการความรู้ นั้น ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการซักถาม สัมภาษณ์เพื่อสกัดความรู้ออกจากตัวบุคคล การถ่ายทอดประสบการณ์ที่ประสบมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ หรือแม้แต่การเก็บรักษาความรู้ที่ได้ออกแบบสารที่เป็นความรู้ ให้มีความน่าสนใจ เข้าใจได้ง่าย และเหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้ความรู้

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานทางราชการแต่ละหน่วยให้มีทิศทางในการบริหารบ้านเมืองเป็นไปในทางเดียวกัน ในมาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ดังนั้นการจัดการความรู้จึงได้ถูกบรรจุเข้าในแผนการทำงานและมีบทบาทในการทำงานของหน่วยงานหลายหน่วยงานมากขึ้น

ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Communities of Practice (CoP) คือ เครื่องมือหนึ่งที่ใช้อย่างแพร่หลายในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสร้างกลุ่มทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ โดยใช้สื่อและรูปแบบการสื่อสารต่างๆ บนพื้นฐานความคิดว่าทุกคนมีสิทธิในการแบ่งปันความรู้และแสดงความคิดเห็น สมาชิกแต่ละคนจะมีหน้าที่ต่างๆกันคอยดำเนินการและกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารเพื่อสร้างองค์ความรู้ภายในกลุ่ม ทำให้กระบวนการสื่อสารมีความสั่นไหว และดึงความรู้ของสมาชิกออกมาให้มากที่สุด กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่มักจะถูกเลือกเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดการความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาวทาง การเกษตร และปัญหาความเป็นอยู่ในท้องถิ่นต่างๆ สาเหตุที่ชุมชนนักปฏิบัติมักถูกนำไปใช้ใน ระดับท้องถิ่น และการเกษตร เนื่องมาจากธรรมชาติของชุมชนนักปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับ ความสัมพันธ์ของคนในสังคมท้องถิ่นของไทย คือเป็นคนกลุ่มเล็กๆ มีเป้าหมายร่วมกัน และ

ต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน เป็นกลุ่มที่เกิดจากความ ต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ และมี เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการที่เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียง กัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าลักษณะ โครงสร้างที่เป็นทางการ (บาว นาคกร, 2552) อาจกล่าวได้ว่างานด้านการเกษตร เป็นงานที่เน้นการ ปฏิบัติให้เกิดความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ โดยคนที่ทำงานร่วมกัน จะมีปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ทำให้ต้องสื่อสารกันอยู่เสมอเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้ร่วมงาน และลดข้อผิดพลาดที่จะส่งผล เสียถึงคนส่วนมาก จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนในสองกลุ่มนี้สร้างชุมชนนักปฏิบัติขึ้นมาเพื่อจัดการ ความรู้เกี่ยวกับงานของตน โดยมีการสื่อสารถึงปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกัน โดย ผลประโยชน์ที่ได้รับก็จะเกิดกับคนทั้งกลุ่ม ต่อมาในระยะหลังกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติได้มีบทบาทเข้า มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ ซึ่งธรรมชาติของความสัมพันธ์ภายใน องค์กรมีความแตกต่างจากสังคมภาคเกษตรกรรมและท้องถิ่น เนื่องจากมีผลประโยชน์ส่วนตนที่ บุคลากรต้องรักษาไว้ เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้ร่วมงานอื่นๆ จึงทำให้ชุมชนนัก ปฏิบัติและการจัดการความรู้ในองค์กรมีรายละเอียดและปัจจัยที่ส่งผลต่อการการดำเนินการต่าง ออกไปจากกลุ่มเกษตรกร และชุมชนท้องถิ่น

ปัจจุบันมีองค์กรหลายองค์กรได้นำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานมากขึ้น เช่น คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ที่ทำให้บุคลากรพยาบาลหันมาให้ความสนใจ ความรู้ในส่วนที่เป็นทักษะ ประสบการณ์ของกันและกันมากขึ้น และนำความรู้มาแลกเปลี่ยน กันเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น หรือการจัดการความรู้ของบริษัทในกลุ่มธุรกิจ พลังงาน (ณัฐพงศ์ เกษมาริศ, 2547) ที่ช่วยสนับสนุนให้การกำหนด การจัดเก็บ การคั่นคืนและ จัดหาความรู้ในแต่ละสายงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้จริง แต่ถ้า พิจารณาชุมชนนักปฏิบัติในบริบทขององค์กรไทย มีข้อสังเกตว่าการแข่งขันในการทำงานของสังคมใน องค์กร น่าจะส่งผลต่อการดำเนินการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ทั้งในด้านที่ บุคลากรหวงความรู้ไว้กับตัว กลัวคนอื่นเก่งกว่า และปัญหาเรื่องที่สมาชิกมีพฤติกรรมการสื่อสาร น้อย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น รวมถึงความกังวลต่อเรื่องการรักษาความสัมพันธ์ภาพระหว่าง บุคคล โดยเฉพาะค่านิยมที่ต้องเกรงใจและให้เกียรติผู้ที่มีวิทยุฒิและคุณวุฒิสองกว่า สังเกตได้ว่าคน ไทยมักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือสร้างความไม่พอใจต่อ บุคคลอื่น โดยเฉพาะเมื่อบุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าตนเอง เช่น ผู้บังคับบัญชา (Niratpattanasai, 2000) ทั้งนี้เนื่องมาจาก สังคมไทยเป็นลักษณะ High Power Distance กล่าวคือ เน้นการเคารพในระบบอาวุโส และการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้ที่

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาคือผู้มีอำนาจวาสนาและบุญบารมี (นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม: 2541) ด้วยปัจจัยดังกล่าวอาจจะส่งผลให้กระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรเกิดการติดขัด และนำไปสู่การจัดการความรู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้

เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ใช้กันอยู่นอกจากชุมชนนักปฏิบัติแล้วยังมีการทำสุนทรียสนทนา เรื่องเล่าเร้าพลัง การสอนงาน การถอดบทเรียน ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่ใช้การสื่อสารเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้าง แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้นั้นเอง และองค์ประกอบของการสื่อสารทั้ง 4 อันประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ก็เป็นตัวแปรสำคัญในการชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสารต้องมีทักษะในการส่งและรับสาร มีความสามารถในการเข้าและถอดรหัสสาร เพื่อค้นหาความหมายที่ซ่อนอยู่ในสารตามหลักการของการจัดการความรู้ที่ว่า ต้องฟังด้วยใจ และจับเอาประเด็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ออกมาให้ได้ คนถ่ายทอดความรู้เองก็ต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนมีความสนใจ สื่อสารได้ตรงประเด็นครบถ้วน อีกทั้งการออกแบบสารและเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น คุณสมบัติของผู้รับสารและผู้ส่งสาร รวมถึงคุณภาพของสารและช่องทางที่เหมาะสม ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงกระบวนการสื่อสารไปได้เลย

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” จึงเกิดขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลในเชิงมิติการสื่อสารจากองค์กรต่างๆที่มีการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร โดยเป็นองค์กรที่มีอยู่ในประเทศไทย แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนนักปฏิบัติหรือการจัดการความรู้ในองค์กรก่อนหน้านี้ แต่มักเน้นไปที่ลักษณะการบริหารจัดการในองค์กร และกล่าวถึงการสื่อสารในลักษณะของการเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการจัดการความรู้เท่านั้น ทั้งที่การสื่อสารจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการใช้ชุมชนนักปฏิบัติและจัดการความรู้ วัตถุประสงค์สำหรับงานวิจัยนี้ คือ เพื่อศึกษาเป้าหมาย และลักษณะการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร บทบาทและรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร ตลอดจนค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร โดยข้อมูลจากการศึกษาจะนำมาใช้เป็นความรู้สำหรับองค์กรในการค้นหาวิธีการสื่อสาร

เพื่อจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรตนเอง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาบทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและปัจจัยต่างๆที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาเป้าหมายและลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร
2. เพื่อศึกษาบทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารรูปแบบอื่นๆเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร
4. เพื่อสำรวจปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

ปัญหานำวิจัย

1. เป้าหมายและลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรเป็นอย่างไร
 - 1.1 เป้าหมายโดยทั่วไปของการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคืออะไร
 - 1.2 เป้าหมายเฉพาะของการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคืออะไร
2. บทบาทและรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร
 - 2.1 บทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร
 - 2.2 บทบาทและรูปแบบการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร ตัวอย่างการสื่อสารอื่นๆ เช่น การเล่าเรื่องไว้พั่ง (storytelling) เวทีสนทนาหรือสุนทรียสนทนา (dialogue) และการศึกษาดูงาน เป็นต้น
3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร มีอะไรบ้าง
4. ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรเป็นมีอะไรบ้าง

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาจากเอกสารต่างๆ อาทิ เอกสารขององค์กร เอกสารตำราต่างๆ และงานวิจัย ใช้แบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรนั้นๆ

ผู้วิจัยกำหนดองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากแหล่งอ้างอิงดังนี้

1. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในงานวิจัย บนฐานข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในเว็บไซต์ “คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้: <http://gotoknow.org>
3. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในเว็บไซต์ “ศูนย์กลางการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Center)”: <http://www.tkc.go.th>

โดยเว็บไซต์ <http://gotoknow.org> และ <http://www.tkc.go.th> เป็นเว็บไซต์ที่เป็นแหล่งรวมชุมชนนักปฏิบัติในปัจจุบัน

งานวิจัยนี้ศึกษาการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้บริบทขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทย ในเขตกรุงเทพและเขตปริมณฑล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ชุมชนนักปฏิบัติ

หมายถึง กลุ่มที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันเป็นได้ทั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือองค์กร และกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดจากการรวมตัวกันเองของผู้ปฏิบัติงาน โดยสมาชิกกลุ่มมารวมตัวกันเพื่อทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้กัน สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะมีหน้าที่ต่างๆกันเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นอย่างต่อเนื่อง

2. เป้าหมายทั่วไปของการจัดการความรู้

หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับเมื่อใช้การจัดการความรู้ในองค์กร โดยเป้าหมาย 4 ประการ (วิจารณ์ พานิช, 2549: 3) ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน

- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน ความเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

3. เป้าหมายเฉพาะของการจัดการความรู้

หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยมีการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป้าหมายเฉพาะเจาะจงแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น การสร้างฐานความรู้สารสนเทศที่สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กรที่ให้บริการด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ หรือ การทำความเข้าใจเรื่องการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องแก่ผู้ป่วยโรคเบาหวาน ในองค์กรที่เป็นสถานพยาบาล เป็นต้น

4. การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้

หมายถึง รูปแบบการสื่อสารของการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ ในลักษณะการสร้างเครือข่ายเพื่อถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ เช่น เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นต้น รวมถึงการสื่อสารอื่นๆในองค์กรที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ละครสนทนา การประชุมกลุ่มย่อย ตลอดจนบทบาทของการใช้การสื่อสารรูปแบบต่างๆในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้

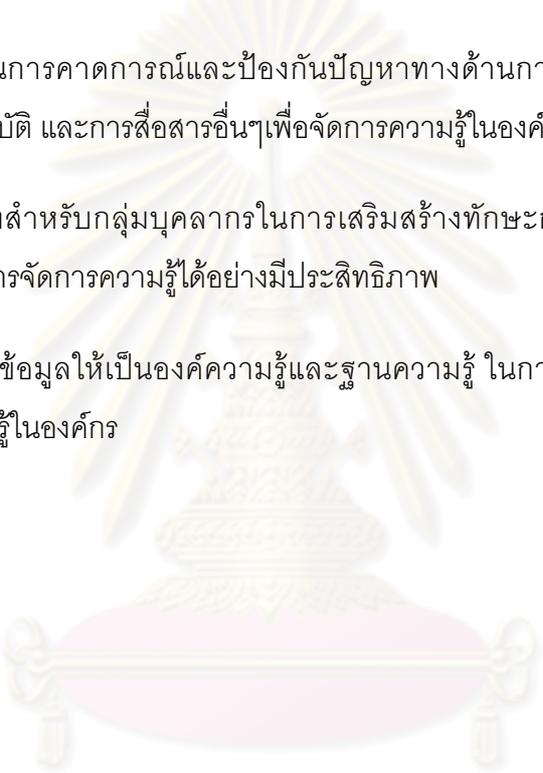
5. ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติ

หมายถึง องค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งตัวแปรด้านบุคคล เช่น อุปนิสัย แรงจูงใจ ความต้องการ ระดับความรู้ ตัวแปรระดับองค์กร เช่น นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหารจัดการ และตัวแปรด้านบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นมีชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารในรูปแบบต่างๆเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น แต่ในบริบทขององค์กรไทยยังมีปัจจัยหลายอย่างที่ น่าจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการสื่อสารดังกล่าว ดังนั้นผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้จะสามารถแนะนำแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรได้ดังนี้

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ และพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร
2. เป็นข้อเสนอแนะในการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรนำไปปรับใช้ในการกำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. เป็นข้อมูลในการคาดการณ์และป้องกันปัญหาทางด้านการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นในชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร
5. เป็นแนวทางสำหรับกลุ่มบุคลากรในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อรวบรวมข้อมูลให้เป็นองค์ความรู้และฐานความรู้ ในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและปัจจัยต่างๆที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้
 - 1.1. ความรู้
 - 1.2. การจัดการความรู้
 - 1.3. ชุมชนนักปฏิบัติ
 - 1.4. รูปแบบการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในบริบทขององค์กรไทย
 - 2.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)
 - 2.2 บทบาทการสื่อสารในองค์กร
 - 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสาร
 - 2.4 สาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผล
 - 2.5 วัฒนธรรมในองค์กรไทย
 - 2.6 เครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

1. การจัดการความรู้

1.1 ความรู้

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 17) ได้ให้นิยามของความรู้ไว้ว่า “ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล”

ความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549: 21) ดังนี้

1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่ปรากฏอยู่ในเอกสาร ตำราต่างๆ เช่น หลักวิชา หรือทฤษฎี อันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ กระบวนการวิจัย ความรู้ชัดแจ้งนั้นมักได้มาจากการทดลอง ตามกระบวนการวิทยาศาสตร์ ผ่านการพิสูจน์แล้ว เป็นความรู้ที่เป็นทั่วไป (Generalize) ไม่ติดกับบริบทใดบริบทหนึ่ง หากพิจารณาว่าความรู้คือทรัพย์สินด้านองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ความรู้ชัดแจ้งคือทรัพย์สินที่เป็นมาตรฐานปกติ (อีวานส์, 2552: 22) ดังนี้

- ก. ทรัพย์สินที่เป็นอาคารและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น ข้อกำหนดในการใช้อาคารสถานที่ และคู่มือการใช้อุปกรณ์ต่างๆ
- ข. เครื่องหมายตราสินค้า เช่น ที่มาและความหมายของตราสินค้า
- ค. ความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น วิธีการดูแลผลประโยชน์ของลูกค้า
- ง. สิทธิบัตร และเอกสารสิทธิ์ต่างๆ ขององค์กร
- จ. สินค้า และกระบวนการทำงานต่างๆขององค์กร

2) ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัด ความรู้นี้ได้มาจากการปฏิบัติ จัดว่าเป็นเคล็ดวิชา หรือภูมิปัญญา เป็นสิ่งที่ได้มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ความรู้ฝังลึกนี้มีคุณลักษณะเป็นเคล็ดวิชา ที่ได้มาโดยมีบริบทแวดล้อมอยู่ ยังไม่ผ่านการปรุงแต่งใดๆ เปรียบเทียบกับทรัพย์สินด้านองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับบุคลากร (อีวานส์, 2552: 22) ดังนี้

- ก. ประสบการณ์ในการทำงาน รวมไปถึงการทำกิจกรรมต่างๆและการดำเนินชีวิตในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร
- ข. ความรู้ในเรื่องวิธีการทำงานของพนักงาน เช่น เทคนิคส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานให้รวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น
- ค. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ ถ้าใช้ที่มาหรือวิธีการเกิดความรู้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทของความรู้จะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548: 17) ดังนี้

- 1) ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) หมายความว่า ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่บวกรับกับสติปัญญาและประสบการณ์ ถือเป็นองค์รวมความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม เมื่อคนปฏิบัติงานนานๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ไม่สามารถจัดระบบหรือหมวดหมู่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนหรือเล่าสู่กันฟังได้สามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้และสามารถเลียนแบบได้ องค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัย ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏเพื่อเป็นความรู้ที่ฝังกับองค์กร (Embedded Knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล
- 2) ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมา ในรูปของบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น VDO CD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เว็บไซต์ E-book / E-journal ความรู้ที่ปรากฏถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเพื่อบันทึกความรู้นั้นๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวาง และ สะดวกยิ่งขึ้น ความรู้ที่มีการสะสมกันมานานเป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบแล้วคือ
 - 2.1 ความรู้ที่มีเป้าหมาย (object-Based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียง फिल्म เป็นต้น
 - 2.2 ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule – Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ
- 3) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ความศรัทธา ซึ่งจะเกิดผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลานานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร (core competency) ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

1.2 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ถูกใช้เพื่อเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 4 ประการ (วิจารณ์ พานิช, 2549: 3) ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
4. บรรลุความเป็นชุมชน ความเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการดังนี้

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้
6. การจัดบันทึกขุมความรู้และแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก เชื่อมโยง เหมาะแก่การใช้งาน

ความรู้ที่พบในองค์กรมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร โดยสามารถอธิบายการจัดการความรู้ในองค์กรแต่ละแบบ ได้ดังนี้ (Hildreth and Kimble, 2004 : 60-61)

1) Machine Organization

องค์กรประเภทนี้จะมีลักษณะการบริหารแบบมีการปกครองและรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และมีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ มีลำดับการปกครองชัดเจน มีการสื่อสารและกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แบบบนลงล่าง กล่าวคือ เป็นนโยบายจากฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรลักษณะนี้ จะเน้นความรู้แบบ Explicit หรือความรู้ชัดแจ้ง ที่พร้อมจะนำไปใส่ไว้ในคู่มือและวิธีการทำงาน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมุ่งเน้นที่การจัดการความรู้เพื่อเรียกใช้ความรู้ต่างๆไปในองค์กร ที่จำเป็นต่อการทำงาน

2) Professional Organization

องค์กรนี้มีการปกครองเช่นเดียวกับ Machine organization แต่มีการกระจายอำนาจ มีการดำเนินงานในสิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลง การทำความเข้าใจต่อสิ่งแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงาน หน้าที่ขององค์กรประเภทนี้คือสร้างขอบเขต ภายในแต่ละงานวิชาชีพ ดังนั้นการเรียนรู้ในองค์กรลักษณะนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละคน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ได้อีกครั้งในองค์กร การจัดการความรู้จะมุ่งเน้นที่ การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่าย

3) Entrepreneurial Organization

องค์กรประเภทนี้ มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ไม่มีความเป็นทางการ และมีความยืดหยุ่น มีการดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัต มีความพร้อมตอบสนองต่อความต้องการภายนอกตลอดเวลา ความรู้แบบที่เกิดขึ้นมาเองและมีศักยภาพ ซึ่งเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้น การเรียนรู้ในองค์กรประเภทนี้จึงเน้นไปที่ โครงสร้างสังคมของความรู้ โดยการสร้างเครือข่ายผู้ทำงานที่สามารถแลกเปลี่ยนความชำนาญ และคิดสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆได้ การจัดการความรู้ในองค์กรประเภทนี้จะเน้นไปที่ลักษณะการสร้างชุมชนความรู้ สร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆขึ้น

1.2.1 บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้

ตามแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (วิจารณ์ พานิช, 2549) ได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1.2.1.1. Chief Knowledge Officer – KCO หรือ คุณเอื้อ หรือคุณเอื้อระบบ

คุณเอื้อ คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่จัดการระบบการจัดการความรู้ในองค์กร มีหน้าที่หลักคือ

- 1) ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร เช่น
 - มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ และเชื่อมโยงเป้าหมายเข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - จัดให้มีแผนการในการจัดการความรู้ขององค์กร และปรับปรุงเป็นระยะๆ ให้ สอดคล้องกับสถานการณ์
 - จัดสรรทรัพยากรสำหรับกิจกรรมจัดการความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคคล ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2) ทำการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นผู้นำ ในการพัฒนาวิธีการทำงานของตน นำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ร่วมงานสร้างวัฒนธรรมการเอื้ออาทรและแบ่งปันความรู้ เช่น
 - จัดบรรยากาศแนวราบ และบริหารงานแบบเอื้ออำนาจในองค์กร (Empowerment)
 - ติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของกิจกรรมจัดการความรู้ แสดงความสนใจโดยการชมเชย ให้คำแนะนำ จัดให้มีการยกย่องความสำเร็จ ให้รางวัลเพื่อสร้าง ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ
 - มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนทักษะการเรียนรู้ และทักษะการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยตรงเพื่อให้เน้นความสำคัญของทักษะดังกล่าว
- 3) หากศัลบายทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางหน่วยงานขององค์กรได้ เผยแพร่ไปยังส่วนอื่นๆขององค์กร
 - เชื่อมโยงให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ และให้มีการแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น
 - จัดให้มีการรายงานผลและกิจกรรมการจัดการความรู้ในรายงานประจำปีของ องค์กร หรือเอกสารอื่นๆขององค์กรที่เสนอกิจกรรมสร้างสรรค์ รวมทั้งประเมินผล

การทำกิจกรรมจัดการความรู้ เพื่อปรับตัวและพิจารณาผลกระทบจากกิจกรรมการจัดการความรู้

1.2.1.2 Knowledge Facilitator หรือ Knowledge Activist หรือ Knowledge Broker หรือ คุณอำนวย

คุณอำนวยคือผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ มีหน้าที่หลักคือ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม และบางครั้งยังถูกเรียกว่า “ช่างเชื่อม” เพราะมีหน้าที่เชื่อมโยงบุคคลและหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เข้ากับผู้ที่ต้องการเรียนรู้ ลักษณะหน้าที่ของคุณอำนวยแบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1). เป็นผู้เสริมพลังความรู้ โดยมีบทบาทดังนี้

ก. เป็นผู้เติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ เป็นบุคคลที่ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความจริงจัง เข้มข้น มีชีวิตชีวา โดยที่ตนเองไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการโดยตรง เนื่องจากภายในองค์กรมักมีอุปสรรคหรือแรงเฉื่อยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่สร้างแรงผลักดันเพื่อให้กิจกรรมดำเนินต่อไป กิจกรรมหลักในการเสริมพลังความรู้คือการจุดประกายโดยการตั้งคำถามเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา เช่น ปัญหาเกิดที่ไหน ได้แนวคิดมาอย่างไร มีวิธีอื่นหรือไม่ และคุณอำนวยยังต้องสร้างพื้นที่ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน เพื่อให้มีการพบปะกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย และมีการดำเนินการสนทนาแลกเปลี่ยนด้วยเทคนิคที่เหมาะสม

ข. เป็นผู้ประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง 3 มิติ ดังนี้

เชื่อมชุมชนจุลภาค ชุมชนจุลภาคที่เกิดตามธรรมชาติภายในหน่วยงานย่อย หรือข้ามหน่วยงาน มักรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ด้วยการมีปัญหา ความสนใจ และลักษณะงานคล้ายคลึงกัน คุณอำนวยจะช่วยให้ให้ชุมชนจุลภาคเหล่านี้มีการรวมตัวอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อสร้างกิจกรรมการพบปะอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ฝังลึกมากขึ้น แต่ต้องให้ความอิสระในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชน ให้มีความความเป็นตัวของตัวเอง พร้อมทั้งเชื่อมโยงเป้าหมายของชุมชนจุลภาคเข้ากับเป้าหมายรวมขององค์กร

เชื่อมชุมชนจินตนาการ ชุมชนจินตนาการคือหน่วยงาน กลุ่มคนหรือบุคคลที่ไม่เคยพบปะกัน ไม่เคยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่มีจินตนาการ คุณค่า ความเชื่อ และเป้าหมายของงานร่วมกัน วิธีการเชื่อมชุมชนจินตนาการทำได้โดยจัดให้มีการเสนอ “เรื่องเล่าเร้าพลัง” เพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจที่มีร่วมกัน การเชื่อมชุมชนจินตนาการจะทำให้เกิดการเชื่อมชุมชนจุลภาคผ่านเป้าหมายใหญ่ขององค์กร

เชื่อมด้วยแผนที่ แผนที่หรือแผนผังจะแสดงให้เห็นว่ามีใคร กลุ่มใด ทำอะไรอยู่ในเรื่องการจัดการความรู้ จะช่วยแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของภาพเชิงซ้อนในกิจกรรมจัดการความรู้ที่ดำเนินอยู่ และสะท้อนให้เห็นว่าแต่ละชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้และค้นหาได้ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ค. เป็นนักขายภาพอนาคต โดยทำหน้าที่ชักชวนให้ชุมชนจุลภาคสามารถมองเห็นภาพใหญ่ขององค์กร มองเห็นอนาคตหลายๆแบบ และนำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มที่ดำเนินการอยู่ โดยต้องตั้งคำถามให้ตรงจุด เพื่อให้เห็นว่าองค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีความสามารถในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นี้ได้ดีกว่า

2). คุณอำนวยเป็นนายหน้าความรู้ ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการเปิดเผยความต้องการ และแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ช่วยให้คนและกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ข้อสังเกตคือนายหน้าความรู้ไม่ใช่การเชื่อมคนเข้ากับความรู้แต่เชื่อมคนเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้คล่องขึ้น ภารกิจของคุณอำนวยในลักษณะของการเป็นนายหน้าความรู้มีดังนี้

ก. นำคนมาแลกเปลี่ยนข้อสนเทศ (Information) หรือทำงานด้วยกัน โดยช่วยเหลือให้คนเหล่านี้ที่มีความแตกต่างได้สื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ รู้ความต้องการและความสามารถของกันและกัน

ข. ผลักดันให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนางานหลักของกลุ่ม โดยคำถามวิจัยได้จากการพัฒนาประเด็นด้านการจัดการ แล้วจึงสังเคราะห์และสรุปงานวิจัย และประเด็นสำคัญในการตัดสินใจ

- ค. ช่วยค้นหาและนำคนไปสู่แหล่งของผลงานวิจัย รวมถึงรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ที่สำคัญ และแสดงเป็นบัญชีรายชื่อ เพื่อให้รับรู้ในองค์กร
- ง. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ค้นหาความสำเร็จหรือความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- จ. อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วไปว่า มีนายหน้าความรู้ที่พร้อมจะให้บริการ

จะสังเกตได้ว่าคุณอำนวยนั้นสามารถมีบทบาทในการจัดการความรู้ได้อย่างหลากหลาย ตามที่ตกลงกันไว้ในแต่ละองค์กร คุณอำนวยจึงต้องมีทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงานร่วมกับคนที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ โดยเฉพาะทักษะการสื่อสารกับคนที่มีความแตกต่าง รวมถึงต้องเห็นคุณค่าของความหลากหลาย และรู้จักประสานความแตกต่างเหล่านั้นให้เป็นคุณค่าในทางปฏิบัติ

1.2.1.3 Knowledge Practitioner หรือ คุณกิจ

คือผู้ดำเนินกิจกรรมส่วนใหญ่ในการจัดการความรู้ ถือได้ว่าเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง มีหน้าที่ค้นหาเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ดำเนินการค้นหาความรู้จากภายในและภายนอกกลุ่ม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้จนได้เป็นความรู้แล้ว คุณกิจจะนำขุมความรู้ (Knowledge Assets) และแก่นความรู้ (Core Competence) ไปเสนอแก่ คุณอำนวย คุณเอื้อ และคุณกิจในกลุ่มอื่นๆ เพื่อยกระดับความรู้

คุณกิจมักเป็นหัวหน้างานที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตน มีทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานแต่รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน หากคุณกิจจากต่างหน่วยงานมารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะเรียกว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) คุณกิจที่ดีควรมีทักษะดังนี้

- 1) ทักษะในการฟัง ต้องฟังให้เข้าใจความหมายที่เพื่อนคุณกิจด้วยกันบอกเล่า ไม่ว่าจะสิ่งนั้นจะตรงกับความเชื่อหรือวิธีปฏิบัติของตนหรือไม่ เมื่อฝึกฝนไปเรื่อยๆคุณกิจจะสามารถฟังได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากจะเข้าใจสาระ และเข้าใจผู้พูดแล้ว ยังสามารถฟังลึกได้ในระดับจิตใจ คุณค่าและความเชื่อ กลุ่มคุณกิจที่สามารถสื่อสารกันได้ในระดับนี้ จะมีความเชื่อถือต่อกัน มี

ความเคารพต่อกันสูงมาก ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกได้ในระดับที่ลึกและละเอียดอ่อนมาก

- 2) ทักษะในการพูด ต้องสามารถบอกเล่าความคิด ความเข้าใจที่แท้จริงของตนเอง ด้วยถ้อยคำแสดงความอ่อนน้อมและมีความเคารพต่อผู้อื่น และต้องมีทักษะในการแสดงเหตุผลประกอบความคิดด้วย
- 3) ทักษะในการคิดบวก ต้องฝึกฝนตนเองให้มีนิสัยคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี และมีความชื่นชมยินดี คนที่คิดเชิงบวกจะมีจิตใจละเอียดอ่อนสามารถเห็นความดีและความสำเร็จที่ซ่อนอยู่เล็กๆที่คนอื่นไม่ค่อยเห็นได้
- 4) ทักษะในการนำความรู้หรือวิธีการใหม่ไปทดลองใช้ในบริบทของตนเอง เมื่อพบว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นดีกว่าวิธีเดิมจึงค่อยเปลี่ยนไปใช้วิธีใหม่
- 5) ทักษะในการสังเกต วัด หรือนับ เพื่อบันทึกผลการทดลอง ต้องเก็บข้อมูลการทำงานประจำวันของตนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาข้อสังเกตในงานตนเองว่า มีสาเหตุหรือปัจจัยอะไรที่ทำให้การทำงานโดยวิธีเดียวกัน แต่บางครั้งผลที่ได้ต่างกัน
- 6) ทักษะในการประเมินผลการทดลองเมื่อมีการนำวิธีใดๆมาใช้กับงานของตน ต้องเก็บข้อมูลในขณะทำงานและผลที่ได้อย่างละเอียด เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแต่ละวิธีการ
- 7) ทักษะในการจดบันทึก นอกจากตัวขุมความรู้และแก่นความรู้ที่ต้องมีการบันทึกเพื่อนำไปใช้ในการทำงานแล้ว ยังต้องบันทึกรายละเอียดต่างๆในขณะดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น จดบันทึกกิจกรรม ข้อมูล ความรู้สึกนึกคิดต่างๆที่เกิดขึ้น

1.2.1.4 Note taker หรือ คุณลิขิต

คุณลิขิต คือ ผู้ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ สิ่งที่ต้องจดบันทึกได้แก่

- ก. เรื่องเล่าจากกิจกรรม เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)
- ข. ขุมความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น จากเรื่องเล่า และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆในงานประจำ
- ค. แก่นความรู้ (Core Competence) เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของงานแต่ละชิ้น
- ง. บันทึกการประชุม และบันทึกอื่นๆตามแต่ตกลงกัน เพื่อความต่อเนื่องของการจัดการความรู้

บันทึกที่จดไว้นั้น จะต้องจัดเก็บอยู่ในรูปแบบที่สมาชิกกลุ่มสามารถค้นหาได้ เช่น การบันทึกเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในเว็บบล็อก หรืออินทราเน็ต เป็นต้น

ทักษะที่จำเป็นของคุณลักษณะคือทักษะในการจับใจความและบันทึกข้อมูล โดยต้องฟังเรื่องเล่าแล้วสามารถจับประเด็นออกมาเป็นข้อความรู้ในเวลาอันจำกัดได้ ในบางครั้งคุณลักษณะจึงต้องศึกษาข้อมูลของเรื่องราวที่ประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถเข้าใจได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการใช้ภาษาในการบันทึกที่เข้าใจง่าย มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการช่วยจัดบันทึก และต้องติดตามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคุณกิจ เพื่อจัดบันทึกข้อความรู้ไว้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง

1.2.1.5 Network Manager หรือ คุณประสาน

คือผู้ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างองค์กรหรือระหว่างหน่วยงาน โดยมีภารกิจสำคัญดังนี้

- 1) จัดให้มีการตกลงร่วมกันในเรื่องของเป้าหมายในการจัดการความรู้ของเครือข่ายว่าจะเน้นอะไร เพื่อไม่ให้เป้าหมายมีขอบเขตกว้างมากเกินไป
- 2) จัดให้มีข้อตกลงยุทธศาสตร์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่าจะดำเนินกิจกรรมในช่องทางใดบ้าง ร่วมกำหนดกติกาข้อตกลงที่สมาชิกกลุ่มจะยึดถือปฏิบัติร่วมกัน รวมถึงกำหนดกฎเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ถึงความก้าวหน้าของกิจกรรม โดยเฉพาะเกณฑ์ที่เป็นตัวชี้ว่าการดำเนินการของเครือข่ายไม่เกิดผลที่คุ้มค่า เพื่อร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- 3) จัดทำกำหนดการของเครือข่าย ว่ามีกิจกรรมอะไร เมื่อไร ที่ใด ใครมีหน้าที่เตรียมอะไร เพื่อมาแลกเปลี่ยนบ้าง รวมทั้งจัดทำจดหมายข่าวเพื่อกระตุ้นกิจกรรม และรวบรวมเรื่องราวความสำเร็จ ของเครือข่ายและนอกเครือข่าย
- 4) จัดหาคุณวิเศษมาช่วยออกแบบ และดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้เก็บข้อความรู้ เพื่อให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสมาชิกสามารถปรับปรุงข้อมูลได้เอง
- 5) ติดตามกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายกัน เพื่อค้นหาเรื่องราวของความสำเร็จ และชักชวนให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จเข้าร่วมเผยแพร่ความรู้
- 6) ร่วมทำหน้าที่คณะทำงานของเครือข่าย

ทักษะที่จำเป็นของคุณประสานคือทักษะการบริหาร และมีความเข้าใจในความหลากหลาย และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน สามารถประสานงานเพื่อทำงานกับคนที่หลากหลายความคิดและมาจากหลายวัฒนธรรมได้ดี และสามารถทำ

เอาความคิดเห็นที่หลากหลายมาปฏิบัติได้จริง รวมถึงมีทักษะในการฟังและให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ผู้สื่อสารรู้สึกสิ่งที่ตนสื่อสารได้รับความสนใจ

1.2.1.6 Information Technology Wizard (IT Wizard) หรือ คุณวิเศษ

คือผู้ที่มีหน้าที่ ออกแบบและดำเนินการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ขององค์กรหรือของเครือข่าย โดยภารกิจสำคัญดังนี้

- 1) ออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับความต้องการและทักษะของผู้ใช้ในกลุ่มที่จัดกิจกรรมจัดการความรู้ โดยการจัดหาเครื่องมือหรือพัฒนาจากเครื่องมือที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของของ “คุณกิจ”
- 2) จัดอบรมการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือต่างๆ ให้แก่ คุณกิจ คุณอำนวย และคุณลิขิต
- 3) ดูแลแก้ไขระบบเมื่อเกิดปัญหา และปรับปรุงในมีความเหมาะสมในการใช้งาน
- 4) เป็นผู้ประสานงานให้ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีจากภายนอกได้เข้าใจความต้องการของผู้ใช้อย่างชัดเจน

1.3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoPs)

ตามธรรมชาติแล้วในองค์กรหรือกลุ่มคนมักมีชุมชนอยู่ เนื่องจากมนุษย์มีธรรมชาติที่ต้องการการรวมกลุ่ม โดยเฉพาะกับคนที่มีลักษณะ และความสนใจคล้ายกัน ดังนั้น ชุมชนนักปฏิบัติ หรือชุมชนแนวปฏิบัติจึงเป็นการรวมกลุ่มที่พัฒนามาจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยที่มีความเชื่อว่าภายในและภายนอกองค์กรมีสิ่งดีๆ อยู่ คุณเอื้อจะต้องสนับสนุนให้คุณอำนวยออกค้นหาชุมชนที่มีอยู่แล้วในองค์กร สรรวจมาในชุมชนนั้นมีใครเป็นสมาชิกบ้าง และมีความสนใจร่วมกันในเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องที่ตรงกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ต้องหาแนวทางในการส่งเสริมให้สภาวะและกิจกรรมของชุมชน สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการความรู้

แนวคิดเรื่องชุมชนนักปฏิบัติได้รับความสนใจเป็นครั้งแรก ราวๆ ค.ศ. 1991 เมื่อนักมานุษยวิทยา Jean Lave และนักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ Etienne Wenger (Hildreth and Kimble, 2004) ได้นำเสนอแนวคิด Situation Learning ว่า คือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการปฏิบัติงาน เช่น การเรียนรู้ทักษะในการทำงานผ่านขั้นตอนการฝึกงาน และมองว่าการได้มาซึ่งความรู้เป็นเสมือน กระบวนการทางสังคมที่คนต้องมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นแนวคิดของชุมชนนักปฏิบัติคือ กระบวนการที่สมาชิกใหม่เรียนรู้จากกลุ่ม

Wenger (2007) ได้อธิบายลักษณะพิเศษของชุมชนนักปฏิบัติที่ต่างจากกลุ่มทำงานไว้ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) **The domain.** คือ หัวข้อความสนใจ (Domain) ที่กำหนดโดยความสนใจที่มีร่วมกันของชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งทำให้ต่างจากการรวมกลุ่มอื่น สมาชิกของชุมชนจะยึดมั่นในความสนใจเรื่องนั้นๆ
- 2) **The community** คือความสัมพันธ์ที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ด้วยกัน ในการมุ่งไปสู่เป้าหมายตามหัวข้อของชุมชนนักปฏิบัติ โดยสมาชิกต้องเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปราย ช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นและแบ่งปันข้อมูล
- 3) **The practice** คือองค์ความรู้ที่เป็นผลผลิตของชุมชน ได้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองของสมาชิก และพัฒนาแหล่งเก็บสะสมของทรัพยากรความรู้ต่างๆ เช่น ประสบการณ์ เรื่องเล่า เครื่องมือ วิธีแก้ปัญหา

เมตตา วิวัฒนานุกูล (2552: 34) ได้อธิบายว่าชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างเป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายใยทางสังคม

อีกความหมายหนึ่ง ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ที่ทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวอาจไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะบรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร อาจมีเป้าหมายขัดแย้งกับองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งเป็นสมาชิกในหลายชุมชน สิ่งสำคัญคือต้องหลีกเลี่ยงการจัดตั้ง

ชุมชนนักปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร แต่ควรให้ชุมชนนักปฏิบัติเกิดเองโดยธรรมชาติ โดยมีทีมส่งเสริมการจัดการความรู้เข้าไปชี้ช่องทางในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ส่งเสริมบรรยากาศให้ชุมชนมีความสุข สร้างความภูมิใจ รวมถึงแนะนำเครื่องมือการติดต่อสื่อสาร และทรัพยากรสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานของชุมชน

แนวทางที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ

1. เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
2. เป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อให้ทำงานเก่งขึ้น ไม่ใช่แค่เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องนามธรรม
3. การเป็นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติต้องมีส่วนร่วมในชุมชนอย่างมีความหมาย
4. เป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร
5. การปฏิบัติไม่ใช่สิ่งตายตัว แต่ก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่งหรือกฎระเบียบ
6. มีความเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น แม้แต่ผู้ไม่รู้จักกัน

Nickols (2003: อ้างถึงใน สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ, 2549) ได้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติไว้ว่า เป็นกลุ่มที่เกิดจากการแบ่งปันสิ่งต่างๆ ที่บุคคลเหล่านี้รู้ และเรียนรู้จากคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติอยู่ โดยจะได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ของคนอื่นๆ ที่มีความสนใจและมีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน โดยอาจแบ่งชุมชนนักปฏิบัติตามคุณลักษณะได้ เป็นสองกลุ่ม ดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติที่จัดตั้งขึ้นเอง หรือการเข้าร่วมกลุ่ม (Self-organizing communities of practice) โดยที่สมาชิกมีแรงจูงใจให้มีการแบ่งปันความสนใจร่วมกันภายในกลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติได้เพิ่มคุณค่าโดยการแบ่งปันการเรียนรู้ ซึ่งกระทำโดยแบ่งสรรการปฏิบัติการที่ดีที่สุด มีการจัดหาประเด็นเรื่องราว หรือข้อปัญหาที่พบในการทำงานจริง และหาวิธีแก้ไขร่วมกัน และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนอื่นๆ
2. ชุมชนนักปฏิบัติในลักษณะที่มีผู้จัดตั้งให้ (Sponsored Communities of practice) ชุมชนนักปฏิบัติในลักษณะนี้ ได้รับการสนับสนุน และจัดตั้งขึ้นจากนโยบายการบริหารขององค์กร ดังนั้น ชุมชนนักปฏิบัติในลักษณะนี้จึงได้รับการคาดหวังว่า ต้องมีผลงานที่วัดได้ และเป็นประโยชน์ต่อบริษัท โดยจะได้รับทรัพยากรในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบ และบทบาทในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่า

Probst และ Borzillo (2008) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาสาเหตุที่ทำให้ชุมชนนักปฏิบัติประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จจากความล้มเหลว จากการตอบแบบสอบถามของผู้นำชุมชนนักปฏิบัติ 57 คน ในองค์กรชั้นนำของโลก เช่น Siemens, Oracle, IBM, Mazda, The World Bank ฯลฯ ได้เสนอหลักการในการดำเนินการชุมชนนักปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ 10 ประการดังนี้

- 1) ยึดมั่นในเป้าหมายของกลยุทธ์ เป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติจะเป็นตัวกำหนดภารกิจ เพื่อกิจกรรมในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีผลต่อมูลค่าขององค์กร
- 2) แบ่งเป้าหมายออกเป็นหัวข้อย่อย การแบ่งเป้าหมายเป็นหัวข้อย่อยๆ ทำให้สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติเห็นภาพจุดหมายของกลุ่มได้ชัดเจนขึ้น
- 3) จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่มีผู้สนับสนุนและผู้นำชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อเป็นคนกลางที่คอยดูแลชุมชนนักปฏิบัติย่อยๆ ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน ซึ่งจะมองเห็นภาพรวมและชี้ความแตกต่างของแต่ละชุมชนนักปฏิบัติได้
- 4) มีผู้สนับสนุนและผู้นำของชุมชนนักปฏิบัติที่ควบคุมและคัดเลือก best practice สำหรับกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ โดยพิจารณาว่า best practice ใดที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของผลลัพธ์ แต่ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณมากที่สุด
- 5) มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรอื่นหรืออยู่ต่างสายงานในองค์กรเดียวกัน หรือเป็นอาจารย์นักวิชาการก็ได้ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น
- 6) ส่งเสริมการเข้าสู่เครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำที่ส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมในเครือข่ายทั้งในและนอกองค์กร จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกได้
- 7) ผู้นำชุมชนนักปฏิบัติต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อน และส่งเสริมกิจกรรมในกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้นักกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติมีความน่าสนใจ และดึงดูดให้สมาชิกมีส่วนร่วม
- 8) ผู้นำชุมชนนักปฏิบัติต้องย้ำเตือนให้สมาชิกได้ตระหนักถึงบรรยากาศของชุมชนนักปฏิบัติว่าทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกันในการเสนอความคิดเห็น ไม่ต้องกังวลเรื่องการเป็นหัวหน้าลูกน้องหรือกลัวว่าจะได้รับโทษเมื่อมีความคิดที่ผิดหรือแตกต่าง เมื่อสมาชิกรู้สึกเป็นอิสระจากความรู้สึกกดดันดังกล่าว จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยมากขึ้น
- 9) ให้การสนับสนุนทรัพยากร ตามผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ เช่น งบประมาณที่จ่ายน้อยลง เวลาการทำงานที่สั้นลง ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น
- 10) แสดงผลงานแก่สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกได้เห็นผลงานของตนเอง และช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ Probst และ Borzillo (2008) ยังได้วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ชุมชนนักปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

- 1) สมาชิกขาดการเข้าร่วมกิจกรรมหลักในการพบปะกัน เช่น การมีส่วนร่วมในการประชุม การเสนอความคิด และการช่วยสมาชิกคนอื่นในการแก้ปัญหา
- 2) สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวในระดับต่ำ เช่น การพบปะแบบเห็นหน้า (Face to face) การใช้โทรศัพท์ อีเมล ฯลฯ
- 3) สมาชิกกลุ่มที่คิดว่าความรู้หรือความสามารถที่ตนเองมีอยู่นั้นเพียงพอแล้ว ทำให้ไม่มีความต้องการที่จะรวบรวมความรู้จากสมาชิกคนอื่นๆ และเรียนรู้ความสามารถใหม่ๆ
- 4) สมาชิกกลุ่มมองว่าการมีส่วนร่วมในชุมชนนักปฏิบัติไม่มีความสำคัญต่อการทำงานประจำ และไม่ยอมรับว่าสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ร่วมงานที่สามารถช่วยเหลือให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้ และเห็นว่ากิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติไม่ได้ให้ความรู้ที่เพียงพอ
- 5) เมื่อสมาชิกไม่ประสบความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นทำให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นรูปธรรม เนื่องมาจากการใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

Cross, Parker, Prusak and Borgatti (2001: อ้างถึงใน Hildreth and Kimble, 2004) ได้พบว่ามีอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันข้อมูล 4 ประการดังนี้

1. Awareness โดยส่วนมากต่างทั้งผู้แสวงหาความรู้ (seeker) และผู้เป็นแหล่งความรู้ (source) ไม่ทราบว่าความรู้ที่ตนต้องการจะหาได้จากใครหรือที่ไหน รวมถึงการไม่รู้ตัวตนเองว่ามีความรู้อะไรที่เป็นที่ต้องการของคนอื่นบ้าง จึงต้องทำให้ทั้งผู้แสวงหา และแหล่งข้อมูลสามารถรับรู้ได้ว่าตนเองมีความรู้อะไรอยู่บ้าง
2. Access ผู้ที่เป็นแหล่งข้อมูลมักพบกับข้อจำกัดในการแบ่งปันความรู้คือเวลาอันจำกัดและงานหลักที่ต้องรับผิดชอบ จึงความจำกัดให้มีช่องทางให้แหล่งข้อมูลและผู้แสวงหาข้อมูลได้มีเวลาที่จะติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยไม่กระทบต่องานประจำ
3. Application เป็นการยากที่จะแน่ใจว่าผู้แสวงหาความรู้เข้าใจและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมหรือไม่ กลุ่มจึงต้องคอยอำนวยความสะดวกในการส่งผ่านความรู้ให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน
4. Perception ในบางครั้งผู้แสวงหาความรู้มีความกตัญญูในการถามคำถามกับผู้เป็นแหล่งข้อมูล หรือเป็นเรื่องยากที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ จึงต้องสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้แสวงหาและแหล่งข้อมูลเกิดประโยชน์

1.4 รูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ เพื่อจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทจึงถูกนำมาช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกขึ้น ส่งผลให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยถ่ายทอดข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล นอกจากชุมชนนักปฏิบัติแล้ว ยังมีเครื่องมือในการจัดการความรู้อื่นๆ ดังนี้ (Banyati, 2550 : ออนไลน์)

14.1 การศึกษาดูงาน (Study tour) หรือ สุนทรียทัศนศึกษา

เป็นการเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง หรืออาจใช้ในหน่วยงานตนเองโดยการให้เพื่อนที่ทำงานได้ดีสาธิตหรือทำเป็นตัวอย่างเรียนรู้ และอาจจะลงมือทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับความรู้ที่เป็นทักษะในด้านการลงมือทำ

14.2 การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน : After action review (AAR)

เป็นการทบทวนร่วมกันเมื่อทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จแล้ว ผ่านทางการเขียนและการพูด เพื่อหาคำตอบว่าสิ่งที่ทำลงไปมีจุดประสงค์อะไรและต้องการสิ่งใดตอบแทนได้ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ได้อะไรประโยชน์อะไรเพิ่มขึ้นมาบ้างและหากทำแบบนี้อีกควรปรับปรุงอย่างไร ก่อนที่จะเริ่มงานในเรื่องต่อไป

AAR ถูกคิดค้นโดยกองทัพสหรัฐอเมริกาเพื่อใช้ในสงครามเวียดนาม โดยจะทำ AAR ทันทีที่เสร็จจากการรบเล็กๆ เพื่อให้ข้อมูลและความคิดเห็นจากนายทหารระดับล่างที่เป็นผู้มีประสบการณ์ตรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการรบครั้งต่อไป ในกิจกรรมการจัดการความรู้ AAR จะถูกใช้เมื่อเสร็จจากกิจกรรมย่อย เช่น การดูงาน จะมีการทำ AAR ทันทีที่ดูงานที่จุดหนึ่งจบไป แล้วจึงเดินทางต่อไปยังจุดอื่น วิธีการนี้ช่วยให้ผู้ร่วมกิจกรรมเห็นในสิ่งที่ไม่ได้เห็น แต่ละคนจะช่วยเสริมประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยการทบทวนงานที่ทำ ด้วยคำถาม 5 คำถามดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2550)

- 1) ตนเองมีวัตถุประสงค์อะไรบ้างในการทำงานชิ้นนี้ (ตอบได้หลายวัตถุประสงค์)
- 2) วัตถุประสงค์ข้อใดที่บรรลุมากเกินคาด เพราะอะไร
- 3) วัตถุประสงค์ข้อใดที่บรรลุน้อยหรือไม่บรรลุเลย เพราะอะไร
- 4) ถ้าจะมามีการทำงานนี้อีก ควรปรับปรุงตรงไหนบ้าง ปรับปรุงอย่างไร

- 5) ตนเองจะนำความรู้ที่ได้จากการทำงานชิ้นนี้ไปใช้ประโยชน์อะไรบ้าง โดยเฉพาะการปรับปรุงงานประจำของตนเอง

ในการทำ AAR มักจะทำร่วมกับ BAR = Before Action Review การทบทวนก่อนทำกิจกรรม และ DAR = During action review การทบทวนระหว่างดำเนินกิจกรรมนั้น เรียกรวมกันว่า 3R (3 Review)

14.3 การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จหรือการประชุมทบทวนงาน : Retrospect

เป็นกิจกรรมทบทวนย้อนหลังของโครงการใหญ่ภาพรวม หลังจากทำงานสำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว เจาะลึกรายละเอียดและเป็นพิธีการมากกว่า เพื่อเก็บความรู้โดยนัย (tacit knowledge) มีหลักการปฏิบัติดังนี้

- 1) เชิญประชุมพร้อมระบุวัตถุประสงค์การประชุมให้ชัดเจน นั่นคือการเรียนรู้เพื่อนำไปปรับปรุงงานที่จะทำในครั้งต่อไป
- 2) เป็นการประชุมแบบพบหน้ากันหรือประชุมทางไกลแบบใช้ภาพวิดีโอ ไม่ควรประชุมทางอีเมล
- 3) มีคุณอำนวย เป็นผู้ดำเนินการประชุม มีหัวหน้าโครงการและพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้โครงการในลักษณะคล้ายคลึงกัน เข้าร่วมประชุมด้วย
- 4) ทบทวนวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ แผนงานและวิธีการทำงานของโครงการ
- 5) ค้นหาสาเหตุอย่างเจาะลึกที่ทำให้การทำงานบางขั้นตอนทำได้ดี และจดบันทึกไว้เป็นบทเรียนสำหรับการทำงานในอนาคต พร้อมทั้งขอคำแนะนำวิธีการที่ควรใช้สำหรับปรับปรุงชิ้นงานหรือขั้นตอนที่ยังไม่ได้ผลดี
- 6) บันทึกการประชุมเพื่อเป็นขุมความรู้ สำหรับการงานในอนาคต
- 7) ไม่ดำเนินการประชุมในลักษณะตำหนิติเตียนใคร

1.4.4 เรื่องเล่าเร้าพลัง : Storytelling

เป็นการถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มียุทธศาสตร์ดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี ทำการบอกเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าตนทำอย่างไร คนเล่าจะต้องมีทักษะในการเล่าให้สนุก น่าฟัง เข้าใจ เล่าให้เห็นภาพในการปฏิบัติ เห็นบุคคล ตัวละครในเหตุการณ์ ใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง เล่าสิ่งที่ตนเองทำจริงประสบมากับตัวเองจริง ไม่ปรุงแต่ง

เป้าหมายสำคัญของการเล่าเรื่องคือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติได้ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูด

(Verbal) และหน้าตาท่าทาง (non-verbal) โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2549: 139-140)

- 1) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน
- 2) กำหนดให้เป็นกลุ่มขนาดเล็กไม่เกิน 10 คน เพื่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิดเป็นกันเอง สร้างความรู้สึกอิสระเพื่อการเล่าเรื่องมีพลัง ปลอดภัยความรู้ฝังลึกได้ง่ายขึ้น
- 3) สมาชิกกลุ่มเป็นผู้ปฏิบัติงานตัวจริง ที่ได้มีการตกลงกันได้
- 4) พยายามให้กลุ่มประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความแตกต่างกันทั้งทางความคิด หน่วยงานที่สังกัด และพื้นฐานความรู้
- 5) เลือกหรือแต่งตั้งประธานกลุ่มที่ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็นเป็นระยะ เลือกเลขานุการกลุ่มหรือคุณลิขิตเพื่อบันทึกประเด็นและทบทวนความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย
- 6) สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องความสำเร็จของตนเองที่เกี่ยวกับเป้าหมาย
- 7) สมาชิกกลุ่มคนอื่นช่วยกันถอดความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายออกมา และเขียนขึ้นกระดาษให้เห็นร่วมกัน โดยเขียนแบบวิธีปฏิบัติ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี
- 8) มีคุณอำนวยหรือ Group Facilitator ทำหน้าที่ช่วยเหลือการประชุมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น สร้างบรรยากาศเชิงบวก จัดให้สมาชิกทุกคนได้หมุนเวียนอย่างทั่วถึง คอยตั้งคำถามประเภทอย่างไร และทำไมเพื่อปลอดภัยความรู้ พร้อมทั้งคอยเตือนให้สมาชิกช่วยกันถอดความรู้ออกมาจากร่องเล่า
- 9) จัดให้มีการเล่าหนึ่งประเด็นต่อหนึ่งเรื่อง เล่าตามความจริงไม่เสริมแต่ง และเล่าให้เห็นภาพความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ และบริบทในเรื่อง โดยไม่มีรายละเอียดที่ไม่เกี่ยวข้อง
- 10) ผู้เล่าต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ เล่าตามเหตุการณ์ ไม่ใช่ตัวเองตามความเข้าใจ

ผู้ฟังเองต้องเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด และมีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่าด้วยความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาเรื่องราว เสมือนเป็นเรื่องของตนเอง ไม่ใช่แค่เป็นผู้สังเกตการณ์

1.4.5 การค้นหาสิ่งดี ๆ รอบ ๆ ตัว : Appreciative Inquiring หรือสุนทรียสาธก

เป็นวิธีการมองเชิงบวก พยายามค้นหา ความสุข คำชื่นชม ความดีงามที่อยู่ในตัวคน ในองค์กร ในการทำงานหรือนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาเผยแพร่ให้คนอื่น ๆ ได้ทราบ โดยมีกติกาข้อตกลงว่า ในขณะที่ฟังอยู่นั้น ห้ามซักค่าน ห้ามโต้แย้งหักล้าง ให้ฟังเรื่องเล่าอย่างตั้งใจ ไม่เห็นด้วยอย่าขัด แต่ซักถามได้เมื่อไม่เข้าใจ โดยใช้ท่าทีสนใจ ชื่นชม เมื่อผู้

เล่าเล่าจบ ผู้ฟังสามารถแสดงความคิดเห็นในส่วนที่ตนเห็นว่ามีคุณค่าต่อการทำงานของ ตนและต่อการทำงานร่วมกัน

AI มักจะใช้กับเรื่องที่ซับซ้อน เป็นเรื่องที่มาจากการปฏิบัติงานจริงๆ ไม่ใช่กับเรื่อง เชิงทฤษฎี ความคิดฝัน ความเชื่อ หรือแนวความคิด (Idea) เครื่องมือนี้ใช้ถอดความรู้ ออกจากการทำงาน และใช้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

1.4.6 สุนทรียสนทนา: Dialogue

เป็นการจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติ ออกมา โดยไม่ซีดจางที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆในเรื่องที่จะ สนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่ บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน มี บรรยากาศเชิงบวก พูดเรื่องเก่า หรือความหลังที่ได้ทำลงไปจริงในอดีต ไม่ใช่ความคิดเห็น ที่จะทำในอนาคต ลักษณะสำคัญของการเข้ากลุ่มสุนทรียสนทนาในการจัดการความรู้จึง มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือพูดคุยอย่างจริงใจ ฟังอย่างตั้งใจ ถามอย่างซาบซึ้งใจและจด อย่างเข้าใจใส่ใจ

การทำ Dialogue เป็นการปรับฐานความคิดโดยโดยการฟังจากผู้อื่น และทำให้ สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน จากความคิดหลากหลายที่เกิดขึ้นมา หลังจากนั้นจึงเป็น การอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา ดังนั้น ข้อยุติที่ได้จะเกิดจากการมองภาพรวมเป็นที่ตั้ง

1.4.7 เพื่อนช่วยเพื่อน : Peer Assist

เมื่อเรื่องที่ต้องการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือไม่สันทัด ชั้นแรกที่ต้อง ลงมือทำคือ ศึกษาหาข้อมูลความรู้ว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือมีหน่วยงาน ใดที่ทำแล้วได้ผลดีมาก อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันหรือ องค์กรอื่น แล้วจึง เชิญบุคคลดังกล่าวมาแบ่งปันประสบการณ์ แนะนำ ช่วยสอนความรู้ และบอกเล่า ประสบการณ์ให้ฟัง ความรู้ที่ได้มานั้นเป็นเพียงแนวคิดและแนวปฏิบัติที่อาจจะเหมาะสม กับบริบทของบุคคลดังกล่าวเท่านั้น หากจะนำมาใช้เองจะต้องนำไปประยุกต์ให้เหมาะกับ สภาพการทำงานของตนเอง

เครื่องมือเพื่อนช่วยเพื่อน มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นหรือเทคนิคที่ต้องการเรียนรู้ให้ชัดเจน ฝ่ายที่เป็นผู้ขอเรียนรู้ต้อง ร่วมกันกำหนดรายละเอียดของการเรียนรู้ให้ชัดเจน และมีเป้าหมายในการ นำไปใช้ชัดเจน ความรู้ที่ได้ต้องเป็นความรู้ในเชิงปฏิบัติ ไม่ใช่ทฤษฎี

- 2) กำหนดตัวผู้เข้าร่วมทั้งฝ่ายผู้แบ่งปันและฝ่ายผู้ขอเรียนรู้ โดยมีหลักว่าต้องเป็นทีมที่มีความหลากหลายในเรื่องทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ให้ครอบคลุมประเด็นที่กำหนด โดยพิจารณาจากทักษะและความสามารถ ไม่ควรแบ่งชั้น ตำแหน่ง อาวุโส แต่ขนาดของกลุ่มต้องไม่ใหญ่เกินไปประมาณ 6-8 คน
- 3) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้และผู้แบ่งปันล่วงหน้า เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน งานจิบน้ำชา เพื่อทำความรู้จักบุคคลที่จะมาเข้าร่วม และทำความเข้าใจตัวเป้าหมายหลักให้ตรงกัน อีกทั้งยังควรทำให้สมาชิกได้เตรียมการล่วงหน้า เช่น การส่งเอกสารหรือตัวอย่างคำถามให้อีกฝ่ายหนึ่ง
- 4) ฝ่ายผู้ขอเรียนรู้ กำหนดตัวคุณลิขิต (Note taker) เพื่อบันทึกความรู้ และทั้งสองฝ่าย กำหนดตัวคุณอำนวย (Facilitator) ที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่อำนวยความสะดวก และเข้าใจจุดประสงค์ของกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน มีการเตรียมตัวศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า เพื่อช่วยวางแผนกิจกรรม ฯลฯ
- 5) สร้างบรรยากาศแห่งความคุ้นเคย เป็นกันเอง มีความชื่นชมยินดี อารมณ์แจ่มใสแต่มีความเอาจริงเอาจัง กิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้มีดังนี้
 - ก. ทีมเจ้าบ้าน หรือผู้ขอเรียนรู้ให้ข้อมูลของตัวเอง ได้แก่ ความต้องการ วิธีการทำงาน ผลที่ได้รับในปัจจุบัน บริบทแวดล้อม และแผนงานในอนาคตที่เกี่ยวข้อง ปัญหาให้ทีมเยือน หรือทีมผู้ช่วยได้ทราบ
 - ข. ทั้งสองทีมแบ่งปันปรึกษาร่วมกันในประเด็นต่างๆ โดยกระตุ้นให้ทีมเยือนได้ซักถามในสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ มีการตั้งคำถามว่าสิ่งได้รับฟังมา มีส่วนใดที่ทำให้แปลกใจ หรือตรงกับความคาดหมาย
 - ค. ทีมเยือนให้ความเห็นพร้อมเครื่องมือปฏิบัติ และย้ำว่าความรู้ของตนเองไม่ใช่สิ่งที่นำไปใช้ได้ทันที
 - ง. ทั้งสองทีมให้ความเห็นโต้ตอบกัน ร่วมกันวิเคราะห์และสรุปประเด็นที่ได้ พร้อมกำหนดแนวทางต่อไป

1.4.8 Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมแล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้น มีองค์ประกอบดังนี้

1. ปัญหาที่สร้าง Action Learning (Problem) ควรมีความเด่นชัด อยู่ในความรับผิดชอบของทีม และสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ เสมือนสร้าง “ตะขอ” ให้เกิดความรู้อันขึ้นมา
2. กลุ่ม (Group of 4-8 people) กลุ่มการเรียนรู้ จะประกอบด้วยคน 4-8 คนที่มาจากต่างองค์กรหรืออาชีพ เช่น ผู้ส่งมอบหรือลูกค้าของบริษัท เพื่อร่วมกันสำรวจปัญหา
3. กระบวนการตั้งคำถามและการไตร่ตรอง (Reflective questioning and Listening) หรือเรียกว่าการสะท้อนความคิดและการฟัง โดยเน้นการตั้งคำถามที่ถูกต้องมากกว่าคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อให้เห็นลักษณะอย่างชัดเจนของปัญหา แล้วจึงสะท้อนความคิดหรือคิดไตร่ตรองแล้วระบุทางแก้ที่เป็นไปได้ก่อนที่จะลงมือทำการ
4. พัฒนายุทธศาสตร์ของทางแก้สู่การกระทำ (Developing strategies and taking action) สมาชิกในกลุ่มต้องมีอำนาจในการลงมือกระทำ หรือมั่นใจว่าข้อเสนอแนะของตนจะได้รับการดำเนินการ
5. การมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้ (Commitment to Learning) การเรียนรู้สำคัญเท่าการปฏิบัติ จึงควรเน้นที่การบรรลุผลงานเท่าๆกับการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคลเท่าๆกับการพัฒนาองค์กร จึงจะได้ทั้งการแก้ปัญหาและการเรียนรู้
6. ผู้อำนวยการความสะดว (Action Learning Coach) การอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้ช่วยสมาชิกกลุ่มเดินขบวนการของตนช้าลง และมีเวลาเพียงพอในการสะท้อนความคิดสิ่งที่กำลังเรียนรู้

1.4.9 Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ

เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติอาจเป็นระดับบุคคล งาน แผนก ฝ่าย กลุ่มงานหรือองค์กรก็ได้ กำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่ใช่เปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัลกัน แต่เปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ในการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมี 2 แบบคือ Process Benchmarking การเปรียบเทียบกระบวนการ และ Result Benchmarking การเปรียบเทียบผลงาน เครื่องมือของ สคส. ที่นำหลักการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมาใช้คือเครื่องมือชุดธารปัญญา

1.4.10 Coaching การสอนงาน

เป็นการขับเคลื่อนความรู้ข้ามบุคคลที่ง่ายและใกล้ตัวคนทำงานมากที่สุด ให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ และสอนงาน ให้คนทีมาใหม่หรือ

คนที่มีผลงานไม่ได้ได้เรียนรู้ปรับปรุงวิธีการทำงาน มักใช้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติหรืองานระดับปฏิบัติการ

1.4.11 Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง

เป็นการให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่ายหรือกลุ่มงานหรือแผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น

1.4.12 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team)

เป็นการจัดตั้งทีมขึ้นมาเพื่อทำงานร่วมกันในเรื่องที่ได้กำหนดขึ้น ภายใต้แนวคิดที่ว่าการทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ ทั้งยังทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น เพื่อให้การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้สมาชิกมีความคุ้นเคยกัน เข้าใจวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน อีกทั้งในช่วงที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กัน ควรจัดบันทึกและรวบรวมความรู้เอาไว้ด้วย

1.4.13 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กร เช่น งานวิจัย ผลสำรวจ ผลงานประจำปีและข้อมูลทางการตลาด รวมไปถึงการบันทึกผลงานดีๆ หรือนวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร หรือเรียกว่าบัญชีความสุข โดยจัดเก็บเป็นฐานความรู้ในรูปแบบที่สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้ นอกจากนี้ควรจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการทำ Benchmarking เพื่อให้ผู้ที่สนใจเข้ามาเรียนรู้ได้

1.4.14 สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) หรือแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence- CoE)

เป็นลักษณะของการบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆคล้ายรูปแบบของสมุดหน้าเหลือง เพื่อเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองจะเชื่อมโยงคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับ

แหล่งข้อมูลที่มี ทั้งข้อมูลในองค์กร และข้อมูลภายนอก สมุดหน้าเหลืองทำได้ทั้งรูปแบบเอกสารและระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร

1.4.15 บทเรียนจากความผิดพลาด : Lesson Learned

นิยมใช้ในวงการทางการแพทย์เพื่อลดความผิดพลาดในการรักษาผู้ป่วย ที่เรียกว่า Dead case conference ในการทำกิจกรรมนี้ ไม่แนะนำให้ใช้ในกรณีที่เริ่มทำการจัดการความรู้ได้ไม่นาน เพราะคนยังไม่มีความสัมพันธ์กันดีพอ ยังไม่เปิดใจเข้าหากัน อาจเป็นบ่อเกิดของการโทษกันหรือทะเลาะกันใจกันได้ เพราะกิจกรรมนี้นำคนที่ทำผิดพลาดหรือทำงานไม่สำเร็จ มาเล่าผิดพลาดนั้นให้คนอื่นฟังอย่างเต็มที่ เล่าให้เห็นวิธีการเหมือนทำเรื่องเล่าเร้าพลัง เล่าโดยไม่พยายามปกป้องตนเอง คนฟังก็ต้องฟังอย่างเข้าใจ เห็นใจ ไม่ตำหนิ ไม่ว่ากล่าวโทษ ไม่หาตัวผู้กระทำผิด แต่เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์เพื่อหาสาเหตุของความผิดพลาด จะได้วางระบบเพื่อป้องกันความผิดพลาดนั้นๆ ไม่ให้คนอื่นผิดพลาดซ้ำอีก

2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในบริบทองค์กรไทย

2.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)

การสื่อสารองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในองค์กรทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยบุคคลที่มาติดต่อสื่อสารกันในองค์กรนั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะและตัวบุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กิติมา สุรสนธิ, 2542: 41)

กิจกรรมการจัดการความรู้มักเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเพื่อจัดการความรู้จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแนวราบ (Linear Communication หรือ Horizontal Communication) เช่น การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังพบการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) คือการสื่อสารตามสายงานจากผู้บังคับบัญชา เช่น การสอบถามจากผู้บริหารถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ ในการดำเนินกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และการจัดการความรู้ในองค์กร อาจจะต้องมีการสื่อสารภายนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่นที่มีการจัดการความรู้เหมือนกัน เช่น การพบปะกันในการประชุมสัมมนา หรือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น blog ในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรของตนหรือแลกเปลี่ยนเทคนิค

ในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ซึ่งกันและกัน เว็บไซต์ที่เป็นช่องทางการสื่อสารดังกล่าว อาทิ เช่น <http://gotoknow.org> (คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้), <http://share.psu.ac.th> (ชานชาลาแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์), <http://www.tkc.go.th> (ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ) <http://blog.ru.ac.th> (ชุมชนนักปฏิบัติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง), <http://www.si.mahidol.ac.th/km> (การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล)

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้จึงต้องเป็นช่องทางสำหรับการสื่อสารแบบสองทาง คือ ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันได้ เพื่อแสดงความคิดเห็นของตน จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร พบช่องทางที่ใช้สำหรับกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ แบ่งเป็นช่องทางใหญ่ๆ ได้ 2 ช่องทาง (กิติมา สุรสนธิ, 2542) ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face To Face Communication)

เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมาพบปะ พูดคุยกัน ในลักษณะใกล้ชิด ซึ่งในชุมชนนักปฏิบัติ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นได้ทั้ง การประชุมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ รวมไปถึงการพบปะในบริเวณต่างๆ ของที่ทำงาน ที่สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ได้ เช่น มุมกาแฟ ห้องอาหาร ข้อดีของช่องทางการสื่อสารในรูปแบบนี้คือ คู่สนทนาสามารถสังเกตปฏิริยาต่างๆ ของกันและกันได้ ทำให้ปรับเปลี่ยนวิธีสนทนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที สามารถควบคุมให้ผู้รับสารสนใจในสิ่งที่ต้องการนำเสนอได้ ผู้ส่งสารเองก็สามารถตรวจสอบได้ว่าผู้รับสารมีความรู้สักอย่างไร เข้าใจได้มากน้อยแค่ไหน การสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นสามารถทำได้ทันที

2. การสื่อสารโดยผ่านสื่อ (Interposed Communication)

เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้สื่อต่างๆ ที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร โดยสื่อที่พบว่ามีการใช้สำหรับการสื่อสารในชุมชนนักปฏิบัติมีดังนี้

2.1 Weblog

เว็บบล็อกเป็นช่องทางการสื่อสารในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เสมือนการเขียนบันทึกความรู้ลงในพื้นที่อิเล็กทรอนิกส์ที่มีการจัดเตรียมไว้ โดยผู้ส่งสารต้องมี Weblog ของตนเอง และเขียนเรื่องราวใดๆ ก็ได้ โดยมุ่งหมายให้ความรู้แก่ผู้ที่เข้ามาอ่าน วิธีการเขียนจะเขียนแบบไม่เป็นทางการ หรืออาจจะใช้เทคนิคการเล่าเรื่องให้เรื่องที่ตนเขียนดูน่าสนใจขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ส่งสาร โดยสมาชิกคนอื่นๆ จะเข้ามาอ่านเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และสามารถเขียนแสดงความคิดเห็นลงไปได้ พื้นที่

สำหรับการเขียนBlog ของชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นที่รู้จักกันดี ได้แก่ เว็บไซต์คนทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ <http://gotoknow.org> และเว็บไซต์ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ <http://www.tkc.go.th> เป็นต้น

2.2 กระดานสนทนา (Webboard) เป็นการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตอีกช่องทางหนึ่ง คล้าย Weblog แต่มีความเป็นทางการน้อยกว่า มีจุดประสงค์เพื่อกระจายข่าวสาร มากกว่า จะลงบทความ โดยผู้อ่านสามารถเข้ามาเขียนแสดงความคิดเห็นได้เช่นกัน โดยจะมี ผู้ดูแลกระดานสนทนาเพียงผู้เดียวที่สามารถพิจารณาลบข้อความได้ ต่างจาก Weblog ที่เจ้าของสามารถพิจารณาลบข้อความได้เอง

2.3 Intranet เป็นระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร ที่อำนวยความสะดวกในการ ติดต่อระหว่างพนักงานในองค์กรเท่านั้น บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าสู่ระบบ Intranet ได้ ดังนั้น e-mail หรือเนื้อหาการสื่อสารต่างๆ จะถูกจำกัดให้รู้กันภายใน องค์กรเท่านั้น

2.4 Internet เป็นระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกันด้วยมาตรฐานการสื่อสาร เดียวกัน ซึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์ในเครือข่ายเดียวกันนี้สามารถสื่อสารถ่ายเท รับส่ง ข้อมูลต่างๆ ได้ ด้วยเหตุที่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้นกว้างมาก จึงทำให้เป็นสื่อที่เปิด กว้างสำหรับประชาชนทั่วไป ในการเข้าไปศึกษาค้นคว้า และแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ โดย มีพื้นที่ที่เรียกว่า Website ในการให้ข้อมูล และเก็บรวบรวมความรู้ไว้ เช่น เว็บไซต์ของ สถานศึกษาหรือองค์กรต่างๆ การสื่อสารแสดงความคิดเห็นต้องทำผ่านกระดาน สนทนาที่กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของ เว็บไซต์ หรือส่งเป็น e-mail ไปยังผู้ที่เราต้องการ สื่อสารด้วย แต่ในบางองค์กรก็สงวนสิทธิ์ในการเข้าเว็บไซต์ขององค์กรไว้ให้พนักงาน ขององค์กรโดยเฉพาะ โดยการลงทะเบียนชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านที่องค์กรได้มอบให้ พนักงานแต่ละคนไว้

2.5 สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นสื่อชั้นพื้นฐานที่ใช้กันทั่วไป เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ จดหมายข่าว วารสาร จุลสาร หนังสือเวียน เป็นต้น แต่เนื่องจากข้อจำกัดที่เป็นสื่อที่ใช้สื่อสารเพื่อให้ ข้อมูลได้เพียงทางเดียว จึงมักจะนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อแจ้งให้ทราบ หรือการให้ เกร็ดความรู้ เนื้อหาของสื่อเป็นได้ทั้งความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ หรือเรื่องที่เป็นประเด็นที่กำลังทำการจัดการความรู้อยู่

2.2 บทบาทการสื่อสารในองค์กร

กิติมา สุรสนธิ (2542) ได้อธิบายถึงธรรมชาติของการสื่อสารที่ปรากฏอยู่ในสังคมไว้ด้วยกัน 4 ประการ ซึ่งนำมาอธิบายการสื่อสารในบริบทองค์กรได้ดังนี้

1. การสื่อสารในลักษณะของการส่งถ่ายข้อมูล (Transaction Nature)

การสื่อสารในมิติของการส่ง การรับ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมองว่าแต่ละองค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกัน และมีผลกระทบต่อกัน หากมีตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลง โดยผู้ส่งสารจะเป็นตัวเร้า (Stimuli) ที่ส่งสารคือสิ่งเร้าออกไปเพื่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) จากผู้รับสารในรูปแบบต่างๆ โดยผู้รับสารจะตอบโต้หรือส่งปฏิกริยาตอบกลับมายังผู้รับสารในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การสื่อสารในลักษณะของความสัมพันธ (Affective Nature)

การสื่อสารในแง่นี้มองการสื่อสารโดยเน้นความสัมพันธที่เกิดขึ้นของบุคคลสองฝ่ายที่ต่างก็แสดงความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ต่างๆ ให้อีกฝ่ายรับรู้ การสื่อสารในแง่นี้จึงให้ความสำคัญต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกระบวนการสื่อสารเป็นสำคัญ

3. การสื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นบุคคล (Personal Nature)

การสื่อสารในแง่นี้ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร โดยมองว่าการสื่อสาร คือ ความพยายามของบุคคลที่ต้องการก่อให้เกิดหรือสร้างความหมายร่วมกันให้เกิดขึ้น (Share Meaning) ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังนั้น ความหมายในการสื่อสารที่เกิดจะขึ้นอยู่กับว่าผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเข้าใจต่อสารที่รับและส่งกันอย่างไร และใช้การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความหมายตามที่ตนเข้าใจอย่างไร การสื่อสารในประเด็นนี้จะมุ่งเน้นในเรื่องประสบการณ์ (Experience) ทศนคติ (Attitude) และอารมณ์ (Emotion) ของแต่ละบุคคลที่ทำการสื่อสาร มีผลต่อการสื่อสารที่จะเกิดขึ้น

4. การสื่อสารในแง่ของการเป็นเครื่องมือ (Instrument Nature)

การสื่อสารเป็นเครื่องมือ (tools) ของมนุษย์ที่นำมาใช้เพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการดำเนินกิจกรรมของมนุษย์นั้น แต่ละคนจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ เช่น เพื่อบอกเล่าหรือแจ้ง

ให้ทราบ (To inform) เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (To Educate) เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจ (To persuade) และเพื่อความบันเทิง (To entertain) ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นกิจกรรมหรือวิธีที่บุคคลหนึ่งต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลหนึ่ง (influence) หรือต้องการเป็นผู้ชี้นำ (manipulate) ให้บุคคลอื่นเชื่อและทำตามในสิ่งที่ตนคาดหวัง

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสารใดๆจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ (ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร, 2550: 20)

2.3.1 ปัจจัยด้านการสื่อสาร ได้แก่

1. ทักษะในการใช้รหัสสาร
2. ความสามารถในการถ่ายทอดสาร
3. ความรู้เกี่ยวกับสารและการสื่อสาร
- 4.ทัศนคติในการสื่อสาร

2.3.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะประชากรศาสตร์ คือปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ การตีความ และความเข้าใจในการสื่อสาร ได้แก่

1. อายุ (Age) อายุเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงประสบการณ์ของบุคคล คนที่มีอายุมากกว่าย่อมมีประสบการณ์มากกว่า ผลการวิจัยทางจิตวิทยายังได้ระบุไว้ว่า คนที่มีอายุมากมักจะมีความระมัดระวังในเรื่องต่างๆและมองโลกในแง่ร้าย อีกทั้งไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ต่างจากคนอายุน้อยที่มีความคิดในเชิงเสรีนิยม ใจร้อน มองโลกในแง่ดี และถูกชักจูงได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่อายุมากมักเปิดรับข่าวสารหนักๆเช่น ข่าวการเมือง สังคม เศรษฐกิจ แต่คนอายุน้อยสนใจข่าวบันเทิง
2. เพศ (Sex) บุคคลิกลักษณะ จิตใจและอารมณ์ของบุคคลมีความสัมพันธ์กับเพศ เพศหญิงจะมีอารมณ์อ่อนไหว มีความละเอียด ละเมียดละไม และสนใจข่าวสารประเภทสวยงาม บันเทิง ต่างจากเพศชายที่ไม่อ่อนไหวต่อสิ่งต่างๆ ชอบพิจารณาในรายละเอียด ชักจูงได้ยาก และสนใจข่าวประเภทการเมืองและกีฬา
3. สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Socio-Economic Status) ได้แก่ อาชีพ รายได้ และภูมิหลังของครอบครัว ปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทเป็นตัวกำหนดการ

เปิดรับสื่อ เช่น บุคคลจะสนใจข่าวสารที่มีความเกี่ยวข้องกับอาชีพของตนเอง
ฐานะครอบครัวที่ดีส่งผลให้เปิดรับสื่อได้มากกว่าจึงมีประสบการณ์ที่ดีกว่า

4. การศึกษา (Education) เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความรู้สึก ความเชื่อ
ทัศนคติ ค่านิยมของบุคคล โดยความรู้นี้หมายความว่าความถึงความรู้ทางการศึกษา
และความรู้จากประสบการณ์ โดยการศึกษาคือจะเป็นตัวกำหนดกระบวนการ
ของผู้รับสาร เช่น คนที่มีการศึกษาน้อยมักไม่ค่อยเปิดรับสื่อประเภทสิ่งพิมพ์
ทำให้โดนชักจูงได้ง่ายกว่าเพราะขาดข้อมูลข่าวสารในการพิจารณา
5. ศาสนา (Religion) ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม การดำเนินชีวิตของบุคคล ใน
บางศาสนามีคำสอนที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อด้านเศรษฐกิจและการเมือง

2.3.3 ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่เป็น
สิ่งคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ กาลเทศะ และใช้ทำนาย
พฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆได้ Bargoon and Raffner ได้ระบุ
บุคลิกภาพ 6 ลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร (ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร,
2550: 20)

1. ความมีจิตใจคับแคบ (Dogmatism) เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองมาก
จนเกินไป และเชื่อว่าความคิดของตนถูกต้องเสมอ คนประเภทนี้มักจะปฏิเสธ
ข่าวสารและผู้ส่งสารที่มีความคิดแตกต่างจากตนเอง
2. ความนับถือตนเอง (Self-Esteem) มักเป็นคนที่เรียนหนังสือเก่ง หรือประสบ
ความสำเร็จในการทำงาน ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมเชื่อใคร
ง่ายๆ หากข้อมูลนั้นไม่ตรงกับความเชื่อของตนเอง
3. ความก้าวร้าวและความเป็นศัตรู (Aggressiveness and Hostility) เป็น
บุคคลที่มีความนับถือตนเองสูง จนแสดงออกมาในลักษณะแข็งกร้าว มักไม่
ค่อยไว้วางใจคนอื่น ระแวงว่าคนอื่นคิดไม่ดีกับตนเอง ไม่เปิดรับข่าวสาร ไม่
เชื่อฟังข่าวสารของบุคคลอื่น
4. ความกังวลใจ (Anxiety) เป็นบุคคลที่มีสภาวะทางใจสับสน ขาดความเชื่อมั่น
ในตนเอง ทำให้มีแนวโน้มเชื่อคนอื่นได้ง่ายและถูกหลอกหลวง
5. ทัศนคติแรกเริ่ม (Prior Attitude) เป็นบุคลิกภาพของคนที่เพิ่งได้รับความรู้
หรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องต่างๆครั้งแรก ความรู้สึกแรกนี้มีผลต่อการรับ
สารครั้งต่อไป เช่น เคยใช้บริการของหน่วยงานราชการแล้วไม่ได้รับความ

สะดวกสบาย อาจทำให้เราหลีกเลี่ยงการติดต่อกับหน่วยงานราชการครั้งในต่อไป

6. เล่นท์เหลี่ยมหลอกหลวง เป็นผู้รับสารที่ไม่มีความจริงใจในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น พยายามบิดเบือนข้อเท็จจริงหรือหลีกเลี่ยงการผูกมัดตัวเองกับผู้อื่น ดังนั้น การติดต่อสื่อสารกับคนประเภทนี้ต้องใช้วิธีการหรือเทคนิคการสื่อสารที่ซับซ้อน เช่น หากคนที่ผู้รับสารให้ความเกรงใจ ไม่กล้าบิดพลิ้วในการสื่อสาร

2.4 สาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผล

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องของ 4 องค์ประกอบคือ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จสามารถเกิดขึ้นได้ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. สาเหตุจากผู้ส่งสาร

- 1) ความรู้ความสามารถ (Knowledge and Competence) ผู้ส่งสารต้องมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในสารที่ต้องการจะสื่อ ถ้าผู้ส่งสารขาดความรู้ความเข้าใจในสารนั้นๆ อาจไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้รับสารมีความรู้หรือปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการได้ และความสามารถนี้ยังรวมไปถึง การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ สามารถเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมและทันสมัย สามารถวิเคราะห์ผู้ฟังและแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางการสื่อสารได้
- 2) บุคลิกลักษณะ (Personalities) ประการแรกผู้ส่งสารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง โดยมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง การขาดความมั่นใจจะทำให้ความสามารถในการส่งสารน้อยลง ประการที่สองผู้ส่งสารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อสาร มีความรู้สึกถึงผลดีของการสื่อสาร เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้ตัวผู้ส่งสารเองสนใจ ค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม ประการสุดท้ายผู้ส่งสารจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสาร เพราะจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ส่งสารมีความกระตือรือร้น ตั้งใจ และพยายามสื่อสารเต็มที่
- 3) สภาพร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Health)¹ สภาพร่างกายที่ไม่พร้อม เช่น อิมเกินไป ง่วงนอน วิดกกังวล เสียใจ ฯลฯ ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร

- 4) เจตนา (Intention) คือ การส่งสารที่ผู้ส่งสารไม่มีเจตนา หรืออาจจะเป็นการส่งสารที่ไม่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้าทำให้ความคิดสับสน หรือเป็นการส่งสารโดยบังเอิญทั้งหมดนี้อาจทำให้ผู้รับสารตีความผิดได้

2. สาเหตุที่เกิดจากสาร

สารเกิดมาจากความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ความต้องการ หรือเนื้อหาสาระที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อออกไป โดยถ่ายทอดเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน หรือกิริยาท่าทาง ส่วนประกอบสำคัญของสารประกอบด้วย

- 1) รหัสสาร (message codes) คือ ภาษา สัญลักษณ์ หรือสัญญาณ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้แทนความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ ฯลฯ ของผู้ส่งสาร โดยมีความแตกต่างกันไปตามเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสาเหตุให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร นอกจากนี้การสะกดคำผิด การใช้คำย่อ คำพ้องรูป พ้องเสียง คำที่มีหลายความหมาย หรือมีความหมายแฝง คำศัพท์ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม คำสแลง หรือปริศนา เช่น ขนาดตัวหนังสือที่ไม่ชัดเจน ระดับเสียงในการพูดที่ไม่พอดี ล้วนเป็นสาเหตุให้การสื่อสารไม่บรรลุวัตถุประสงค์
 - 2) เนื้อหาของสาร (message content) คือ สาระเรื่องราวที่ถ่ายทอดออกมา โดยเนื้อหาสาระที่มีความยาก มีรายละเอียดมาก มีความซับซ้อน เข้าใจยาก มีการใช้ศัพท์เฉพาะ หรือเนื้อหาไม่เหมาะสมกับบุคคล และกาลเทศะ
 - 3) การจัดเรียงลำดับสาร (message treatment) คือ รูปแบบวิธีการในการเรียบเรียงสารให้ได้ใจความตามที่ต้องการ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะโครงสร้าง ภาษา บุคลิกลักษณะ และลีลาภาษาของแต่ละบุคคล หากจัดเรียงสารไม่ถูกต้อง อาจทำให้มีการสื่อความหมายที่ผิดเพี้ยนไป
3. สาเหตุที่เกิดจากสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร (media or channel)

สื่อ คือ พาหนะนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยครอบคลุมถึงประสาทสัมผัสทั้ง 5 สื่อและช่องทางที่ไม่เหมาะสมแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) การใช้สื่อที่ไม่เหมาะสมกับผู้ส่งสาร เช่น ให้คนที่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ไม่มากนัก ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสื่อสารกับผู้อื่น ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารขึ้น
- 2) การใช้สื่อที่ไม่เหมาะสมกับเนื้อหาของสาร เช่น การใช้สื่อวิทยุกับเนื้อหาที่มีความละเอียดซับซ้อนมาก ทำให้ผู้ฟังจดจำรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน เพราะไม่สามารถทบทวนสารซ้ำ และทำความเข้าใจได้เหมือนสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจ

เข้าใจได้ดีกว่า เนื่องจากสามารถอ่านบทพจน เพื่อตีความและทำความเข้าใจได้หลายครั้ง

- 3) การเลือกใช้สื่อที่ไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร เช่น การใช้สื่อที่ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย นอกจากจะทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จแล้ว อาจทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ
- 4) การเลือกใช้สื่อที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เช่น การส่งคลื่นโทรทัศนวิทย์ ไปในพื้นที่ที่มีสภาพอากาศแปรปรวน หรือการพูดคุยในที่เสียงดังอีกทีก็ อาจทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จ

4. สาเหตุที่เกิดจากผู้รับสาร

ผู้รับสารมีความรู้ความเข้าใจต่อสารเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

- 1) ความรู้ความสามารถ (Knowledge and Competence) หมายถึงการมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของสาร หากผู้รับสารมีประสบการณ์ความรู้มาก ก็จะทำให้เข้าใจเนื้อหาที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดออกมาได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และยังหมายถึงความชำนาญในด้านภาษาและการถอดรหัสสาร ได้แก่ ความสามารถในการอ่าน ฟัง จับใจความ และการตีความสารอย่างถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่งสาร เช่น การตีความสำนวน หรือโวหารเปรียบเทียบลึกซึ้งได้ รวมไปถึงความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารและบทบาทหน้าที่ของตน โดยไม่ทำตัวเป็นอุปสรรคของการสื่อสาร และมีการเตรียมตัวศึกษาข้อมูลล่วงหน้าเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้เร็วขึ้น
- 2) บุคลิกลักษณะ (personalities) เกิดมาจากการอบรมเลี้ยงดู และสภาพแวดล้อม แบ่งได้เป็นบุคลิกภาพภายนอกคือ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย และบุคลิกภาพภายใน คือ อุปนิสัย สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ
- 3) ทักษะคติ (attitudes) หมายถึงการรับรู้ และความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความคิดที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น ความคิดเกี่ยวกับ ศาสนา การเมือง การดำเนินชีวิต ถ้าผู้รับสารมีความรู้สึกไม่ดีหรือมีอคติต่อองค์ประกอบใดๆของการสื่อสาร ผู้รับสารจะไม่สนใจ หลีกเลี่ยงหรือปิดกั้นข้อมูลข่าวสารนั้น ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลผู้รับสารควรมีทัศนคติที่ดี ดังนี้

- ก. มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง มีความภูมิใจและมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ประเมินตัวเองต่ำเกินไป เพราะจะเป็นการปิดกั้นตนเองส่งผลถึงความสามารถในการรับรู้ และตีความ
- ข. มีทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาสาร เพราะความรู้สึที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารจะทำให้เกิด ความสนใจอยากติดตาม เพื่อเพิ่มเติมความรู้
- ค. มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร ความประทับใจหรือชื่นชมผู้ส่งสารย่อมทำให้เกิด ความรู้สึกเชิงบวก มีความตื่นตัวในการรับข้อมูลข่าวสาร แต่ถ้าผู้รับสารมีคติ ต่อผู้ส่งสาร จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยง ไม่สนใจในเนื้อหา ทำให้การสื่อสารไม่ ประสบความสำเร็จ
- 4) สภาพร่างกายและจิตใจ (physical and mental health) การสื่อสารในขณะที่สภาพ ร่างกายหรือจิตใจไม่พร้อม เช่น ไม่สบาย อึดเกินไป หิวเกินไป เหนื่อยล้า วุ่นวาย นอน เสียใจ หรือมีความวิตกกังวล จะทำให้ไม่สามารถจับใจความสำคัญของเนื้อเรื่องที่ อ่านหรือฟังได้ จนกระทั่งตีความสารผิดพลาดไปได้

2.5 วัฒนธรรมในองค์กรไทย

วัฒนธรรมองค์กร คือ การรับรู้ (Perception) โดยคนในองค์กรรับรู้วัฒนธรรม องค์กรด้วยการเห็นและการได้ยินสิ่งต่างๆในองค์กร แม้ว่าแต่ละคนจะมีพื้นฐานส่วนต่าง ต่างกัน หรือทำงานในระดับที่ต่างกัน แต่คนเหล่านั้น จะเห็นและรับรู้เหมือนกัน วัฒนธรรม องค์กรจึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน โดยเป็นเพียงการเห็นหรือรับรู้ว่าวัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสมาชิกในองค์กรชอบวัฒนธรรมนั้นหรือไม่ (สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร, 2549: 34) วัฒนธรรมองค์กรมีที่มา 2 ระดับ คือ ระดับแรกเป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) หรือวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ (Visible culture) เป็นวัฒนธรรมที่มองเห็นได้จาก การแต่งตัว เครื่องประดับ เรื่องราวที่เล่าสู่กัน ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ พิธีการและการ วางผังสำนักงาน วัฒนธรรมอีกระดับคือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น อยู่ลึกลงไปเป็นค่านิยม และมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในวงการ สิ่งเหล่านี้ไม่อาจสังเกตได้โดยตรง แต่ ได้มาจากความหมายของเรื่องราวที่เล่ากัน ภาษา และสัญลักษณ์ที่ใช้ค่านิยมและ มาตรฐานเหล่านี้เป็นคุณค่าและค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันยึดถือ และต่างก็เข้าใจ กันดี แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงออกในปัจจุบัน มาจากการกระทำที่เกิดมา ก่อนในอดีตขององค์กร ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก วิสัยทัศน์ และพันธกิจ (Vision and Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์กร เพราะผู้ก่อตั้งเป็นผู้ริเริ่ม

ความคิดและมีวิธีการของตนเองที่จะดำเนินตามความคิดนั้น โดยผู้ก่อตั้งจะคาดคะเนและคาดหวังว่าองค์กรควรจะเป็นอย่างไร หรือทำอย่างไร เมื่อองค์กรดำเนินงานต่อมาผู้บริหารก็จะสืบต่อวิสัยทัศน์ และภารกิจของผู้ก่อตั้งให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับรู้ จนกลายมาเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะความสัมพันธ์ของคนในสังคมไทย ก็ส่งผลให้องค์กรไทยมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบเฉพาะตัว ลักษณะสำคัญทางวัฒนธรรมที่พบในองค์กรไทยมีดังนี้ (นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม: 2541)

1. Low individual

การสื่อสารในแบบวัฒนธรรมไทย เน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ เน้นความพยายามรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง สมาชิกองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารตามมิตินี้ คือ บุคคลที่ทราบว่าจะควร หรือไม่ควรพูดเรื่องอะไร กับใคร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร หรือบุคคลที่เลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะกับคู่ปฏิสัมพันธ์ เพื่อหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หรือหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ เมื่อมีความเห็นที่ไม่ลงรอย การควบคุมอารมณ์โดยใช้ความเงียบหรือความนิ่งเฉย การไม่แสดงความเห็น หรือเห็นคล้อยตาม เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยคนไทยมองว่า คนที่เงียบ นิ่งเฉย เป็นผู้มีอำนาจ ทำให้คนรอบข้างเกรงใจ อีกทั้งการแสดงความคิดเห็น ก็ต้องทำอย่างระมัดระวัง เพราะอาจถูกมองว่าเป็นคนก้าวร้าว ไม่เคารพผู้ใหญ่ ไม่มีมารยาท

2. High Power Distance

การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในมิตินี้ เน้นการเคารพระบบอาวุโส และการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา คนไทยเชื่อว่าคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาคือผู้มีอำนาจวาสนามีความชอบธรรมที่จะดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการปกครองในสังคมไทย ก็มีลักษณะแบบพ่อลูก หรือนับถือตามเครือญาติมาช้านาน ส่งผลให้สิ่งเหล่านี้ถูกถ่ายทอดเข้ามาในระบบองค์กรไทยด้วย ผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารตามมิตินี้คือ คนที่รู้กาลเทศะในการแสดงความเคารพด้วยวาจา หรือท่าทางให้เหมาะสมกับบุคคล รู้จักสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา ไม่ฝ่าฝืนโดยไม่ได้รับอนุญาต รู้จักเชื่อฟังคำแนะนำด้วยความเคารพได้แย่งอย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดความไม่พอใจ โดยผู้บังคับบัญชาก็ถูกคาดหวังว่า

จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการดูแล แนะนำ เป็นที่เคารพ และเป็นที่ยังงาของลูกน้องได้

3. High Uncertainty Avoidance

การสื่อสารในมิตินี้ เน้นการใช้กฎเกณฑ์ และบรรทัดฐานในการสื่อสารได้ ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความไม่มั่นใจที่จะเกิด ในการสื่อสาร ที่จะนำไปสู่ความเสียหายต่างๆ รูปแบบการสื่อสารจึงยึดถือข้อความที่ ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ระบบองค์กรไทย จึงเน้นการติดต่อสื่อสารด้วยบันทึก ข้อความ รายงาน จดหมาย และได้ต้องได้รับการพิจารณาและลงความเห็นจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตามสายบังคับบัญชา ดังนั้น เพื่อให้มีความสามารถใน ด้านนี้ สมาชิกในองค์กรต้องรู้จักศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน รับทราบว่ สิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ รู้จักหาข้อมูลก่อนการทำงาน หรือประชุมร่วมกับผู้อื่น รู้จัก ศึกษาลักษณะนิสัย ใจคอของสมาชิกที่ร่วมงานด้วย เพื่อคาดเดาสถานการณ์การ สื่อสาร ที่จะเกิดขึ้น และสามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสม

4. Low Masculine

การสื่อสารในมิตินี้ คือ การไม่ทำตัวโดดเด่น หรือชมคนอื่น เช่น รู้จักถ่อมตัว ไม่ ชิงดีชิงเด่น สำรวมคำพูด ไม่แสดงความก้าวร้าว ซึ่งการสื่อสารมิตินี้อาจพบได้ในองค์กร ไทยในอดีต ที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการโดยไม่สนใจความคิดเห็นของลูกน้อง หรือ ผู้อาวุโสไม่พอใจหากผู้น้อยโต้แย้งหรือวิจารณ์ในเรื่องที่ไม่ได้ขอความคิดเห็นทำให้ สมาชิกองค์กรในอดีต หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ

จากการศึกษาเพิ่มเติมภายหลัง พบว่าคนในวัฒนธรรมไทยมีความกล้า แสดงออกมากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็น ได้แย้งแสดงความคิดเห็นส่วนตัวมากขึ้น ใน ปัจจุบัน การตัดสินใจไม่ได้ยึดติดเฉพาะอำนาจสั่งการของผู้บริหารเท่านั้น แต่สมาชิก องค์กรในระดับล่างก็มีส่วนให้คำปรึกษาและร่วมตัดสินใจทำงานด้วย ดังนั้นผู้ที่มี ความสามารถทางการสื่อสารในมิตินี้ จะเป็นคนที่มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง พร้อมรับ ฟังความคิดเห็นไม่ว่าจะสนับสนุนหรือคัดค้าน แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และกล้า เสนอความคิดใหม่ๆด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่ง โดยยังพบข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกว่า เกิดความขัดแย้งในบทบาทของตน เพราะถูกคาดหวังให้แสดงความรู้ความสามารถ แต่

ก็ต้องทำอย่างระมัดระวังและถูกกาลเทศะ ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนเองจะแสดงออกมา

จากลักษณะวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรไทยที่ได้กล่าวมา มีทั้งส่วนที่สนับสนุนกิจกรรมการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ และส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ ลักษณะการสื่อสารของคนไทยที่เป็นข้อดีต่อชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคือ High Uncertainty Avoidance และ Low Masculine กล่าวคือ การศึกษารายละเอียดต่างๆ เช่น นิสัยใจคอ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ หรือรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้อื่นๆ ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้ส่งสารสามารถเตรียมสาร ช่องทางและวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสมาชิกกลุ่มที่จะเป็นผู้รับฟังได้ ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สร้างความน่าสนใจในความรู้ที่จะแลกเปลี่ยน และทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับประโยชน์สูงสุดจากการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งหลักสำคัญข้อหนึ่งในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติคือ ต้องสื่อสารด้วยความสุภาพ เป็นกลาง ไม่แสดงอารมณ์หรืออคติด้านลบใดๆ ในการสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารแบบ Low Masculine จะทำให้ชุมชนนักปฏิบัติมีความรื่นรมย์ในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ เพราะสมาชิกทุกคนรู้จักระมัดระวัง ไม่ใช้คำพูดที่รุนแรง หรือการสื่อสารที่ก้าวร้าว เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมในชุมชนนักปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว

แม้ว่าการระมัดระวังจะทำทางในการสื่อสารจะเป็นข้อดีที่ทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ถ้ามากเกินไปก็อาจจะทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้นั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพราะชุมชนนักปฏิบัติมีขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นกัน อย่างเปิดกว้าง ดังนั้นถ้าสมาชิกในองค์กรมีลักษณะ Low individual และ High Power Distance จะทำให้มีการสื่อสารน้อยลง เพราะสมาชิกเอาแต่นิ่งเฉย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ด้วยกลัวว่าตัวเองจะถูกมองเป็นคนไม่มีมารยาท หรือชอบทำตัวเด่น อีกทั้งการมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานที่ใจแคบ ไม่เปิดรับความคิดเห็น เพราะมีทัศนคติว่าความคิดของตนดีที่สุด ที่ชอบแสดงความคิดเห็นเป็นคนไม่มีมารยาท เป็นคนโอ้อวดตัวเอง เหล่านี้ล้วนเป็นอันตรายต่อชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ เพราะจะทำให้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละครั้งไม่ออกเอย ไม่มีความคิดใหม่ๆ หรือความคิดที่สร้างสรรค์ออกมา ทำให้ความรู้ที่ต้องการจะเพิ่มพูนวนเวียนอยู่กับที่ นำไปสู่ความล้มเหลวของชุมชนนักปฏิบัติ และการจัดการความรู้ในองค์กรในที่สุด

2.6 เครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

เครือข่าย (Network) คือแบบของปฏิกริยาระหว่างกันในเรื่องการติดต่อสื่อสาร (นิตยาเงินประเสริฐศรี, 2544: 195)

เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์อย่างหลวมๆ ของปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน เครือข่ายจะมีความแตกต่างจากสมาคมหรือกลุ่มทำงานตรงที่สมาชิกเกือบทุกคนรู้จักกันน้อยมาก ดังนั้นเพื่อให้เครือข่ายเกิดประโยชน์ต้องมีการส่งผ่านข้อมูลจากสมาชิกในเครือข่ายคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ

เครือข่ายการสื่อสาร (Communication networks) แบ่งได้เป็น 2 แบบ

2.6.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal network communication) เป็นผลจากการแบ่งสายการทำงานและการบังคับบัญชาขององค์กร โดยมีลักษณะของการสื่อสารดังนี้

1. เครือข่ายการสื่อสารที่เกิดขึ้นประจำ (Regulative network) ประกอบด้วยช่องทางการสื่อสารเพื่อแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเกี่ยวกับกฎข้อบังคับ นโยบาย การปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ
2. เครือข่ายการติดต่อสื่อสารด้านนวัตกรรม (Innovative network) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ เช่น กลุ่มคุณภาพ ระบบเสนอแนะ
3. เครือข่ายการติดต่อสื่อสารด้านความรู้และการเสนอแนะ (Informative instructure network) คือ การติดต่อสื่อสารเพื่อฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเน้นการรวมตัวกัน (Integrative network) คือ การสื่อสารโดยมีเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น ระบบการให้รางวัลและข่าวลือ

การสื่อสารเครือข่ายอย่างเป็นทางการ มีทิศทางการไหลของข่าวสาร 3 ทิศทาง (Goldhaber, 2549) คือ

- 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) คือ สารที่ส่งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น คำสั่ง กฎระเบียบ เป้าหมายขององค์กร นโยบาย คำชี้แจง เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์ในการสื่อสารเพื่อ
 - ก. เป็นแนวทางปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
 - ข. เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร

- ค. เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของงาน
- ง. เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปฏิบัติงานของเขา
- จ. เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้ซาบซึ้งในเป้าหมาย

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) คือการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป เช่น การแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ การสื่อสารประเภทนี้มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นแรงเสริมให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในการทำงานขององค์กร แต่ Sharma (อ้างถึงใน สุรพงษ์ โสภนะเสถียร, 2549) พบปัญหาในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ดังนี้

- ก. พนักงานมีแนวโน้มปกปิดความคิดของตนเอง
- ข. มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจปัญหาของพนักงาน
- ค. ขาดรางวัลที่ช่วยเสริมแรงในการติดต่อจากล่างขึ้นบน
- ง. มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาเข้าหาไม่ได้และไม่ตอบสนองต่อความคิดเห็นของพนักงาน

3) การสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งอยู่ระดับเดียวกัน ตามลักษณะการจัดสายงานและอำนาจขอบเขตความรับผิดชอบ ข่าวสารจะถูกสื่อสารกันตามลักษณะการมอบหมายงานและภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เช่น การขอความร่วมมือ การแก้ปัญหา การเจรจาความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน

4) การสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-Channel Communication) (สมยศ นาวิการ, 2544) คือการส่งข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยอยู่ภายในเงื่อนไข 2 ประการ คือ ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา และต้องแจ้งสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากติดต่อข้ามสายงานแล้วให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ

2.6.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Network Communication) คือการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนหรือระบบขององค์กร เกิดจากความใกล้ชิดกันในหมู่บุคลากร มักจะสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว มีความถนัดในการถ่ายทอดสูง และกระจายไปได้ทั่วองค์กร บางครั้งก็รักษาข้อเท็จจริงหรือความถูกต้องไว้ได้ แต่บางครั้งก็ถูกเพิ่มเติมหรือลดทอนรายละเอียด ทำให้สารมีความบิดเบือนได้

คุณลักษณะของการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ตามแนวคิดของ Davis และ O'Conner มีดังนี้

- 1) ส่วนมากเป็นการสื่อสารทางวาจา
- 2) สื่อสารอย่างเป็นอิสระต่อข้อจำกัดขององค์กรและตำแหน่ง
- 3) สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
- 4) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกลุ่มลูกโซ่ เพราะมีแนวโน้มในการถ่ายทอดข่าวสารแก่กลุ่มบุคคลแทนที่จะเป็นบุคคลหนึ่ง
- 5) แม้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นข่าวสารที่ถูกต้อง แต่คนส่วนมากก็มักจะคิดว่าการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมีความถูกต้องน้อยกว่าความเป็นจริง
- 6) การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในองค์กร สามารถสร้างอิทธิพลบางอย่างซึ่งอาจให้ผลดีหรือผลร้ายก็ได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ

Jon E. Baird (อ้างถึงใน นิติยาเงินประเสริฐศรี, 2544: 195) ได้อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการไว้ดังนี้

1. ความเป็นเพื่อนต่อกัน
2. ใช้ช่องทางสื่อสารที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน จะทำให้คนใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารแบบนี้
3. เมื่อใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารเพื่อจุดประสงค์ใดแล้วเกิดความพึงพอใจ จะมีแนวโน้มในการใช้ช่องทางเดียวกันนี้เพื่อความมุ่งหมายอื่นๆ นอกจากนี้เครือข่ายมักจะเกิดจากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดต่างๆข้างต้น พบงานวิจัยที่สอดคล้องกับกับแนวคิดต่างๆ ดังนี้

กิตติศักดิ์ พึ่งปัญญาดี (2551) ทำการศึกษาเรื่อง “การสร้างชุมชนนักปฏิบัติในบริษัท อินเทลเจเนซ อินฟอร์เมชัน อินทิเกรชัน จำกัด” โดยจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติขึ้นขององค์กร และพบว่าปัจจัยที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรให้ความร่วมมือกับการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้คือ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศขององค์กร เนื่องจากองค์กรที่ศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็ก สมาชิกในองค์กรมีความสนิทสนมกันเป็นพื้นฐาน เมื่อต้องทำการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้จึงทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังพบอีกว่าการสื่อสารอย่างชัดเจนของผู้บริหาร

ไปยังพนักงานเกี่ยวกับนโยบายและวัตถุประสงค์ในการมีชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรนั้น ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำชุมชนนักปฏิบัติ ไม่มีความเข้าใจผิดว่าเป็นการเพิ่มงาน

จันท์ฉาย ศรีพรหมคุณ (2550) ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการสร้างชุมชนนักปฏิบัติสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ไอพีเอ็ม โซลูชั่น ดิลิเวอรั่ จำกัด” โดยจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติขึ้นมาในกลุ่มพนักงานด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ทางภาษาญี่ปุ่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเข้าชั้นเรียนภาษาญี่ปุ่นที่องค์กรจัดให้ตามปกติ โดยพบว่าความไวใจ ความสนิทสนมระหว่างสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และยังสามารถขยายวงความรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นที่ไม่ได้เข้าชั้นเรียนได้ ด้วยการที่องค์กรให้การสนับสนุนช่องทางสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร

พิชญ์จิรา กันตี (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “กระบวนการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” พบว่าด้วยความที่เป็นนโยบายจากฝ่ายบริหารจึงทำให้ปัจจัยต่างๆ มีความพร้อมอย่างมาก ทั้งในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบถึงการดำเนินกิจกรรม การให้ความรู้ในการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย รวมไปถึงระบบตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในชุมชนนักปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยปัญหาที่พบคือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกินไปแต่ไม่มีการให้ความรู้เรื่องการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว จึงทำให้ช่องทางการสื่อสารนี้ยังใช้ไม่ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมบางอย่างขององค์กรไม่เอื้อต่อการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การแยกพนักงานแต่ละแผนกให้ทำงานคนละชั้นแต่ไม่มีพื้นที่รวมให้พนักงานต่างแผนกเข้ามาพบกัน

อานันท์ อุเทนสุต (2549) ศึกษาเรื่อง “บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้: ศึกษากรณีการจัดการความรู้ในองค์กรเครือข่าย” พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีคุณลักษณะพิเศษ มีบทบาทสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ และบูรณาการการจัดการความรู้ให้เข้ากับการทำงาน ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการเครือข่ายการเรียนรู้และองค์กรการเรียนรู้

บวรยศ ขจรฤทธิ์ (2549) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการใช้เครื่องมือ cop สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลและกรมส่งเสริมการเกษตร” ได้

เปรียบเทียบการใช้ชุมชนนักปฏิบัติใน 2 องค์กร คือ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล และ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ พบว่าทั้ง 2 องค์กรมีแนวทางในการใช้ชุมชนนักปฏิบัติต่างกัน เนื่องจากความรู้ที่ต้องบริหารจัดการในองค์กรทั้งสองมีความแตกต่างกัน โดยลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติของกรมส่งเสริมการเกษตรมีความเป็นทางการมากกว่าเนื่องจากโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนว่าแต่ละคนมีหน้าที่อะไร รับผิดชอบส่วนใด ซึ่งเป็นการพัฒนามาจากรูปแบบงานประจำนั่นเอง อีกทั้งการเรียกชื่อสมาชิกที่มีหน้าที่ต่างๆในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติก็แตกต่างกันด้วย โดยกรมส่งเสริมการเกษตรจะใช้ชื่อ เช่น คุณเอื้อ คุณประสาน แต่คณะแพทยศาสตร์ฯ จะเรียกด้วยชื่อที่มีความเป็นทางการมากกว่า เช่น Facilitator หรือ ใช้ชื่อตำแหน่งไปเลย

ฐากร ชุ่มญาติ (2551) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณี กองวิทยากร กรมช่างโยธาทหารอากาศ” พบว่าบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอๆ รวมไปถึงโครงสร้างองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยด้านสถานที่ ระยะเวลา เครื่องมือ อุปกรณ์ ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบความสำเร็จ แต่การขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้เท่าที่ควร

วรารุช ชีรวานิช (2551) ศึกษาเรื่อง “การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อการจัดการความรู้ในบริษัท ยูโทเปีย จำกัด” ได้สรุปว่าการสื่อสารมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ โดยพบว่าคนที่ต่างคนต่างทำงานไม่สื่อสารซึ่งกันและกันทำให้การส่งต่อข้อมูลและกัน ทำให้เกิดการรับรู้และตีความแตกต่างกันไป จนเกิดการบิดเบือนข้อมูลในการส่งต่อข่าวสารให้ผู้อื่น ระบบอาวุโสทำให้รุ่นน้องเกรงใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานรุ่นพี่ เพราะเกรงว่าจะเป็นการสอนรุ่นพี่ นอกจากนี้การขาดการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้ ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติต่อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติว่า เป็นการเพิ่มภาระในการทำงาน ซึ่งทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆในชุมชนนักปฏิบัติเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น แต่เมื่อองค์กรได้นำระบบการจัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติมาใช้ก็ช่วยให้พนักงานมีการสื่อสารพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานมากขึ้น ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้มากขึ้น

กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546) ศึกษาเรื่อง “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำหรือผู้บริหาร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) เป้าหมายการจัดการความรู้ 5) เทคโนโลยี 6) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 7) ทีมผู้ชำนาญการ โดยทุกองค์ประกอบต้องขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน และองค์กรต้องกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย

ของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องการ และพนักงานต้องทำ เพื่อความ เพื่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร

พิณพร ศิริสุขไพบูลย์ (2549) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความรู้ ตาม Balanced Scorecard ในกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย” พบว่าปัจจัยเอื้อภายใน องค์กร เช่น โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ปัจจัยรองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร การ วัตถุประสงค์ และแรงจูงใจ

อรอนงค์ อุตตมะเวทิน (2551) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานนิรภัยทหารอากาศ” ได้ผลสรุปว่า ผู้นำเป็นผู้มีบทบาท สำคัญในการทำให้คนในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่ง ความเรียนรู้ โดยมีหน้าที่สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศในการทำงานและ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ณัฐพงศ์ เกศมาริช (2547) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มธุรกิจพลังงาน” ศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร ได้สรุปว่า นอกจากการวาง ระบบจัดการความรู้แล้ว การจัดเก็บ ค้นคืน และจัดหาความรู้นับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะระบบสนับสนุน การจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และมีการ จัดการความรู้ที่ดีขึ้นด้วย

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเป้าหมาย และลักษณะการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร บทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้วิธีวิจัยดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกัน

การวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เจาะลึก ในส่วนของ การวิจัยเชิงเอกสาร เก็บข้อมูลโดยใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร สำหรับงานวิจัยนี้คือ องค์กรที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge management) และมีการสร้างกลุ่ม หรือชมรมที่มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ โดยประชากรในงานวิจัยนี้ คือ องค์กรที่พบตามแหล่งอ้างอิงดังนี้

1. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในงานวิจัย บนฐานข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 1) สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย
 - 2) กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ
 - 3) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
 - 4) บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
 - 5) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในเว็บไซต์ “คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้: <http://gotoknow.org>
 - 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
3. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม : หนังสือรายงานประจำปี และเว็บไซต์ <http://www.kmi.or.th/>
 - 1) กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
 - 2) กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
 - 3) คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล
 - 4) บริษัทเอ็นไอเค พรินซ์ชั่นคอมโพเนนท์ ประเทศไทย จำกัด (NPCT)
 - 5) บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกองค์กรที่พบจากแหล่งอ้างอิงข้างต้นทั้งหมด และหลังจากการติดต่อเข้าเก็บข้อมูลในองค์กรดังกล่าว บุคลากรที่ผู้วิจัยประสานงานด้วย ได้แนะนำองค์กรที่มีคุณสมบัติสามารถเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมด้วยวิธีแบบแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling) มีรายชื่อองค์กรดังนี้

Snowball Sampling

- 1) ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2) การไฟฟ้านครหลวง
- 3) บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 5) กรมชลประทาน กระทรวงเกษตร และสหกรณ์

สรุปจำนวนองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” มีทั้งสิ้น 16 องค์กร แบ่งกลุ่มตามประเภทขององค์กรได้ ดังนี้

องค์กรส่วนราชการ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะทางปกครองซึ่งเป็นภารกิจหลักของรัฐ ให้บริการเป็นการทั่วไปและไม่มุ่งกำไร และมีความสัมพันธ์กับรัฐ ซึ่งประกอบด้วยรัฐจัดตั้ง รัฐปกครองบังคับบัญชา ใช้งบประมาณแผ่นดิน ใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐ

เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม บุคลากรมีสถานะเป็นข้าราชการ และรัฐต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในการกระทำของหน่วยงาน

1. กรมชลประทาน กระทรวงเกษตร และสหกรณ์
2. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย
3. กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ
4. กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
5. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
6. คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ

เนื่องจากองค์กรรัฐวิสาหกิจและองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ มีรูปแบบการบริหารงาน และมีความสัมพันธ์กับรัฐใกล้เคียงกัน คือ มีรัฐเป็นผู้จัดตั้ง แต่เป็นอิสระในการบริหารการเงิน บริหารงาน และบริหารบุคลากร องค์กรทั้งสองมีรายละเอียดดังนี้

องค์กรรัฐวิสาหกิจ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ โดยต้องสามารถเลี้ยงตัวเองจากการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ แต่หากมีความจำเป็นต้องรับเงินงบประมาณสนับสนุนเป็นครั้งคราวหรือบางส่วน โดยเป็นนิติบุคคล และมีความสัมพันธ์กับรัฐ ซึ่งประกอบด้วย รัฐจัดตั้ง ทุนเกินครึ่งเป็นของรัฐ รัฐมีอำนาจบริหารจัดการ (ผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงและการให้นโยบาย) การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐและรายได้ต้องส่งคืนรัฐ บุคลากรมีสถานะเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และวิธีดำเนินการไม่ใช้อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการในการบริหารการเงิน บริหารงานและบริหารบุคคล

องค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ซึ่งเป็นหน่วยงานรูปแบบใหม่ที่จัดตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแลกิจกรรมของรัฐตามนโยบายสำคัญที่ต้องการความเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ปราศจากแทรกแซงจากอำนาจทางการเมือง

1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. การไฟฟ้านครหลวง
3. บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารแห่งประเทศไทย

องค์กรธุรกิจเอกชนโดยคนไทยเป็นเจ้าของ คือ องค์กรธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นมาโดยมีคนไทยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และดำเนินการบริหาร เพื่อประกอบกิจกรรมทางเศรษฐศาสตร์ ที่มุ่งเน้นในการแสวงหาผลกำไร เจ้าของและผู้ประกอบการธุรกิจมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่รายรับ หรือการก่อให้เกิดผลตอบแทนทางการเงิน แลกเปลี่ยนกับการลงทุนด้านเวลา, ความอดุสาหะ และเงินทุน

1. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ (Multinational Company) คือ บริษัทที่ขยายธุรกิจด้วยการสร้างบริษัทลูกในต่างประเทศ โดยบริษัทลูกจะมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับตัว การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และความต้องการของลูกค้าในประเทศนั้น ๆ ด้วยตัวเอง

1. บริษัทเอ็นไอเค พีซีซีเอ็นคอมโพเนนท์ ประเทศไทย จำกัด (NPCT)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” ครั้งนี้เป็นการสำรวจภาพรวมของชุมชนนักปฏิบัติและการจัดการความรู้ในองค์กรในประเทศไทย ซึ่งยังไม่มีใครทำในลักษณะเชิงสำรวจภาพรวมมาก่อน แต่มีงานวิจัยที่ทำในลักษณะการสำรวจรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยที่มีมาก่อน รวมถึงศึกษาเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลดังนี้

1) การวิจัยเชิงเอกสาร

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติและการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 16 องค์กร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้

- 1) งานวิจัย บนฐานข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) บทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร ทั้งบทความออนไลน์ และบทความที่ปรากฏในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง เช่น นิตยสาร วารสารภายในขององค์กร และหนังสือพิมพ์
- 3) หนังสือรวบรวมกิจกรรม KM ประจำปีของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- 4) เว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2) การสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้วิจัยเลือกตัวแทนจากองค์กรในกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ องค์กรละ 1 คน โดยเป็นผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร โดยส่วนมากจะทำงานในฝ่ายพัฒนาศักยภาพบุคคลหรือสื่อสารองค์กร ด้วยข้อจำกัดในเรื่องภาระงานของผู้ให้สัมภาษณ์ และเวลาในการทำวิจัยที่มีจำกัด จึงมีตัวแทนขององค์กรตอบรับการให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 10 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

1. นาวาอากาศโท ไพรัตน์ สุขเหลือง
รองหัวหน้ากองออกแบบก่อสร้าง กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ
2. คุณเปี่ยม พงษ์ศรี
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองบริการผู้ใช้ไฟฟ้า การไฟฟ้านครหลวง เขตบางเขน
3. คุณผาสุก สัมปยุตตะโชติ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองอำนวยการฝึกอบรม การไฟฟ้านครหลวง
4. คุณยิ่งยศ เปลี้นวิจารย์
ผู้อำนวยการพิเศษ ฝ่ายพัฒนาศักยภาพบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย
5. คุณสุจิตา สมุทสินธุ์
เจ้าหน้าที่ส่วนพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)
6. คุณพรเทพ จรัสศรี
Manager- SCG Academy บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
7. ดร.ภัทท์ อรุณินท์
ผู้บริหารงานจัดการเรียนรู้ผ่านระบบสารสนเทศและจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายพัฒนา
พัฒนาศักยภาพบุคคล สายงานพัฒนาศักยภาพบุคคล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
8. คุณพรเพ็ญ อรัญนาค
chief knowledge officer กองออกกำลังกาย กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
9. ฉัตรลดา กาญจนสุทธิแสง
นักวิชาการ สำนักงานสนับสนุนการจัดการความรู้ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
10. คุณธวัชชัย คำไพโรจน์
กองเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสายส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

แนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. ความคิดเห็นต่อชุมชนนักปฏิบัติและการจัดการความรู้ในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร
2. ท่านมีส่วนสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้หรือไม่ อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพของชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรของท่านอย่างไร
4. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่าชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรของท่านต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

3) แบบสอบถาม

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพของการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละองค์กร ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่บุคลากรที่เป็นสมาชิก หรือเข้าร่วมในกลุ่ม หรือชมรมที่มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรที่เป็นองค์กรกลุ่มตัวอย่างข้างต้น

โดยกำหนดให้ ประชากรสำหรับการแจกแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่เป็นสมาชิก หรือเข้าร่วมในกลุ่ม หรือชมรมที่มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ แต่เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร มีทั้งกลุ่มแบบเป็นทางการที่องค์กรให้การยอมรับและสนับสนุนทรัพยากรต่างๆในการดำเนินกิจกรรม มีการบันทึกรายละเอียดของชุมชนเป็นกิจจะลักษณะเสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กร และกลุ่มที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ คือ สามารถดำเนินกิจกรรมบนพื้นที่ที่องค์กรจัดไว้ให้ แต่ไม่มีการบันทึกรายละเอียดของชุมชนว่าประกอบด้วยใคร และทำกิจกรรมใดบ้าง รวมถึงไม่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับจัดกิจกรรมของชุมชน

นอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติมีลักษณะไม่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือสมาชิกตามความเหมาะสมตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถระบุจำนวนที่แน่นอนของประชากรสำหรับการแจกแบบถามได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับแจกแบบสอบถามด้วยการประมาณค่าร้อยละตามสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550: 137)

ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 10, $Z = 1.96$ สามารถคำนวณตามสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{Z^2}{4e^2} = \frac{1.96^2}{4(0.10)^2} = 96.04$$

ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 10 จึง ขนาดกลุ่มตัวอย่าง = 97 คน เป็นอย่างต่ำ

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับตัวแทนผู้เป็นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร ประมาณ 5-20 คนในแต่ละองค์กร แจกไปทั้งหมด 165 ชุด ได้รับคืนกลับมา 105 ชุด จาก 12 องค์กร ดังนี้

1. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย
2. กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ
4. กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
5. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
6. การไฟฟ้านครหลวง
7. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
8. บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
9. ธนาคารแห่งประเทศไทย
10. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
11. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
12. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างแบบสอบถามเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่ม / ชมรม / ชุมชนนักปฏิบัติองค์กร

1. ชื่อกลุ่ม จำนวนสมาชิก
2. สมาชิกที่เข้าร่วมกับชุมชนนักปฏิบัติมีใครบ้าง
3. เป้าหมายในการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรของท่านคืออะไร
4. ลักษณะการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับบทบาทและรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

1. หน้าที่และความสำคัญของการสื่อสารที่มีต่อชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร

2. วิธีการหรือช่องทางการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรมีอะไรบ้าง มีความถี่ในการใช้อย่างไร
3. นอกจากชุมชนนักปฏิบัติแล้ว ในองค์กรใช้เครื่องมือใดในการจัดการความรู้บ้าง
4. รูปแบบการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรมีอะไรบ้าง

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารที่พบในชุมชนนักปฏิบัติมีอะไรบ้าง
2. ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้อื่นๆเป็นอย่างไร
3. ปัญหาและอุปสรรคแต่ละข้อมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้อย่างไร

คำถามในแบบสอบถาม ตอนที่ 3 และ 4 เป็นคำถามให้เลือกตอบตามความรู้สึกลึก 5 ลำดับคะแนน แบบ Likert Scale โดยผู้วิจัย ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1.00 - 1.50	น้อยที่สุด	3.51 – 4.50	มาก
1.51 - 2.50	น้อย	4.51 – 5.00	มากที่สุด
2.51 - 3.50	ปานกลาง		

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยง (Validity) และความตรง (Reliability) ของเครื่องมือ

1. เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้มีความเที่ยงและความตรง ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยนำร่องโดยศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ต่างๆ
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ คือแบบสอบถามสำหรับสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ และโครงร่างคำถามสำหรับตัวขององค์กร
3. ผู้วิจัยเสนอแบบสอบถามที่ออกแบบไว้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเครื่องมือให้มีความเหมาะสมและตรงตามประเด็นที่ต้องการศึกษา
4. เมื่อปรับปรุงเครื่องมือจนมีความตรงแล้ว (Validity) จึงนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pilot test) กับบุคลากรที่ทำงานในองค์กรที่มีการจัดการความรู้ 2 องค์กร จำนวน 20 ท่าน เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยใช้การทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนที่ 3 และ 4 เท่ากับ 0.89 ซึ่งสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร ค้นหาประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ จากเอกสารและแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหานำวิจัย และนำมาสร้างโครงคำถามตามคำถามนำวิจัย เพื่อสัมภาษณ์และออกแบบแบบสอบถาม
2. นำคำถามสำหรับสัมภาษณ์และแบบสอบถามดังกล่าว ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและตรวจทานแก้ไข เพื่อให้ได้คำถามที่ชัดเจน และตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย
3. ทำ Pilot test เพื่อหาจุดบกพร่องและทำการแก้ไข มีรายละเอียด ดังนี้
 - ก. ผู้วิจัยติดต่อไปยังองค์กรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัย โดยรับรองว่าข้อมูลจะใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจัดเตรียมจดหมายของภาควิชาเพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูล
 - ข. เมื่อได้รับอนุญาตจากองค์กรแล้ว ผู้วิจัยได้เข้าไปแจกแบบสอบถามและรับคืนตามวันและเวลาที่นัดหมายไว้ โดยแจกแบบสอบถามในส่วนนี้ทั้งหมด 20 ชุด
 - ค. ปรับปรุงแบบสอบถามให้เข้าใจง่ายขึ้น เพิ่มการอธิบายในส่วนของศัพท์เทคนิค เพื่อให้ผู้ตอบมีความเข้าใจตรงกันกับผู้วิจัย
4. เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลจริง
 - ก. ทำการติดต่อไปยังองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งจดหมายชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญในการวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือจากองค์กร
 - ข. ผู้วิจัยทำการนัดหมายบุคลากรในองค์กรต่างๆ ที่ได้ติดต่อขอความร่วมมือไว้ โดยแนบเอกสารชี้แจงจุดประสงค์และความสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้และแบบสอบถามให้กับผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ให้การสัมภาษณ์ โดยรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
 - ค. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเก็บแบบสอบถามคืน เพื่อนำมาวิเคราะห์ และประมวลผลร่วมกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารงานวิจัย เพื่อตอบคำถามนำวิจัยต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยแจกแจงความถี่จากการตอบแบบสอบถามและนำมาแสดงผลเป็นค่าร้อยละ

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลและแยกแยะตามประเด็น โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อหาข้อสรุปตามปัญหานำวิจัย และแสดงผลแบบบรรยายความ โดยมีโครงสร้างแบบวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

1. เป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรคืออะไร
2. ลักษณะการเกิดของชุมชนนักปฏิบัติ เช่น เกิดจากนโยบายของฝ่ายบริหาร หรือเกิดจากระดับพนักงานกันเอง
3. การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรนั้นมีรูปแบบใดบ้าง
4. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติ
5. มีปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนต่อการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร เพราะเหตุใด มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ ในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและรูปแบบการสื่อสารในชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและการจัดการความรู้

ผลการวิจัยเกิดจากการประมวลข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้งหมด 3 วิธี คือ การวิจัยเชิงเอกสาร การสัมภาษณ์ตัวแทนองค์กร 10 ท่าน และแบบสอบถาม 105 ชุด

จากการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถาม บางองค์กรไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยเปิดเผยชื่อองค์กรได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้ชื่อสมมติแทนแต่ละองค์กรเพื่อแสดงข้อมูลเฉพาะส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงรายชื่อองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

องค์กร	ประเภท	ลักษณะสินค้า/ บริการ
A	ราชการ	พัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน
B	ราชการ	ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรน้ำ
C	ราชการ	ดำเนินงานซ่อม สร้าง และงานโยธาอื่นๆ ฯลฯ
D	ราชการ	บริการด้านสุขภาพจิตและการแก้ปัญหา
E	ราชการ	บริการด้านสุขภาพ และสุขภาพวะ
F	รัฐวิสาหกิจ	บริการด้านสาธารณูปโภค
G	รัฐวิสาหกิจ	บริการด้านสาธารณูปโภค
H	รัฐวิสาหกิจ	บริการด้านการเงิน การธนาคาร
I	เอกชน	ธุรกิจเครือข่ายร้านค้าปลีก
J	เอกชน	บริการด้านการเงิน การธนาคาร

ลักษณะประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (n=105)												รวม	ร้อยละ	
	องค์กรณ์														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			
การศึกษา															
ปริญญาตรี	3	0	4	5	6	5	7	3	6	0	6	0	45	42.9	
ปริญญาโท	2	7	4	5	7	2	4	4	3	4	7	5	54	51.4	
ปริญญาเอก	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1.9	
อื่นๆ(ปวช, ปวส.)	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3	2.9	
Missing Value						1									
รวม	5	8	8	10	14	8	12	7	9	5	14	5	105	100.0	
ตำแหน่งงาน															
ผู้บริหารสูงสุด	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
ผู้บริหารระดับสูง	0	3	2	0	0	0	2	0	1	0	0	0	8	7.6	
ผู้บริหารระดับกลาง	2	3	2	0	2	5	4	1	2	1	7	0	29	27.6	
บังคับบัญชา	1	0	4	3	3	1	4	0	2	0	6	1	25	23.8	
ระดับปฏิบัติการ	1	2	0	7	8	1	2	5	4	4	1	4	39	37.1	
อื่นๆ	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	5	4	3.8	
รวม	5	8	8	10	14	8	12	7	9	5	14	5	105	100.0	

จากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้พบว่า เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.2 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 44.8 โดยมีอายุน้อยที่สุด 22 ปี อายุมากที่สุด 58 ปี อายุเฉลี่ย 40.10 ปี

กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.3 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41-50 คิดเป็นร้อยละ 29.28.4 และมีช่วงอายุ 51- 60 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.4

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 51.9 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 42.9 และระดับการศึกษาที่พบน้อยที่สุดคือปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.9

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 37.1 มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ และรองลงมาคือระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 27.6 และ 23.8 ตามลำดับ และตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญคิดเป็นร้อยละ 3.8 โดยไม่พบผู้บริหารในระดับสูงสุดเลย

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในกลุ่มของหน่วยงานของราชการ อายุเฉลี่ยของพนักงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติจะค่อนข้างสูง เพราะส่วนใหญ่เป็นการรวมตัวที่เกิดจากการจัดตั้ง โดยเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือมีความรู้ตามที่กลุ่มต้องการมาเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ แต่ในองค์กรเอกชน และรัฐวิสาหกิจจะเปิดโอกาสให้กับทุกคนที่สนใจมากกว่า ทำให้พบบุคลากรที่มีอายุน้อยมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนนักปฏิบัติด้วย

ตำแหน่งงานของบุคลากรที่เป็นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติทั้งในองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน จะอยู่ในระดับกลางลงมา คือ เป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นงานในระดับที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงในพื้นที่จริง พบเห็นปัญหาจริง และต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ คนกลุ่มนี้จึงเห็นความสำคัญและมีความจำเป็นต้องใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อพัฒนาการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

จากแบบสอบถาม สามารถแจกแจงลักษณะรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรตามจำนวนสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติ ลักษณะของสมาชิก วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และการเกิดของชุมชนนักปฏิบัติ ได้ตามตารางที่ 3

จากการสำรวจพบว่าขนาดของชุมชนนักปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง เป็นกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกในช่วง ไม่เกิน 10 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาคือกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิก 11-20 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 และกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิก โดยมียุทธศาสตร์ที่มีสมาชิก 41-50 คนมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.1

จากกลุ่มตัวอย่างค่าเฉลี่ยของจำนวนสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติอยู่ที่ 24.0 คน องค์กร K มีค่าเฉลี่ยของจำนวนสมาชิกมากที่สุดคือ 45.62 คน รองลงมาคือองค์กร F มีค่าเฉลี่ย 30.25 คน

และ องค์กร L มีค่าเฉลี่ย 29.60 คน และองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยของจำนวนสมาชิกน้อยที่สุดคือ องค์กร J มีค่าเฉลี่ย 7.00

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ แสดงค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

จำนวนสมาชิก (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (n=105)												รวม	ร้อยละ
	องค์กร													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
ไม่เกิน 10	1	0	1	5	5	2	6	3	6	4	1	1	35	35.7
11-20	2	3	2	3	5	1	4	1	1	1	3	1	27	27.6
21-30	1	5	0	2	0	1	0	1	0	0	2	1	13	13.3
31-40	1	0	1	0	3	2	0	0	1	0	2	0	10	10.2
มากกว่า 50	0	0	0	0	1	2	1	0	1	0	4	0	9	9.2
41-50	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	4	4.1
Missing value			4								1			
รวม	5	8	8	10	14	8	12	5	9	5	14	5	98	100.0
ค่าเฉลี่ยจำนวนสมาชิก (\bar{X})	22.0	22.38	18.00	14.60	21.21	30.25	21.17	14.20	22.78	7.00	45.62	29.60	24.0	
SD	10.36	2.13	14.67	6.75	15.78	19.17	27.15	7.95	38.23	5.34	34.66	20.61	23.493	

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารขององค์กรได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เนื่องจากองค์กร K และ L เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสถานที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ตามต่างจังหวัด และลักษณะงานเป็นเชิงปฏิบัติที่มีขั้นตอนซับซ้อนและต้องให้บุคลากรทำงานร่วมกันจำนวนมาก เช่น การผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์จำพวกกระดาษ ปูนซิเมนต์ และพลังงาน มีผลทำให้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อปฏิบัติงานขององค์กรนี้มีจำนวนสมาชิกอยู่ในเกณฑ์สูง และองค์กร F ซึ่งมีงานในลักษณะเป็นเชิงปฏิบัติที่มีหลายขั้นตอน และมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน เช่น การซ่อมบำรุงเครื่องมือที่

ใช้ในการปฏิบัติงานทางสาธารณสุขทั่วโลก ดังนั้น การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องงานใดๆ จึงมักจะมีจำนวนสมาชิกเข้าร่วมหลายคนจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น จำนวนของสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มชุมชนนักปฏิบัตินอกจากจะขึ้นอยู่กับขนาดองค์กร หรือ ขนาดของหน่วยงานนั้นๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับภารกิจงานของชุมชนนักปฏิบัตินั้นๆ อีกด้วย กล่าวคือถ้าเป็นงานขนาดใหญ่ ที่มีผู้รับผิดชอบงานกระจายตัวอยู่ในหลายพื้นที่ หรือมีผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากหลายฝ่าย ชุมชนนักปฏิบัติก็จะมีสมาชิกจำนวนมาก เพราะต้องมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลจากทุกฝ่ายทุกพื้นที่ เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดจากการมีข้อมูลของงานไม่เพียงพอ เช่น กลุ่มควบคุมระบบไฟฟ้ากำลังของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ที่มีการทำงานร่วมกันของบุคลากรจากหลายสายงาน เช่น ฝ่ายซ่อมบำรุง ระบบสายส่ง ฯลฯ และบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ยังกระจายตัวอยู่ในหลายพื้นที่เพื่อรับผิดชอบดูแลระบบในส่วนภูมิภาค จึงทำให้กลุ่มชุมชนนักปฏิบัตินี้มีสมาชิกมากถึง 100 คน เพราะการทำงานอย่างเดียวกันแต่ต่างพื้นที่ เช่น การดูแลระบบสายส่งไฟฟ้าในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดพิษณุโลกก็มีรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไปตามลักษณะพื้นที่ โดยชุมชนนักปฏิบัติจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้บุคลากรในแต่ละพื้นที่ได้สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้กัน ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์จากข้อมูลความรู้ที่ได้มา เพื่อนำไปวางแผนการทำงาน ก่อนลงปฏิบัติงานในพื้นที่จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดให้น้อยลง

ในส่วนของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่มีสมาชิกน้อยนั้นมีสาเหตุเนื่องมาจากเป็นกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินงานขนาดเล็กที่ทำอยู่เป็นประจำในบางส่วนขององค์กร สมาชิกที่เข้าร่วมจึงมีเพียงคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น อีกสาเหตุที่มีความเป็นไปได้คือ ชุมชนนักปฏิบัติบางกลุ่มมีการดำเนินกิจกรรมสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้บนเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ติดตามได้เพียงสมาชิกที่แสดงตัวเท่านั้น โดยที่ความเป็นจริงอาจจะมีบุคคลอื่นๆ ที่ร่วมสังเกตการณ์หรือร่วมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติดังกล่าวโดยไม่เปิดเผยตนเองอยู่ด้วย

ลักษณะสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติสามารถแจกแจงได้ตามตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 105 คน มีการตอบ 138 ครั้ง ได้ผลดังนี้ สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.4 ของการเลือกทั้งหมด รองลงมาคือบุคคลในแผนกเดียวกัน มีสัดส่วนร้อยละ 32.6 สัดส่วนของสมาชิกบุคคลภายนอกองค์กร ที่ทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร และบุคคลภายในองค์กรสาขา หรือในเครือข่ายเดียวกันในประเทศมีค่าใกล้เคียงกันคือร้อยละ 8.0 และ 6.5 โดยบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเลยถูกเลือกน้อย

ที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 1.4 และไม่พบว่ามีความสัมพันธ์เป็นบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรสาขา หรือเครือข่ายเดียวกันในต่างประเทศ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่แจกแบบสอบถามไม่มีองค์กรใดที่มีองค์กรในเครือข่ายอยู่ในต่างประเทศเลย

ตารางที่ 4 แสดงลักษณะสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ

ลักษณะสมาชิกใน ชุมชนนักปฏิบัติ	ความถี่ในการเลือก (ครั้ง) ของแต่ละองค์กร												รวม	ร้อยละ
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
1. บุคคลภายในองค์กร เดียวกัน	4	8	2	8	11	7	9	3	5	1	11	2	71	51.4
2. ผู้ร่วมงานแผนก เดียวกัน	3	0	3	4	7	1	3	5	5	4	8	2	45	32.6
3. บุคคลภายนอกองค์กร ที่ทำงานเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับองค์กร	0	0	0	2	1	1	1	0	3	0	2	1	11	8.0
4. บุคคลภายในองค์กร สาขา หรือในเครือข่าย เดียวกันในประเทศ	0	0	0	2	0	0	2	0	4	0	0	1	9	6.5
5. บุคคลภายนอกองค์กร ที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับองค์กรเลย	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1.4
6. บุคคลภายในองค์กร สาขา หรือเครือข่าย เดียวกัน ในต่างประเทศ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
รวม													138	100.0

จากการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าชุมชนนักปฏิบัติส่วนใหญ่ที่พบในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำให้

สามารถทำงานได้ดีขึ้น และมีข้อผิดพลาดน้อยลง ดังนั้นสมาชิกจึงเป็นบุคคลที่ทำงานและติดต่อสื่อสารกันเป็นประจำร่วมกันเป็นปกติอยู่แล้วในแผนกเดียวกัน และ/หรือบุคคลในต่างแผนกที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน

ในองค์กร D,E,F,G, I, K และ L พบว่ามีสมาชิกเป็นบุคคลภายนอกองค์กรที่มีการทำงานเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์กรร่วมเป็นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติอยู่ จากการสัมภาษณ์พบว่าสมาชิกประเภทนี้ คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรที่ต้องการทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ได้รับ และร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรปรับปรุงสินค้าและบริการ เช่น กลุ่ม CoPs เบาหวาน ในโรงพยาบาลศิริราช ที่เป็นการรวมตัวกันของผู้ป่วยโรคเบาหวาน เพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดูแลตัวเอง ให้กำลังใจ และช่วยเผยแพร่ความรู้ที่กลุ่มสร้างขึ้นให้กับผู้ป่วยเบาหวานอื่นๆ โดยมีโรงพยาบาลทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและเข้าร่วมกับกลุ่ม ดังนั้น ชุมชนนักปฏิบัติที่มีสมาชิกเป็นบุคคลภายนอกเข้าร่วมกลุ่มพบได้ในองค์กรที่มีการขายหรือเสนอ สินค้า และ/หรือบริการให้กับบุคคลทั่วไป

ในองค์กร D, G, I และ L พบว่ามีสมาชิกที่เป็นบุคคลในองค์กรสาขา หรือองค์กรในเครือข่ายเดียวกันในประเทศไทยร่วมเป็นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติอยู่ด้วย เมื่อพิจารณาโครงสร้างองค์กรพบว่าองค์กรทั้งสามเป็นองค์กรที่มีสาขากระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทย ทำให้ต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลของงานในองค์กรในแต่ละสาขา เพื่อประเมินภาพรวมของงาน และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ในแต่ละสาขาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าของงานในแต่ละสาขา ซึ่งนอกจากจะมีเป้าหมายเพื่อแจ้งให้ทราบแล้ว ยังทำให้เกิดการเปรียบเทียบ และกระตุ้นการแข่งขันในแต่ละสาขาด้วย

ในองค์กร I และ L พบว่ามีสมาชิกที่เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเลยเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ ข้อมูลของชุมชนนักปฏิบัตินั้นบ่งบอกว่าเป็นชุมชนนักปฏิบัติเรื่องศิลปะ และช่างภาพ ซึ่งสมาชิกกลุ่มรู้จักกันเป็นการส่วนตัวนอกเวลางาน เนื่องจากมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน และได้ใช้พื้นที่ในการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งยังมุ่งหวังให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานส่วนอื่นๆ ได้ จากการศึกษาเอกสารพบกลุ่มลักษณะนี้ในบริษัท ไอบีเอ็ม โชลูชั่นจำกัด (จันทร์ฉาย ศรีพรหมคุณ, 2550) เป็นชุมชนนักปฏิบัติเรื่องการเรียนภาษาญี่ปุ่น โดยเริ่มมาจากองค์กรได้ส่งให้บุคลากรไปเรียนภาษาญี่ปุ่นที่สถาบันแห่งหนึ่งเพื่อเตรียมตัวสำหรับการทำงานกับประเทศญี่ปุ่น บุคลากรเหล่านั้นจึงมีโอกาสได้รวมตัวกับคนที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเลยแต่เรียนภาษาญี่ปุ่นด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยกันหาเทคนิควิธีการให้สามารถจดจำคำศัพท์ และเข้าใจการใช้ภาษาญี่ปุ่น

ได้มากขึ้น และยังนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่ไม่ได้มาร่วมเรียนในชั้นเรียนอีกด้วย

ตารางที่ 5 แสดงวัตถุประสงค์ทั่วไปของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรโดยการแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ

วัตถุประสงค์ทั่วไปของชุมชนนักปฏิบัติ	ลำดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
	ความถี่ในการเลือก				
1. เพื่อปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	27	11	7	8	11
ร้อยละ	27.3	12.2	8.3	11.9	19.3
2. เพื่อพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	27	13	7	11	8
ร้อยละ	27.3	14.4	8.3	16.4	14.0
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค และกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำไปใช้	14	20	18	10	8
ร้อยละ	14.1	22.2	21.4	14.9	14.0
4. เพื่อดึงความรู้จากตัวบุคคลมาสร้างเป็นฐานความรู้ขององค์กร	13	12	18	8	10
ร้อยละ	13.1	13.3	21.4	11.9	17.5
5. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้	8	22	20	13	12
ร้อยละ	8.1	24.4	23.8	19.4	21.1
6. เพื่อสร้างความเป็นชุมชน ความเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน	7	9	10	12	4
ร้อยละ	7.1	10.0	11.9	17.9	7.0
7. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่	1	3	3	5	4
ร้อยละ	1.0	3.3	3.6	7.5	7.0
8. อื่นๆ	2	0	0	0	0
ร้อยละ	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0
รวม	99	90	84	67	57

จากตารางพบว่า จุดประสงค์ของชุมชนนักปฏิบัติ ที่ถูกเลือกให้เป็นวัตถุประสงค์หลัก อันดับ 1 มากที่สุดคือ เพื่อพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อปรับปรุงเทคนิค และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยมีความถี่ในการเลือกเท่ากันที่ 26 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 27.3 รองลงมาคือมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำไปใช้และเพื่อดึงความรู้จากตัวบุคคลมาสร้างเป็นฐานความรู้ขององค์กร ความถี่ในการเลือกใกล้เคียงกันที่ 14 ครั้ง และ 13 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 14.1 และ 13.1 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์อื่นๆของชุมชนนักปฏิบัติที่พบคือ เพื่อสนับสนุนการทำงานระหว่างกัน และทำความเข้าใจกับสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆที่มีพื้นฐานต่างกัน ในด้านอายุ และวัฒนธรรม เป็นต้น

จากการสำรวจเป้าหมายเฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติในกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม 105 ชุด โดยตั้งคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติ (เช่น เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริการตอบคำถามทางโทรศัพท์ของพนักงาน Call center) พบการตอบ 69 ครั้ง สามารถแบ่งกลุ่มวัตถุประสงค์เฉพาะได้ตามตาราง

ตารางที่ 6 แสดงวัตถุประสงค์เฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ และ แสดงค่าร้อยละ

วัตถุประสงค์เฉพาะ	ความถี่ (ครั้ง)	ร้อยละ
1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงานของบุคลากร	23	33.3
2. เพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับเรื่องงานที่รับผิดชอบอยู่	21	30.4
3. พัฒนาความทักษะความสามารถในการเรียนรู้เรื่องต่างๆไปในองค์กร	11	15.9
4. พัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ และชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละกลุ่มงาน	9	13.0
5. เพื่อเผยแพร่ความรู้จากการทำงานไปยังนอกหน่วยงานของตน	2	2.9
6. เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน	2	2.9
7. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน	1	1.4
รวม	69	100

จากตารางพบว่า วัตถุประสงค์เฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติที่พบมากในกลุ่มตัวอย่างคือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงานของบุคลากร เป็นสัดส่วนร้อยละ 33.3 รองลงมาคือเพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับเรื่องงานที่รับผิดชอบอยู่ คิดเป็นร้อยละ 30.4 โดยวัตถุประสงค์ที่พบน้อยที่สุดคือ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 1.4

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานส่วนราชการนั้น เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 11 ว่าด้วยการพัฒนาหน่วยงานทางราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการประมวลผลความรู้เพื่อนำมาใช้ในงานต่างๆ ซึ่งตรงกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือเป็น กระบวนการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้กับงานต่างๆ ในองค์กร

ดังนั้นจุดประสงค์ของชุมชนนักปฏิบัติในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจส่วนมากคือ เพื่อเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ร่วมกัน แต่ในส่วนของหน่วยงานเอกชน และรัฐวิสาหกิจอีกส่วนหนึ่งพบว่าวัตถุประสงค์ของชุมชนนักปฏิบัตินอกจากจะมีขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานในองค์กรโดยตรงแล้ว ยังมีชุมชนนักปฏิบัติ ที่นอกเหนือจากเรื่องงาน แต่เป็นเรื่องที่คนทั่วไปชอบหรือสนใจ เช่น งานอดิเรก การท่องเที่ยว โดยมีทัศนคติว่า ความรู้ทุกอย่างล้วนมีประโยชน์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้ เช่น ในการ รับรองลูกค้าขององค์กร ถ้าบุคลากรสามารถให้ข้อมูลเรื่องที่ลูกค้าสนใจนอกเหนือจากเรื่องงานได้ จะเป็นการสร้างความประทับใจและสัมพันธภาพที่ดีในการเจรจาทางธุรกิจ อีกทั้งเพื่อเป็นการฝึก ให้พนักงานในองค์กรคุ้นเคยกับการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านช่องทางและสื่อต่างๆ รวมถึง ทำความรู้จักและสร้างเครือข่ายคนรู้จักกับคนที่อยู่ในแผนกอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้และสามารถนำไปใช้กับการทำงานจริงได้อย่างมีความสุข และถูกต้องเหมาะสม

ลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างพบว่าชุมชนนักปฏิบัติใน องค์กรส่วนใหญ่เกิดจากองค์กรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ แล้วเกิดความสนใจในหมู่ พนักงานจึงรวมตัวกัน โดยคิดเป็นร้อยละ 66.0 รองลงมาคือ การที่สมาชิกมีความสนใจต่อการ รวมกลุ่มกันอยู่ก่อน ต่อมาจึงได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และพนักงานมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม อยู่แล้ว ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จึงพัฒนาเป็นชุมชนนักปฏิบัติ มีอัตราส่วนร้อยละ 10.3 และ 9.3 ตามลำดับ โดยลักษณะการเกิดของกลุ่มที่พบน้อยที่สุดคือ กลุ่มที่เกิดจากพนักงาน มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร คิดเป็น ร้อยละ 4.1

ตารางที่ 7 แสดงลักษณะการเกิดของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ และแสดงค่าร้อยละ

ลักษณะสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ	ความถี่ในการเลือก (ครั้ง) ของแต่ละองค์กร												รวม	ร้อยละ
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
1. องค์กรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ แล้วเกิดความสนใจในหมู่พนักงาน จึงรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ	3	7	3	8	7	4	10	2	5	2	11	2	64	66.0
2. พนักงานมีความสนใจร่วมกันอยู่ แต่ยังไม่มีการรวมตัวชัดเจน ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจึงมีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติอย่างเป็นทางการ	1	0	0	1	2	0	0	3	0	2	1	0	10	10.3
3. พนักงานมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จึงพัฒนาเป็นชุมชนนักปฏิบัติ	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	2	2	9	9.3
4. พนักงานมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4	4.1
5. อื่นๆ	1	0	0	1	3	3	0	1	1	0	0	0	10	10.9
รวม													97	100

การเกิดกลุ่มที่แบบอื่นๆที่พบ ได้แก่ การจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติขึ้นมาและกำหนดให้บุคคลที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และมีหน้าที่รับผิดชอบในงานนั้นๆอยู่แล้ว เป็นสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติ หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆมาร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ การเกิดกลุ่มในลักษณะนี้ทำ

ให้สมาชิกของกลุ่ม จำกัดแค่บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะจัดการความรู้เท่านั้น พบกลุ่มเหล่านี้ใน องค์กร A, D, E และ F ซึ่งเป็นองค์กรส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เนื่องด้วยพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 11 ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ทำให้หน่วยงานราชการต้องมีนโยบายการจัดการความรู้ในองค์กรขึ้นเพื่อสนองตอบต่อพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งในหน่วยงานเองมีคณะทำงานเพื่อประเมินคุณภาพขององค์กรตามหลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น 5 ส หรือ TQM – Total Quality Management มาก่อนหน้านี้แล้ว เมื่อมีนโยบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา คณะทำงานดังกล่าวจึงเพิ่มเติมการจัดการความรู้ร่วมกับการทำระบบการทำคุณภาพต่างๆ ดังนั้นชุมชนนักปฏิบัติจึงมักจะเกิดขึ้นตามนโยบายขององค์กร

หน่วยงานภาคเอกชน เช่น องค์กร J และ K มีนโยบายการบริหารความรู้ในองค์กรที่มีลักษณะคล้ายการจัดการกิจกรรมต่างๆ เพื่อจัดการความรู้มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว เพียงแต่ไม่ได้เรียกกิจกรรมดังกล่าวว่าการจัดการความรู้ ทำให้ค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรจึงสอดคล้องกับการจัดการความรู้ มีช่องทางการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเหมาะสมและพอเพียง ส่งผลให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติที่มีหลากหลาย ทั้งชุมชนนักปฏิบัติที่ใช้เพื่อการทำงานตามนโยบาย และชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดจากความสมัครใจ และความสนใจที่มีร่วมกันโดยไม่จำกัดแต่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้นของตัวพนักงานเอง

ในองค์กร I ผู้บริหารได้สังเกตเห็นว่า การจัดการความรู้จะช่วยเสริมแรงให้องค์กรก้าวหน้าขึ้น จึงมีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ และในที่สุดก็พัฒนาเป็นการจัดการความรู้ในรูปแบบขององค์กรเองโดยมีแนวคิดหลักว่า พนักงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเมล็ดที่ขยันและทำงานเป็นทีม องค์กรจึงให้ความสำคัญกับมุมมองและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานทุกคน องค์กรจะจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ โดยมีการบังคับบ้างเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและรูปแบบการสื่อสารในชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย โดยแบ่งคะแนนเป็น 5 ช่วง ดังนี้

1.00 - 1.50	ไม่เคยใช้เลย	3.51 – 4.50	ใช้บ่อยๆ
1.51 - 2.50	ใช้น้อยมาก	4.51 – 5.00	ใช้เป็นประจำตลอดเวลา
2.51 - 3.50	ใช้บ้างบางครั้ง		

ตารางที่ 8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยของความถี่ในการใช้รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้แต่ละรูปแบบ

รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้	กลุ่มตัวอย่าง (n=105)		
	n	\bar{X}	SD
1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)	102	3.90	0.907
2. การเรียนรู้จากบทเรียนความผิดพลาด (Lesson Learned)	100	3.66	0.977
3. การสอนงาน (Coaching): การแนะนำ สอนงานโดยรุ่นพี่หรือผู้มีประสบการณ์	103	3.64	1.074
4. การเล่าเรื่อง/ การแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่อกัน /เรื่องเล่าเร้าพลัง (Story Telling)	103	3.56	0.957
5. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จหรือการประชุมทบทวนงาน (Retrospect)	100	3.42	1.075
6. การทำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring): การช่วยเหลือให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด	104	3.41	1.094
7. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร หรือ แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Port-Folio)	103	3.36	1.162
8. การทำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) : การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมแนะนำ แบ่งปันประสบการณ์	104	3.36	1.206
9. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review- AAR)	102	3.35	1.001
10. การจัดเวทีเสวนา (Forum)	104	3.22	1.196
11. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team): กลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้าน	103	3.21	1.297
12. การจัดกิจกรรมพิเศษ /นิทรรศการความรู้ /ตลาดนัดความรู้	104	3.09	1.216
13. การทำสุนทรียสนทนา (Dialogue) : การจัดกลุ่มพูดคุยเรื่องเชิงบวก และเปิดกว้าง	101	3.07	1.235
14. การทำสุนทรียสาธก: การมองเชิงบวกเพื่อค้นหาสิ่งดีๆรอบๆตัว (Appreciative Inquiring)	101	2.97	1.220
15. การศึกษาดูงาน (Study Tour)	102	2.88	1.154

รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้	กลุ่มตัวอย่าง (n=105)		
	n	\bar{X}	SD
16. การจัดทำดัชนีรายชื่อของแหล่งความรู้ ที่มา และผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้นๆ (Yellow Pages)	103	2.43	1.035
17. การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เช่น เครื่องมือธรรมาภิบาล	102	2.32	1.145

จากตารางพบว่ารูปแบบการสื่อสารที่มีการใช้ในองค์กรมากที่สุด คือ การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ปฏิบัติ (Action Learning) มีค่าคะแนนอยู่ที่ 3.90 อยู่ในเกณฑ์ใช้บ่อยๆ รองลงมาคือการเรียนรู้จากการผิดพลาด (Lesson Learned) มีคะแนน 3.66 การสอนงาน (Coaching) มีคะแนน 3.64 และการเล่าเรื่อง/ การแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่อกัน / เรื่องเล่าเร้าพลัง (Story Telling) ซึ่งยังจัดว่าอยู่ในเกณฑ์รูปแบบการสื่อสารที่ใช้บ่อยๆ รูปแบบการสื่อสารที่ใช้บ่อยที่สุดที่พบคือการจัดทำดัชนีรายชื่อของแหล่งความรู้ ที่มา และผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้นๆ และการทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) และมีคะแนนเฉลี่ยที่ 2.43 และ 2.32 จัดอยู่ในเกณฑ์รูปแบบการสื่อสารที่ใช้บ่อยมาก

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่พบในการเก็บข้อมูลมักเป็นกลุ่มที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการทำงานเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นงานที่ต้องลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานที่จริง มีการเผชิญหน้ากับปัญหาเฉพาะหน้า และเป็นงานที่ต้องการความชำนาญของบุคลากรเป็นอย่างมาก เพื่อให้หน้างานดำเนินไปได้ด้วยดี แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันเวลาดังนั้นการจัดการความรู้ในส่วนนี้จึงมักจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันภายในกลุ่มขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะในการทำงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เมื่อสามารถปฏิบัติงานสำเร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาเรียบเรียงเพื่อเผยแพร่และเก็บลงสู่ฐานความรู้ขององค์กรในภายหลัง

รูปแบบการจัดการความรู้ในลำดับที่ 5 – 15 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์รูปแบบการสื่อสารที่ใช้บ้างบางครั้ง เมื่อประมวลผลร่วมกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า รูปแบบการสื่อสารในกลุ่มนี้จะจัดตามวาระที่ชุมชนนักปฏิบัติและองค์กรได้กำหนดร่วมกันไว้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่ต้องใช้ทรัพยากรในการจัดการสูง ต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมกิจกรรม รวมถึงจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มใหญ่ เช่น การจัดเวทีเสวนา การจัดตลาดนัดความรู้ และการทำสุนทรียสนทนา (Dialogue) ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีการวางแผนการจัดในระยะยาวว่าจะจัด

แต่ละกิจกรรมอย่างไร เมื่อไหร่ ต้องเชิญใครมาร่วมบ้าง ทำให้รูปแบบการสื่อสารในกลุ่มนี้ ถูกนำมาใช้ตามวาระที่กำหนดไว้เท่านั้น

นอกจากนี้ในบางองค์กรยังมีการคิดค้นรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้เพื่อใช้เองภายในองค์กรอีกด้วย เช่น ในองค์กร H ได้จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและประเมินความรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อการจัดการความรู้ต่างๆที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงมีการบันทึกประวัติการเข้าทำการทดสอบของบุคลากรแต่ละท่านไว้ด้วย เพื่อประเมินการมีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยของความถี่ในการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารต่างๆเพื่อจัดการความรู้

สื่อและช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มตัวอย่าง (n=100)		
	n	\bar{X}	SD
1. การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	105	4.12	1.016
2. การประชุมอย่างเป็นทางการ	104	3.98	0.924
3. การประชุมพบปะอย่างไม่เป็นทางการ	104	3.68	0.873
4. การสื่อสารผ่าน Intranet หรือ Website ขององค์กร	104	3.60	1.170
5. การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆขององค์กร เช่น จุลสาร บ่ายประกาศ ฯลฯ	105	3.04	1.386
6. การสื่อสารผ่าน Webboard (กระดานสนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น)	103	2.88	1.255
7. การสื่อสารผ่าน โปรแกรมสนทนาทางคอมพิวเตอร์ต่างๆ	104	2.63	1.256
8. การสื่อสารผ่าน Webblog (Website เพื่อบันทึกบทความของตนเอง และมีส่วนให้แสดงความคิดเห็น)	103	2.61	1.306
9. การสื่อสารผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงในองค์กร	103	2.21	1.202

จากตารางพบว่าช่องทางที่มีค่าเฉลี่ยการใช้มากที่สุดได้แก่ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการประชุมอย่างเป็นทางการ โดยมีคะแนนใกล้เคียงกันคือ 4.12 และ 3.98 ตามลำดับ รองลงมา คือการประชุมพบปะอย่างไม่เป็นทางการและ การสื่อสารผ่าน Intranet หรือ Website ขององค์กร มีคะแนนเฉลี่ยที่ 3.68 และ 3.60 สื่อทั้ง 4 ประเภทมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ใช้บ่อยๆ โดยพบว่าสื่อวิทยุกระจายเสียงในองค์กรมีการใช้น้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 2.21 อยู่ในเกณฑ์ใช้น้อยมาก

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบข้อมูลเพิ่มเติมว่าการเลือกใช้สื่อและช่องทางในการสื่อสารของบุคลากรแต่ละท่านจะเลือกใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะงานประจำและสารที่ต้องการสื่อออกไป โดยการประชุมทั้งแบบเป็นทางการที่มีการกำหนดวาระและหัวข้อการประชุมเป็นช่องทางที่ทุกองค์กรใช้เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากในการทำงานประจำนั้นมีการกำหนดวาระในการประชุมของแต่ละหน่วยงานเป็นที่ชัดเจนแน่นอนอยู่แล้ว อาจจะเป็นเดือนละครั้ง หรือสัปดาห์ละครั้ง ดังนั้นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วจึงถือโอกาสแทรกกิจกรรมการจัดการความรู้ไปในการประชุมแต่ละครั้ง โดยนอกจากดำเนินการประชุมเพื่อหาข้อสรุปตามปกติแล้ว ก็เพิ่มการกระตุ้นให้ผู้ร่วมประชุมสื่อสารกัน เพื่อบอกเล่าปัญหา อุปสรรคในการทำงาน และพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหาจากคำแนะนำของสมาชิก มีการเล่าประสบการณ์ที่ตนเองประสบความสำเร็จ เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมชื่นชม และสังเกตเทคนิควิธีการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ที่ตนเองเผชิญอยู่ รวมถึงการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความรู้ในการประชุมลงในคลังความรู้ เพื่อให้สามารถสืบค้นนำกลับมาใช้ หรือเผยแพร่ต่อไปยังผู้สนใจคนอื่น ๆ ได้

จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า ทุกองค์กรมีแนวโน้มที่จะใช้การประชุมอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น เพราะเห็นว่าเป็นช่องทางที่ทำได้ง่าย ได้ผลตอบรับดี และไม่กระทบต่องานประจำ เพราะการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ คือการพบปะกันโดยไม่กำหนดวาระการประชุม มีการสื่อสารพูดคุยในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทำให้ผู้ร่วมประชุมรู้สึกผ่อนคลายและพร้อมเปิดใจบอกเล่าปัญหา หายินดีที่จะแสดงความคิดเห็น เพื่อช่วยแก้ปัญหาหรือหาข้อสรุปให้กับหัวข้อในการประชุม นั้นๆ โดยในแต่ละองค์กรจะมีสถานที่ที่จัดไว้สำหรับรองรับการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ แบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1. จัดพื้นที่ส่วนหนึ่งของห้องทำงานให้เป็นมุมพักผ่อน มีลักษณะเปิดโล่ง ใช้เป็นชุดรับแขกที่มีโซฟา หรือ เป็นชุดโต๊ะและเก้าอี้ ขนาดนั่งได้ประมาณ 4 -8 คน หรือตกแต่งให้เป็นเหมือนห้องนั่งเล่นหรือห้องรับแขก ไม่มีการกั้นห้องเป็นสัดส่วน
2. ห้องที่กั้นเป็นสัดส่วน มีโต๊ะและเก้าอี้ สามารถนั่งได้ 10-20 คน อาจจะกั้นเป็นห้องมีประตูปิด หรือใช้แค่ฉากกั้นให้เป็นสัดส่วน

โดยพบว่าพื้นที่ที่มีลักษณะเป็นห้องที่กั้นเป็นสัดส่วนจะถูกใช้มากกว่าพื้นที่เปิดโล่ง กลุ่มตัวอย่างได้อธิบายพฤติกรรมว่า แม้พื้นที่เปิดโล่งจะสามารถเข้าใช้งานได้สะดวกกว่าโดยไม่ต้องขออนุญาต และมีบรรยากาศผ่อนคลายกว่า แต่คนจะไม่ค่อยใช้เพราะความไม่ส่วนตัว และยังเห็นการเคลื่อนไหวของคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน ทำให้ไม่มีสมาธิกับสิ่งที่กำลังจะสื่อสาร อีกทั้งการนั่งคุย

กันในมุมพักผ่อน ทำให้ถูกมองด้วยความสงสัยจากคนอื่นว่า กำลังปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ จึงทำให้แนวโน้มของการประชุมอย่างไม่เป็นทางการจะจัดขึ้นในพื้นที่ที่เป็นสัดส่วนเช่นห้องประชุมเล็กมากกว่า แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยพบข้อแตกต่างในองค์กร K เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้มานาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร และองค์กรเองได้จัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมจัดการความรู้อยู่เสมอ รวมถึงการจัดพื้นที่ที่เรียกว่า “Inno Zone” ซึ่งเป็นพื้นที่ลักษณะเปิดกว้าง จัดวางเฟอร์นิเจอร์ที่นั่งสบาย เพื่อใช้เป็นที่ประชุมอย่างไม่เป็นทางการ รับชมข่าวสารหรือต่างๆ ทางโทรทัศน์หรือ เคเบิลทีวี มีมุมหนังสือหรือวารสารที่น่าสนใจเตรียมไว้ให้พนักงานอ่าน นอกจากนี้ที่มุมนี้ยังสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม Show & Share เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันกิจกรรมต้อนรับพนักงานใหม่ กิจกรรมวันเกิดพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นแม้ว่าพื้นที่จะมีบรรยากาศไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรสื่อสารให้ทุกคนทราบว่าพื้นที่ในส่วนนี้มีไว้เพื่อการประชุม และจัดกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานได้ ก็จะทำให้พนักงานเข้ามาใช้ด้วยความสบายใจมากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่ต้องการบรรยากาศที่ผ่อนคลายและความคล่องตัวในการจัดกิจกรรมประจำวันมากกว่า

นอกจากการจัดประชุมแล้วข้อมูลจากแบบสอบถามยังบ่งชี้ว่า การส่งข้อมูลการอีเมลเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เป็นเพราะพนักงานต้องใช้อีเมลของหน่วยงานเพื่อรับคำสั่งและแจ้งข้อมูลกันอยู่แล้ว จึงเลือกที่จะนำอีเมลมาใช้ในการสื่อสารความรู้ด้วยเนื่องจากมีความสะดวกและสามารถทำได้ในเวลางานปกติโดยไม่เสียเวลามากนัก เนื้อหาสารที่สื่อสารผ่านอีเมลมักจะเป็นการถามตอบกันไปมาเพื่อให้ได้ข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงานขึ้นย่อยๆ ภายในกลุ่มหรือแผนกของตนเอง มากกว่าที่จะสื่อสารเพื่อหาข้อสรุปในงานขนาดใหญ่

จากการสัมภาษณ์พบข้อมูลเพิ่มเติมว่าสื่อและช่องทางการสื่อสารสำหรับการจัดการความรู้จะถูกใช้ในสองลักษณะคือ

1) สื่อและช่องทางที่ถูกใช้เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้

เนื้อหาของสารจะเกี่ยวข้องกับหลักการของการจัดการความรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ และวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในกิจกรรมการจัดการความรู้ สื่อที่ใช้สำหรับสารประเภทนี้เป็นสื่อแบบให้ข้อมูลทางเดียวมีจุดมุ่งหมายเพื่อแจ้งให้ทราบเน้นย้ำความสำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสร้างการจดจำ จึงไม่เน้นการตอบกลับของผู้รับสาร สื่อที่พบได้แก่

- ก. สื่อโทรทัศน์ในหน่วยงาน เป็นสื่อที่แพร่ภาพรายการที่ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โครงการที่องค์กรกำลังดำเนินงานอยู่และกำลังจะจัดตั้ง รวมถึงการจัดการความรู้ซึ่งเป็นภารกิจหนึ่งขององค์กร โดยสื่อสารให้คนทั่วไปในองค์กรได้รับทราบว่า การจัดการความรู้คืออะไร ทำได้อย่างไร องค์กรดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง กลุ่มใดที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้
- ข. สื่อวิทยุ และเสียงตามสายภายในองค์กร เป็นสื่อที่เผยแพร่สารประเภท เกร็ดความรู้ ทั้งเรื่องงาน เรื่องการจัดการความรู้ และเรื่องที่มีประโยชน์และน่าสนใจในช่วงเวลานั้น มีการกระจายเสียงในบางช่วงเวลาที่เป็นเวลาพักผ่อนของพนักงาน เพื่อไม่ให้เป็นการรบกวนเวลาทำงาน
- ค. สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ อาทิ ป้ายประกาศ จดหมายข่าว วารสาร จุลสาร แผ่นพับ โดยจะติดหรือวางสื่อเหล่านี้ไว้ในที่ที่พนักงานจะต้องผ่านไปเห็นบ่อยๆ เช่น หน้าที่พิมพ์ ประตูห้องน้ำดื่มใน และตามทางเดินในอาคาร เนื้อหาในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนี้ได้แก่
- * การประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้
 - * การแจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่กำลังจะเกิดขึ้น
 - * การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร ว่ามีที่มาอย่างไร มีแนวทางปฏิบัติอย่างไร ต้องการความร่วมมือจากบุคลากรในรูปแบบใด
 - * การให้ความรู้เรื่องเครื่องมือในการจัดการความรู้ว่ามีแนวคิดอย่างไร ใช้อย่างไร เหมาะกับงานประเภทใด
 - * การประกาศชมเชยพนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมและประสบความสำเร็จ
- ง. หนังสือรายงานผลการทำกิจกรรม โดยออกเป็นรายปี ในแต่ละปีองค์กรจะกำหนดหัวข้อ หรือแนวคิดที่ต้องการให้มีการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยย่อยแต่ละหน่วยในองค์กรได้จัดกิจกรรมจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับหัวข้อยดังกล่าว หนังสือนี้จะเป็นการรวบรวมกิจกรรมการจัดการความรู้ในหัวข้อยดังกล่าวที่จัดขึ้นในเวลาหนึ่งปีที่ผ่านมา สรุปให้เห็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ ข้อบกพร่อง และข้อเสนอแนะสำหรับครั้งต่อไป

สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้นั้น จะมีลักษณะเด่นคือ ใช้สีประจำองค์กรเป็นสีหลัก และใช้สัญลักษณ์ หรือภาพต่างๆ มาประกอบเพื่อเรียกความสนใจ และสร้างการจดจำได้เร็วกว่าการใช้ตัวหนังสือเพียงอย่างเดียว ยกตัวอย่างที่พบในองค์กร K

ที่กำลังทำองค์กรให้เป็นองค์กร Innovation จึงได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรต้องไว้หาประการ โดยทำเป็น ป้ายแบบตั้งพื้นมีข้อความอธิบายลักษณะอันพึงประสงค์ของพนักงานในองค์กร Innovation และในแต่ละคุณสมบัติจะมีรูปภาพประกอบเป็นตัวมาสคอตที่ออกแบบมาเพื่อเป็นสัญลักษณ์แห่ง Innovation ในท่าทางต่างๆที่สอดคล้องกับข้อความที่บ่งบอกคุณสมบัติของพนักงาน



รูปภาพ 1 ภาพมาสคอต ในท่าทางต่างๆที่สอดคล้องกับข้อความในองค์กร K

อีกตัวอย่างที่พบ คือ ในองค์กร F ที่เริ่มนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต้องการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้กำหนดค่านิยม 5 ประการขึ้นมา และได้สื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ให้พนักงานได้รับทราบและจดจำ โดยเลือกใช้สัญลักษณ์มือแทนที่จะใช้ข้อความที่เป็นตัวหนังสือสื่อสารเพียงอย่างเดียว (รูปภาพ 2) ทางผู้จัดทำก็ได้ออกแบบสัญลักษณ์มือ 5 แบบขึ้นมากำกับในแต่ละค่านิยม ยกตัวอย่าง ค่านิยมเป็นเจ้าขององค์กรแน่นเหนียว ก็ใช้สัญลักษณ์เป็นมือที่กำอยู่ และค่านิยมเรื่องคุณภาพคนไม่เป็นสองรองใคร ก็ใช้สัญลักษณ์มือที่ชูนิ้วโป้งที่มีความหมายว่ายอดเยี่ยม ด้วยวิธีการสื่อสารลักษณะนี้ นอกจากจะดึงดูดความสนใจแล้วยังช่วยให้จดจำได้ง่ายอีกด้วย

สำหรับข้อความหรือเนื้อหาที่ใช้ในสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่แสดงข้อดีของการจัดการความรู้ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและถูกต้องให้กับบุคลากรในองค์กร โดยเลือกใช้คำที่สั้น กระชับ สื่อความหมายได้ตรง ในสื่อประเภท โปสเตอร์ กระดานข่าว และป้ายประกาศ ส่วนสื่อประเภท วารสาร จดหมายข่าว หรือหนังสือรายงานกิจกรรมขององค์กร จะเขียนด้วยภาษาระดับกลาง ไม่ให้เข้าใจยากจนเกินไป แต่ก็ไม่ใช้ภาษาปากในการเขียน แม้ว่าจะอ่านง่าย มีความเป็นกันเอง แต่สารไม่มีความน่าเชื่อถือ ในส่วนของการจัดหน้า ตกแต่ง และหารูปภาพประกอบสื่อสิ่งพิมพ์นั้น มักเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารองค์กร หรือประชาสัมพันธ์ขององค์กร ทำหน้าที่ออกแบบ และตีพิมพ์



รูปภาพ 2 สัญลักษณ์มือเพื่อสร้างการจดจำแทนข้อความในองค์กร F

สิ่งที่พบอีกประการคือ ในหลายองค์กร เช่น ทีโอที การไฟฟ้านครหลวง และ NPCT ได้สร้างตัวมาสคอต (Mascot) เพื่อเป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยนกฮูกเป็นสัตว์ที่มักจะถูกนำมาออกแบบเป็นสัญลักษณ์ เพราะนกฮูกมีความหมายถึงการเป็นผู้รู้ ตาที่โตของนกฮูกหมายถึงความรู้ที่กว้างขวาง และการพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารความรู้อยู่เสมอ



รูปภาพ 3 การนำนกฮูกมาเป็นสัญลักษณ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร

2) สื่อและช่องทางที่ถูกใช้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เนื้อหาของสารจะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น การบอกเล่าประสบการณ์ และการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อแบ่งปันความรู้กับคนอื่น ๆ ในกิจกรรมการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่ต้องมีการโต้ตอบ สื่อและช่องทางที่ใช้จึงต้อง

สนับสนุนการสื่อสารสองทาง สื่อและช่องทางประเภทนี้ ได้แก่ การประชุมแบบเห็นหน้า ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารผ่านเว็บบอร์ด (webboard) และ เว็บ บล็อก (weblog) ที่ผู้อ่านสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นได้ ทั้งทาง Intranet และ Internet โปรแกรมสนทนา (Chat) รวมไปถึงการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

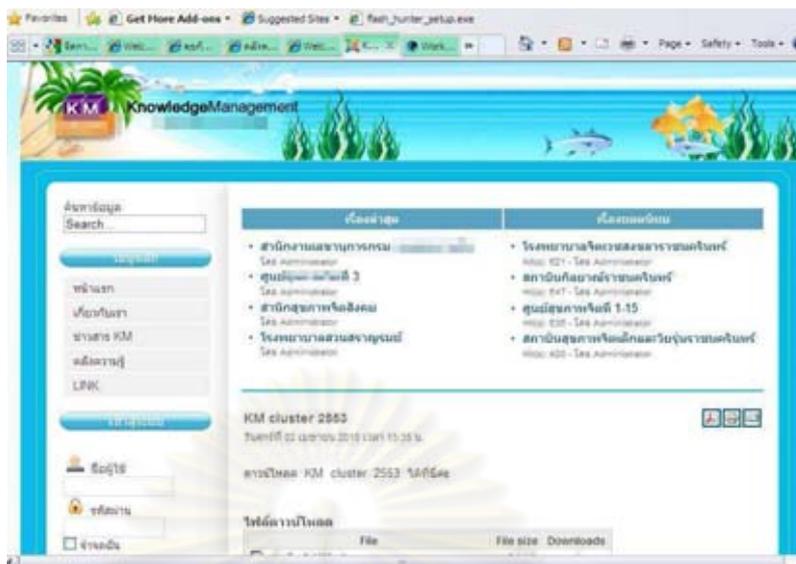
จากการสัมภาษณ์และสังเกตหน้าเว็บไซต์ขององค์กรตัวอย่าง พบว่าทุกองค์กร มีเว็บไซต์การจัดการความรู้ของตนเอง โดยพบว่า มีเพียงองค์กรส่วนราชการที่เปิดให้ บุคคลภายนอกได้เข้าไปศึกษาได้ นอกจากนั้นแล้วเว็บไซต์การจัดการความรู้จะอนุญาต ให้บุคลากรของบริษัทเท่านั้นที่เข้าเว็บไซต์ได้ โดยอาจจะเข้าทางระบบ Intranet (เข้าได้ เมื่อใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีการติดตั้งระบบเครือข่ายภายในองค์กร) หรือเข้าทาง Internet (เข้าได้จากทุกที่ที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต) โดยใช้ชื่อ และรหัสผ่าน ในการ ลงทะเบียนเพื่อเข้าเว็บไซต์

จากการสัมภาษณ์พบว่าส่วนสำคัญในหน้าเว็บไซต์จัดการความรู้ขององค์กรที่นอกจากจะมีช่องทางสำหรับการสื่อสารดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังพบสื่ออีกประเภทที่มีอยู่ในทุกเว็บไซต์ของทุก องค์กร คือ บทเรียนออนไลน์ (E-Learning) คือการให้ความรู้ในลักษณะที่มีผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อ นั้นๆมาบรรยาย แล้วบันทึกเป็นวิดีโอไว้ นำมาจัดลงในหน้าเว็บไซต์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่ สนใจได้เข้ามาศึกษา เสมือนได้เข้าฟังบรรยายด้วยตัวเองในองค์กร J และ K มีความโดดเด่นมาก ในการใช้ บทเรียนออนไลน์ ในองค์กร J มีการกำหนดหัวข้อในการเรียนรู้ขึ้นมา และประมวลเอา ความรู้ที่ได้จากการบรรยาย ประมวลเข้ากับความรู้จากที่ต่างๆ จัดทำเป็นการดูแอนิเมชัน และ นำไปใช้เป็นบทเรียนออนไลน์ เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้สนุก น่าสนใจ และไม่เครียด

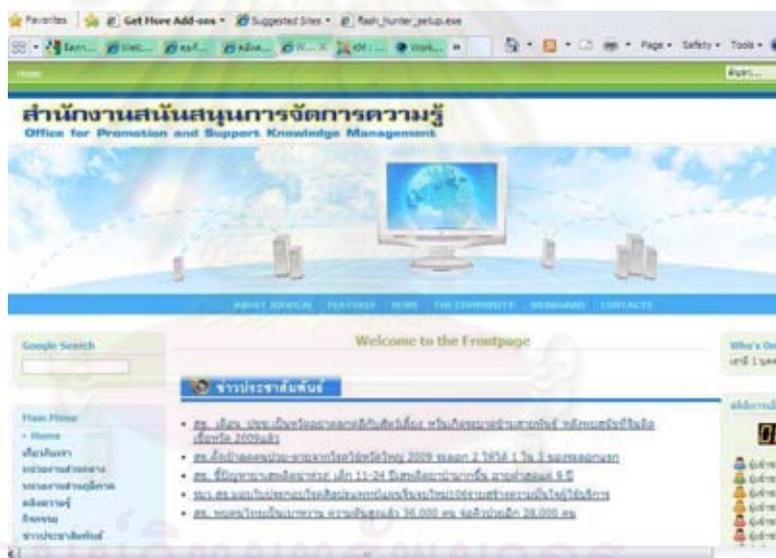
ในองค์กร K ยังมีการจัดทำ E-Class คือการจัดห้องเรียนออนไลน์ โดยการจัดคลิปวิดีโอ การบรรยายในหัวข้อต่างๆไว้ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจได้เข้ามาชมคลิปวิดีโอ และทำแบบทดสอบ เมื่อจบการบรรยาย เพื่อประเมินความรู้ที่ตนเองได้รับ ผลการประเมินจะถูกเก็บสะสมเป็นประวัติ ส่วนตัวของพนักงาน

รูปแบบของหน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร พบว่ามี 2 ลักษณะ คือ

- ก. หน้าเว็บไซต์ที่มีเนื้อหาเฉพาะเรื่องการจัดการความรู้ พบในองค์กร A, B, C, D, E, F และ G โดยหน้าเว็บไซต์ ที่เป็นองค์กรส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยมีเนื้อหาเฉพาะหัวข้อที่ เกี่ยวกับเรื่องงานและการจัดการความรู้ เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์ คลังความรู้ แผนงาน กิจกรรมที่เกิดขึ้น กระดานสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และบทความการจัดการความรู้ ต่างๆ เป็นต้น



รูปภาพ 4 หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร D



รูปภาพ 5 หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร E

- ข. หน้าเว็บไซต์ที่มีเนื้อหานอกเหนือจากการจัดการความรู้และงานอยู่ด้วย พบในองค์กร H, K และ ทีไอที โดยหน้าเว็บไซต์จะมีหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เหมือนแบบ ก. แต่มีพื้นที่เพิ่มเติมสำหรับสื่อบันเทิง เช่น ฟังวิทยุออนไลน์ ดูทีวีออนไลน์ ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น โปรแกรมสนทนา (Chat) กล่องข้อความสำหรับส่งข้อความสั้นๆหากัน รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วม กิจกรรมดังกล่าวได้แก่

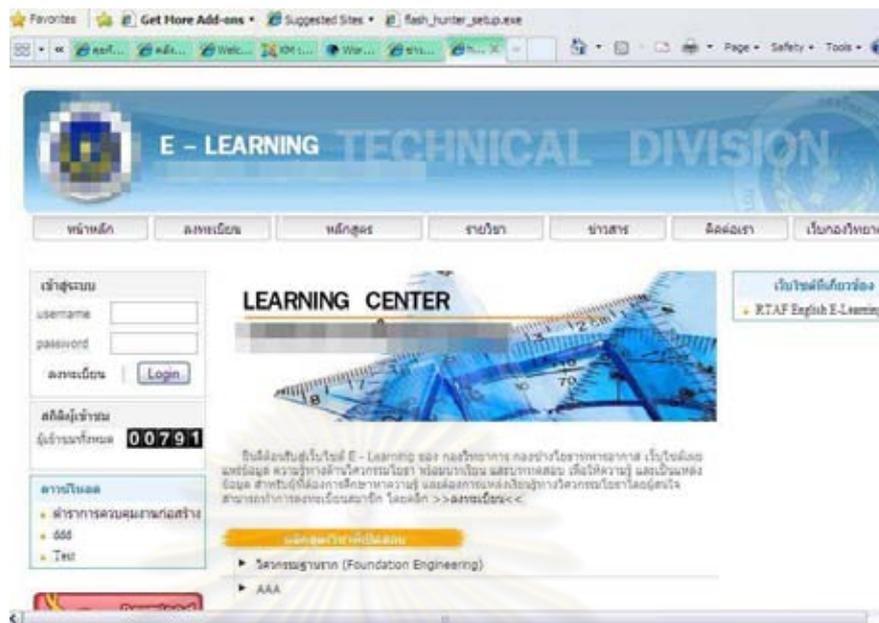
* ห้องสนทนาสำหรับกิจกรรมนอกเวลางานอื่นๆ โดยเปิดพื้นที่ให้ผู้ที่มีความสนใจในกิจกรรมได้เข้าไปร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแบ่งปันความรู้ในหัวข้อที่

ตนเองสนใจที่ถูกจัดไว้ในห้องต่างๆ เช่น กระดานสนทนาเกี่ยวกับเรื่องกอล์ฟ ในห้องกีฬา อาจจะมีการนัดหมายเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันนอกเวลางาน หรือจัดแข่งขันอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์กร กิจกรรมในส่วนนี้

- * การให้ความรู้เกี่ยวกับเทศกาลต่างๆที่สอดคล้องในช่วงเวลานั้นๆ เช่น เกร็ดความรู้วันสงกรานต์
- * การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การออกกำลังกาย อาหาร การกิน การสังเกตอาการป่วยของตนเอง เป็นต้น
- * กิจกรรมตอบคำถามชิงรางวัล ตามแต่ผู้ดูแลเว็บไซต์จะจัด เช่น ตอบคำถามเรื่องการจัดการความรู้ หรือทายผลฟุตบอลโลก โดยมีของที่ระลึกเช่น พวงกุญแจ บัตรโทรศัพท์ ที่มีสัญลักษณ์ของการจัดการความรู้ติดอยู่ (Logo) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เว็บไซต์

องค์กรที่มีเว็บไซต์ในลักษณะนี้ เกิดจากแนวคิดว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำมาจากใจ ต้องมีความรู้สึกว่าจะอยากทำจริงๆจึงจะให้ผลดี ได้รับความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร และคนทำเองก็รู้สึกมีความสุข องค์กรจึงไม่มีนโยบายบังคับให้บุคลากรในองค์กรต้องมาเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่จัดให้มีหน่วยงานที่เรียกว่าทีมจัดการความรู้ (KM Team) คอยดูแลการจัดการความรู้ขององค์กร โดยทีมจัดการความรู้จะมีหน้าที่ในการให้ความรู้และความสำคัญของการจัดการความรู้ กระตุ้นในพนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งคอยสนับสนุนและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่สนใจให้ลงมือปฏิบัติจริง กิจกรรมต่างๆที่ทีมจัดการความรู้จัดให้มีขึ้นบนหน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ มีเพื่อดึงดูดให้บุคลากรในองค์กรได้ทำความรู้จกกับเว็บไซต์ และระบบการจัดการความรู้อย่างค่อยเป็นค่อยไป รู้สึกสนุกและผ่อนคลายที่ได้เข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์ เริ่มจากการสังเกตการณ์ เข้าไปอ่านบทความหรือกระทู้ที่ตนเองสนใจ และร่วมตอบคำถาม จนมีความคุ้นเคยและอยากมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสมาชิกจะมีกำลังใจและความตั้งใจในการร่วมถ่ายทอดความรู้บนเว็บไซต์มากกว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยมีความรู้สึกว่าเป็นงานหรือหน้าที่ที่ต้องทำ

ข้อสังเกตอีกประการคือการจัดรูปแบบหน้าเว็บไซต์ของแต่ละองค์กร ที่นอกจากจะใช้สีและสัญลักษณ์ที่แสดงถึงองค์กรนั้นๆแล้ว ยังมีการจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กรอีกด้วย เช่น ในองค์กร C และ G เป็นองค์กรที่ให้บริการด้านงานช่าง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย หน้าเว็บไซต์จะแสดงออกถึงลักษณะที่ดูเคร่งขรึม และสื่อถึงงานช่าง



รูปภาพ 6 หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร C

เว็บไซต์ในอีกองค์กรที่น่าสนใจคือ หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร H ซึ่งเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์เครื่องขีมิ่ จริงจัง แต่กลับออกแบบหน้าเว็บไซต์ได้อย่างสวยงาม และมีความไม่เป็นทางการอยู่ จากการสัมภาษณ์บุคลากรในทีมจัดการความรู้ขององค์กร ได้ข้อมูลว่าเนื่องจากงานประจำที่มีอยู่มากและเป็นงานหนัก ถ้าอยากให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ ก็ต้องทำให้น่าสนใจและรู้สึกสนุกที่จะเข้ามาใช้ช่องทางเว็บไซต์ โดยหน้าเว็บจะแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกทางซ้ายมือ จะเป็นพื้นที่ในการเข้าไปเขียนเว็บบล็อก เพื่อแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมจัดการความรู้ต่างๆ ซึ่งผู้ออกแบบต้องการสื่อให้เห็นถึงความผ่อนคลาย ความไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ใช้ไม่รู้สึกกดดันว่าเป็นการเข้าไปทำงานเพิ่ม จึงใช้สัญลักษณ์เป็นตัวการ์ตูนผู้ชายที่แต่งกายด้วยเสื้อผ้าล้าลอง และโทนสีทางฝั่งซ้ายจะมีความสดใสมากกว่าฝั่งขวา ซึ่งต้องการสื่อให้เห็นถึงความเป็นทางการและจริงจังกว่า ด้วยตัวการ์ตูนผู้หญิงที่แต่งกายแบบเป็นทางการและโทนสีที่เคร่งขีมิ่กว่า เนื่องจากฝั่งขวาได้ถูกจัดไว้ให้เป็นพื้นที่บทความ Wiki ขององค์กร กล่าวคือ เป็นบทความที่มีความเป็นทางการมากกว่าเว็บบล็อก และมีการกำหนดจากองค์กรเกี่ยวกับหัวข้อเรื่อง จำนวนบทความ และกำหนดส่งบทความ



รูปภาพ 7 หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร H

จากการสัมภาษณ์ พบว่าในองค์กรที่มีช่องทางสื่อสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม มีช่องทางให้เลือกใช้ครบถ้วน เช่น องค์กร H J และ K จะสนับสนุนให้บุคลากรใช้เว็บบอร์ดและ เว็บบล็อก มากกว่าการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล และโปรแกรมสนทนา (Chat) เนื่องจากการส่งข้อมูลทางอีเมล และการสนทนาในโปรแกรมแชตดังกล่าว ทำให้ข้อมูลถูกส่งโต้ตอบไปมาโดยไม่มีกรรวมรวมให้เป็นที่แน่นอนเดียวกัน ข้อมูลที่กระจัดกระจายนี้ยังทำให้ยากแก่การติดตาม ส่งผลให้ผู้รับสารได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและไม่สามารถถอดแค้นความรู้จากข้อมูลที่ขาดหายนี้ได้ อีกทั้งการส่งอีเมลและสนทนาด้วยโปรแกรมแชตเป็นการสื่อสารความรู้ที่ผู้ส่งจะเป็นผู้กำหนดและจำกัดผู้รับสาร ทำให้ข้อมูลความรู้ดังกล่าวไม่กระจายสู่กลุ่มอื่นๆ และในที่สุดข้อมูลก็ จะไม่มีการต่อยอด หรือปรับปรุงให้ทันสมัย เหมาะกับการใช้งาน และกลายเป็นความรู้ที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ ในที่สุด ซึ่งการใช้เว็บบอร์ด และเว็บบล็อกจะทำให้ข้อมูลมีการไหลเวียนในวงกว้างขึ้น เพราะเว็บบอร์ด และเว็บบล็อกไม่จำกัดผู้อ่าน และทุกคนสามารถเข้าไปอ่านและร่วมแสดงความคิดเห็นได้ โดยเฉพาะเว็บบล็อกที่ผู้เขียนสามารถให้ลูกเล่นต่างๆ ตกแต่งหน้าเว็บบล็อกของตัวเองให้สวยงาม เพื่อกระตุ้นความสนใจให้บุคคลอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วม

นอกจากช่องทางพื้นฐานเช่นการประชุม สื่อสิ่งพิมพ์ และการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว ในองค์กร H และ I ยังได้คิดค้นวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ขึ้นมาอีกหนึ่งช่องทาง คือ การแสดงบทบาทสมมติ โดยจะให้พนักงานนำเรื่องที่ตนประสบความสำเร็จมาทำเป็นบทบาทสมมติ เพื่อแสดงเองให้พนักงานคนอื่นๆ ในองค์กรได้ดู ในองค์กร H ทำเป็นละครเวทีในวันที่จัดงานตลาด

นัดความรู้ หรือเวทีเสวนา ส่วนองค์กร I จะคัดเรื่องเลือกที่ดีเด่นมาทำเป็นหนังสือบอกเล่าเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จของพนักงานที่เล่นโดยเจ้าของเรื่องเอง แล้วส่งหนังสือนี้ไปให้พนักงานในสาขาอื่นๆ ได้รับชม คนทำเองจะมีแต้มสะสมเพื่อลุ้นรับรางวัลใหญ่คือ การเดินทางไปดูงานต่างประเทศ วิธีการเล่นละครบทบาทสมมติหรือหนังสือสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากพนักงานคนหนึ่งไปสู่พนักงานคนอื่นๆ และยังเป็นเสมือนการให้รางวัลกับเจ้าของเรื่องโดยทำให้เจ้าของเรื่องเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจในการทำต่อไป

ตารางที่ 10 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยของบทบาทการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ

บทบาทการสื่อสาร	กลุ่มตัวอย่าง (n=100)		
	n	\bar{X}	SD
1. นำเสนอและเผยแพร่ผลการศึกษาและความรู้ต่างๆแก่สมาชิก	103	3.67	0.954
2. สื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก	103	3.61	0.972
3. ยกย่อง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยและเป็นจริง	100	3.59	0.922
4. สร้างกำลังใจ และความต่อเนื่องในการจัดการความรู้	100	3.55	0.925
5. สร้างเครือข่ายและพันธมิตรการเรียนรู้	103	3.53	1.027
6. สื่อสารวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้	100	3.53	1.029
7. สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้	100	3.53	0.915
8. สร้างเครือข่ายเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กลุ่มผู้ใช้เป้าหมาย	101	3.49	0.966
9. ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้	99	3.35	1.033
10. ถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้ที่ได้กลับสู่ฐานข้อมูลภายใน	103	3.31	0.980
11. เชื่อมโยง และถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้สู่องค์กร / กลุ่มอื่น	101	3.24	1.088
12. สร้างฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและความรู้จากภายนอก	103	3.18	1.055
13. ให้ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสาร	99	3.13	0.944

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย โดยแบ่งคะแนนเป็น 5 ช่วง ดังนี้

1.00 - 1.50	ไม่มีบทบาทเลย	3.51 – 4.50	มีบทบาทมาก
1.51 - 2.50	มีบทบาทบ้างเล็กน้อย	4.51 – 5.00	มีบทบาทมากที่สุด
2.51 - 3.50	มีบทบาทปานกลาง		

จากตารางพบว่าการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ มีบทบาทเพื่อนำเสนอและเผยแพร่ผลการศึกษาและความรู้ต่างๆแก่สมาชิก มากที่สุดที่คะแนนเฉลี่ย 3.67 รองลงมาคือบทบาทเพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีคะแนนเฉลี่ย 3.61 บทบาทของการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในลำดับที่ 3- 7 มีคะแนนใกล้เคียงกัน โดยจัดอยู่ในเกณฑ์มีบทบาทมาก บทบาทในลำดับที่ 8-13 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มีบทบาทปานกลาง โดยบทบาทเพื่อสร้างฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและความรู้จากภายนอก และบทบาทเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.18 และ 3.13 ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า นอกจากการสื่อสารจะมีบทบาทเพื่อนำเสนอและเผยแพร่ความรู้เป็นหลักตามหลักการของการจัดการความรู้แล้ว ในหลายองค์กรเห็นความสำคัญของการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิก เนื่องจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกล้วนเป็นเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ดำเนินต่อไปได้ด้วยดี เนื่องมาจากความไม่คุ้นเคยกับการจัดการความรู้ ความไม่เคยชินกับการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้เรื่องงานกับคนอื่น และพนักงานขาดทักษะและแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงเป็นไปได้ยากที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการร่วมกิจกรรมบนเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร เพราะมีความคิดว่าตัวเองเขียนไม่เป็นเล่าเรื่องไม่ได้ และไม่มีความรู้อะไรที่จะแบ่งปันกับผู้อื่น ดังนั้นเว็บไซต์การจัดการความรู้ของหลายๆองค์กร จึงมีส่วนของความบันเทิงที่หลากหลายเพื่อดึงดูดให้คนในองค์กรได้เข้ามาใกล้ชิด ความจัดการความรู้ให้มากขึ้น เช่น เกมส์ ฟังเพลง การร่วมสนุกตอบปัญหาชิงรางวัล คลิปวิดีโอ ฯลฯ ความบันเทิงเหล่านี้ จะดึงดูดให้บุคลากรได้เข้ามาใกล้ชิดและร่วมกิจกรรมในเว็บไซต์มากขึ้น โดยมีความคาดหวังว่า เมื่อคนคุ้นเคยกับการใช้งานเว็บไซต์แล้ว จะเกิดความรู้สึกร่วมอยากมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแบ่งปันความรู้

นอกจากนี้ยังพบว่าการสื่อสารเพื่อชื่นชมหรือให้รางวัลต่อบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ นับเป็นการสื่อสารเพื่อเสริมแรง เพื่อสร้างแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมของพนักงานเช่นกัน เช่น การติดป้ายประกาศผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ดีเด่น หรือการนำเอาเรื่องที่ประสบความสำเร็จไปผลิตเป็นหนังสือ เพื่อเผยแพร่ไปยังสาขาอื่นๆ ขององค์กร ทำให้พนักงานเกิด

ความภาคภูมิใจ มีกำลังใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่อไป และยังกระตุ้นให้คนอื่นๆเกิดความตื่นตัวและเลียนแบบตัวอย่างที่ได้รับการชื่นชม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารของชุมชน นักปฏิบัติและการจัดการความรู้

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย โดยแบ่งคะแนนเป็น 5 ช่วง ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลผล	
	ความถี่ในการพบปัญหา	/ ระดับผลกระทบ
1.00 - 1.50	ไม่เคยพบเลย	/ ไม่มีผลเลย
1.51 - 2.50	พบน้อยมาก	/ มีผลบ้างเล็กน้อย
2.51 - 3.50	พบบ้างบางครั้ง	/ มีผลปานกลาง
3.51 - 4.50	พบบ่อยๆ	/ มีผลมาก
4.51 - 5.00	พบประจำตลอดเวลา	/ มีผลมากที่สุด

ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยของความถี่ในการพบปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารและระดับผลกระทบ

ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร	กลุ่มตัวอย่าง (n=100)					
	ความถี่ในการพบ			ระดับผลกระทบ		
	n	\bar{X}	SD	n	\bar{X}	SD
ตัวบุคคล						
1. สมาชิกขาดทักษะในการสื่อสารเพื่อบอกเล่า ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนสารความรู้	101	2.87	0.913	99	2.82	1.044
2. สมาชิกมีสถานภาพที่แตกต่างกัน (ความอาวุโส ตำแหน่งการทำงาน ความรู้ ฯลฯ)	101	2.87	1.101	99	2.51	1.091
3. สมาชิกมีบุคลิกภาพที่มีความมั่นใจ หรือเชื่อมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป	102	2.75	1.050	99	2.71	1.127
4. สมาชิกขาดความมุ่งมั่นตั้งใจจริง	100	2.70	1.059	99	2.98	1.169
5. สมาชิกขาดความรู้ความชำนาญในเรื่อง/หัวข้อที่กำหนด	98	2.67	1.043	96	2.91	1.170

ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร	กลุ่มตัวอย่าง (n=100)					
	ความถี่ในการพบ			ระดับผลกระทบ		
	n	\bar{X}	SD	n	\bar{X}	SD
6. สมาชิกมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อชุมชนนักปฏิบัติ เช่น เสียเวลา ยุ่งยาก หรือหวงความรู้	102	2.47	1.069	99	2.84	1.412
7. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือขัดแย้งกับผู้อื่น	101	2.46	1.100	99	2.55	1.231
8. สมาชิกมีบุคลิกภาพของความกังวลใจหรือประหม่อมามากเกินไป	102	1.96	0.889	99	2.02	0.941
9. สมาชิกมีความแตกต่างทางพื้นฐานวัฒนธรรม (ศาสนา ความเชื่อ ความเป็นอยู่ ฯลฯ)	101	1.82	0.876	99	1.71	0.940
10. สมาชิกมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม/ ชมรม/ CoP	100	1.72	0.753	97	2.29	1.263
โครงสร้างระบบ						
1. องค์กรไม่มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	98	2.70	1.254	99	2.69	1.243
2. องค์กรไม่มีกิจกรรมกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้	100	2.32	1.109	98	2.59	1.283
3. สถานที่และบรรยากาศในที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร	100	2.16	1.117	99	2.30	1.243
4. องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางการสื่อสารใช้งานยาก	101	2.14	1.010	98	2.42	1.259
5. องค์กรไม่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากร สำหรับดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	101	2.12	1.098	98	2.57	1.471
6. การเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางการสื่อสารในองค์กรทำได้ยาก	101	2.03	0.953	98	2.27	1.198
7. องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอ	101	1.93	0.993	97	2.30	1.378

ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร	กลุ่มตัวอย่าง (n=100)					
	ความถี่ในการพบ			ระดับผลกระทบ		
	n	\bar{X}	SD	n	\bar{X}	SD
ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร						
1. การดำเนินการใดๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น	99	3.11	1.194	99	3.02	1.195
2. ความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่าง	99	2.90	1.074	99	3.05	1.187
3. องค์กรมีวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส มากจนเกินไป	100	2.56	1.104	99	2.69	1.175
4. การแข่งขันกันเองในองค์กรสูง	100	2.52	1.039	99	2.48	1.053
5. องค์กรไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย	99	2.34	0.971	98	2.54	1.119
6. ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	99	2.32	1.141	98	2.70	1.394
7. การจำกัดการสื่อสารในสายงานตนเองเท่านั้น	99	2.28	0.948	98	2.39	1.100
8. องค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน	99	2.16	0.966	98	2.51	1.229

จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัญหาส่วนบุคคลที่พบมากที่สุดคือ สมาชิกขาดทักษะในการสื่อสารเพื่อบอกเล่า ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนสารความรู้ และสมาชิกมีสถานภาพที่แตกต่างกัน (ความอาวุโส ตำแหน่งการทำงาน ความรู้ ฯลฯ) ได้คะแนนเฉลี่ย 2.87 รองลงมาคือ สมาชิกมีบุคลิกภาพที่มีความมั่นใจ หรือเชื่อมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป และสมาชิกขาดความมุ่งมั่นตั้งใจจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยคือ 2.75 และ 2.70 ตามลำดับ โดยทั้งหมดนี้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์พบบ้างบางครั้ง ปัญหาทางการสื่อสารในชุมชนนักปฏิบัติที่พบน้อยคือ สมาชิกมีบุคลิกภาพของความกังวลใจหรือประหม่ามากเกินไป มีคะแนนเฉลี่ย 1.96 สมาชิกมีความแตกต่างทางพื้นฐานวัฒนธรรม (ศาสนา ความเชื่อ ความเป็นอยู่ ฯลฯ) มีคะแนนเฉลี่ย 1.82 และสมาชิกมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม/ ชมรม/ CoP มีคะแนนเฉลี่ย 1.72 ทั้งหมดนี้จัดอยู่ในเกณฑ์พบน้อยมาก

ปัญหาที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการความรู้ได้มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ สมาชิกขาดความมุ่งมั่นตั้งใจจริง มีคะแนนเฉลี่ย 2.98 รองลงมาคือสมาชิกขาดความรู้ความชำนาญในเรื่อง/ หัวข้อที่กำหนด มีคะแนนเฉลี่ย 2.91 และสมาชิกมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อชุมชนนักปฏิบัติ เช่น เสียเวลา ยุ่งยาก หรือหวงความรู้ มีคะแนนเฉลี่ย 2.84 โดยทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่มีผลกระทบต่อปานกลาง ปัญหาทางการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้น้อยที่สุดคือ สมาชิกมีความแตกต่างทางพื้นฐานวัฒนธรรม (ศาสนา ความเชื่อ ความเป็นอยู่ ฯลฯ) มีคะแนนเฉลี่ย 1.71 จัดอยู่ในเกณฑ์ที่มีผลกระทบต่อน้อยมาก

ปัญหาการสื่อสารของระบบที่พบมากคือองค์กรไม่มีรางวัลให้กับผู้ร่วมกิจกรรมมีคะแนนเฉลี่ยที่ 2.70 รองลงมาคือ องค์กรไม่มีกิจกรรมกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ มีคะแนนเฉลี่ย 2.32 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์พบปัญหานี้น้อยๆ และพบบ้างบางครั้งตามลำดับ

ปัญหาที่มีผลกระทบต่อสื่อสารมากที่สุดคือ องค์กรไม่มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ย 2.69 รองลงมาคือ องค์กรไม่มีกิจกรรมกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้และองค์กรไม่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากร สำหรับดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีคะแนนเฉลี่ย 2.59 และ 2.57 โดยทั้งหมดเป็นปัญหาที่มีผลต่อการสื่อสารปานกลาง

ปัญหาของค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่พบมากคือ การดำเนินการใดๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้นมีคะแนนเฉลี่ย 3.11 รองลงมาคือความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่าง และองค์กรมีวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส มากจนเกินไป มีคะแนนเฉลี่ย 2.90 และ 2.56 ทั้งหมดจัดอยู่ในเกณฑ์พบบ้างบางครั้ง

ปัญหาที่มีผลกระทบต่อสื่อสารเพื่อจัดการความรู้มากที่สุดคือ ความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้า มีคะแนนเฉลี่ย 3.05 รองลงมาคือ การดำเนินการใดๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้นมีคะแนน 3.03 และผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่มีผลกระทบต่อปานกลาง

จากการประมวลผลร่วมกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปปัญหาด้านการสื่อสารที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรได้ดังนี้

ปัญหาด้านตัวบุคคล

1. มีทัศนคติด้านลบกับการจัดการความรู้ว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มมา ไม่ใช่ตัวช่วยที่จะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น
2. การประเมินผลงานเป็นรายบุคคล ทำให้คนสนใจทำแต่ในส่วนของงานที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ให้ความสนใจกับการจัดการความรู้ที่ส่งผลประโยชน์ในระดับกลุ่ม
3. ความกลัวว่าหากแบ่งปันความรู้ให้คนอื่นแล้ว ตนเองจะไม่มีมีความสำคัญ โดยมองข้ามไปว่าแท้ที่จริงคือการสร้างคนให้มีศักยภาพเพื่อให้มาช่วยแบ่งเบางานให้น้อยลง
4. ความไม่คุ้นเคยกับการแสดงความคิดเห็นแบบเผชิญหน้า กลัวว่าความคิดเห็นที่เสนอออกไปจะทำให้ผู้อื่นเสียหน้าหรือไม่พอใจ ทำให้หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง
5. มีความเข้าใจว่าคนที่จะร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการความรู้ต้องเป็นคนเก่งและรอบรู้เท่านั้น และมองตัวเองว่าไม่มีความรู้ความสามารถพอที่จะไปร่วมกิจกรรม
6. ไม่มีความคุ้นเคยและไว้ใจกับสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติของตน ทำให้ไม่กล้าที่จะเปิดใจพูดคุยกันอย่างเปิดเผย
7. ความไม่มั่นใจในระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยคิดว่ากระบวนการจัดการความรู้จะทำให้ความรู้ เทคนิควิธีการต่างๆ ขององค์กรรั่วไหลออกนอกองค์กร
8. ความลังเลใจว่าตนเองควรแบ่งปันความรู้ในเรื่องใด และสามารถแบ่งปันได้ขนาดไหน เนื่องจากบางคนมองว่าการแบ่งปันความรู้ต้องเป็นความรู้เกี่ยวกับเรื่องงานเท่านั้น
9. ขาดทักษะในการสื่อสาร โดยไม่สามารถเรียบเรียงข้อมูลความรู้ที่ตนเองมีออกมาได้ และไม่สามารถหากวิธีทำให้การสื่อสารของตนเองน่าสนใจได้
10. ลักษณะนิสัยที่พบมากในอาชีพทางสายช่างคือ พูดน้อย เขียนน้อย เพราะคนที่มีอาชีพสายช่างจะเน้นการปฏิบัติการ มากกว่างานเอกสาร ทำให้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ลื่นไหล

ปัญหาด้านโครงสร้างระบบ

1. งานประจำที่บุคลากรต้องรับผิดชอบมีมากอยู่เสมอ ทำให้ไม่สามารถหาเวลาว่างเพื่อศึกษาและร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
2. ฐานข้อมูลขององค์กรหยุดนิ่งเนื่องจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับยุคสมัย
3. งานประจำบางอย่างไม่เอื้ออำนวยต่อการปลีกเวลามาเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ เช่น งานที่ต้องออกไปพบปะลูกค้านอกสถานที่ตลอดเวลา หรืองานก่อสร้างที่ต้องอยู่ดูแลหน้างานตลอดเวลา

4. การกระจายข่าวสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ข่าวสารเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรกระจุกตัวอยู่ในวงแคบๆ ทำให้คนที่มีความสนใจ พลาดโอกาสในการรับข่าวสาร
5. เครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงานประจำ หรือเครื่องมือมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ
6. เครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้มีความทันสมัยเกินไป โดยขาดการให้ความรู้เรื่องการใช้งาน ทำให้ไม่สามารถใช้งานเครื่องมือได้อย่างเต็มที่
7. องค์กรไม่มีรางวัลให้แก่สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ ขาดการเสริมแรงที่จะทำให้บุคลากรเข้าสู่ระบบ

ปัญหาด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

1. ผู้บริหารให้การสนับสนุน แต่ไม่ลงมือปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยตนเอง ทำให้องค์กรขาดพลังในการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามาสนใจและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
2. บางองค์กรไม่อนุญาตให้ใช้เว็บไซต์หรือบล็อกของการจัดการความรู้ในเวลางาน ทำให้บุคลากรต้องเพิ่มเวลาในการทำงานหรือหาเวลาว่างนอกเวลางานในการเขียนบล็อก หรือ ถ่ายทอดความรู้ออกมา

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

จากการข้อมูลข้างต้นสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการจัดการความรู้ได้ดังนี้ คือ

- 1) ทักษะคนดี การมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ จะทำให้บุคคลเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรจึงต้องสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจว่าการจัดการความรู้มีขึ้นเพื่อประโยชน์ในระยะยาว ไม่ใช่เป็นการเพิ่มงาน
- 2) แรงจูงใจ การจัดกิจกรรมบ่อยๆ และมีของรางวัลเล็กๆน้อยๆ ให้กับคนที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ หรือการชื่นชม ประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ผลงานที่เกิดจากชุมชนนักปฏิบัติจะช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการตื่นตัวตลอดเวลา อีกทั้งการไม่บังคับบุคลากร แต่ค่อยๆสร้างสิ่งดึงดูดใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้เอง จะทำให้คนมีความเต็มใจ และตั้งใจทำมากกว่า

- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร ต้องมีอย่างพอเพียงและเหมาะสมกับธรรมชาติของงานประจำ ต้องไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระที่จะต้องเรียนรู้การใช้เครื่องมือใหม่ๆ เพิ่มขึ้น หรือรู้สึกว่าเครื่องมือที่มีอยู่ไม่มีประโยชน์ต่อการสื่อสารเท่าที่ควร
- 4) ผู้บริหารขององค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ไม่ใช่แค่นโยบายแต่ต้องเป็นตัวอย่งให้พนักงานเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นงานของทุกคน ผู้บริหารก็ต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เช่นกัน
- 5) องค์กรต้องมีแนวคิดว่าการจัดการความรู้คือสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปกับงานประจำ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหาเวลาว่างนอกจากเวลางานมาจัดกิจกรรม เพราะจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าต้องทำงานเพิ่มเป็นสองเท่า รู้สึกว่าเป็นภาระ และทำกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เต็มใจและไม่มีความสุข

การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรไทย

จากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด สามารถนำมาอธิบายลักษณะการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรไทยได้ดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จากการศึกษาพบว่าการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติใดๆขึ้นมาในองค์กร องค์กรจะมีส่วนรับรู้ในทุกชุมชนนักปฏิบัติ เพราะอย่างน้อยชุมชนนักปฏิบัติต้องใช้พื้นที่บนเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อรวมตัวกัน ซึ่งโดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่ในทีมจัดการความรู้จะเป็นหนึ่งในทีมงานที่ดูแลเรื่องเว็บไซต์ด้วย ทุกคนที่เข้ามาใช้พื้นที่ของเว็บไซต์จึงผ่านสายตาและการรับรู้ของผู้ดูแลเว็บไซต์ ชุมชนนักปฏิบัติอย่างเป็นทางการคือ กลุ่มที่ทำการจัดการความรู้ภายใต้หัวข้อที่เกี่ยวกับงานโดยตรง อาจจะเป็นกลุ่มที่ถูกจัดตั้งโดยนโยบายขององค์กร หรือบุคลากรที่ทำงานร่วมกันรวมตัวกันเองก็ได้ ชุมชนนักปฏิบัติอย่างเป็นทางการนี้จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเต็มที่ในการจัดหาทรัพยากรมาเพื่อรองรับการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม เช่น จัดการอบรม สัมมนาจากผู้เชี่ยวชาญให้ ส่งไปดูงาน และมีงบประมาณสำหรับการจัดทำสื่อ เป็นต้น โดยชุมชนนักปฏิบัติเองต้องมีการรายงานผลความคืบหน้าในการจัดกิจกรรมต่อองค์กรเพื่อประเมินว่าควรจะสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัตินี้ต่อไปหรือไม่ กลุ่มแบบเป็นทางการนี้จะรวมตัวกันเฉพาะผู้ที่มีความเกี่ยวข้องข้องในเรื่องงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น โดยอาจจะมีทั้งคนในแผนกเดียวกัน คนในองค์กรเดียวกัน คนที่มาจากสาขาอื่นขององค์กร และยังเป็นได้ทั้งคู่คำรวมไปถึงลูกค้าหรือผู้เข้าใช้บริการขององค์กร

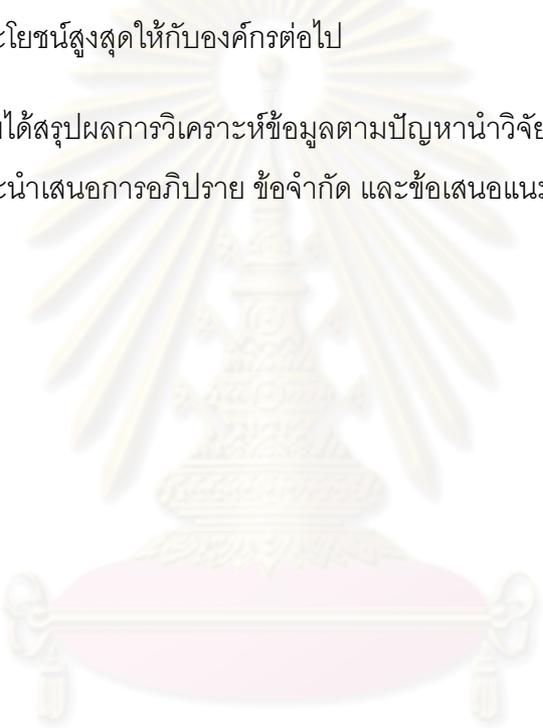
ชุมชนนักปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ เกิดจากการรวมตัวกันเองของผู้ที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงาน จะเป็นงานชิ้นเล็กๆ หรือปัญหาเฉพาะจุดที่ต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และเป็นเรื่องที่ไม่ต้องการทรัพยากรในการจัดการมากนัก สมาชิกก็จะเลือกที่จะรวมตัวกันโดยไม่รอการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อการทำงานที่ต้องการความรวดเร็วและคล่องตัวกว่า เพราะไม่ต้องรายงานผลการทำงานให้ทราบ และสามารถเปลี่ยนแปลงกลุ่มตามความเหมาะสมได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังพบชุมชนนักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความรู้อื่นๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงาน เช่น ศิลปะ กีฬา โดยกลุ่มจะถูกจัดตั้งจากการรู้จักกันเป็นส่วนตัวและมีความสนใจร่วมกัน และผ่านการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองสนใจบนเว็บไซต์ ขององค์กร กลุ่มที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องงานนี้มีแนวโน้มว่าสมาชิกจะมีความหลากหลายมาก เนื่องจากมีคนที่น่าสนใจในเรื่องเดียวกัน แต่กระจายตัวอยู่ทั่วองค์กร และมีความเป็นไปได้ที่จะพบคนนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมทั้งกับกิจกรรมของกลุ่ม

2. องค์กรส่วนราชการ พบชุมชนนักปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นกลุ่มขนาดเล็ก เกิดจากการรวมตัวของผู้ที่รับผิดชอบงานนั้นเป็นประจำอยู่แล้ว การจัดตั้งกลุ่มเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรที่นำมาจากพระราชกฤษฎีกาการบริหารบ้านเมืองที่ดี ชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรนี้มีลักษณะเป็นทางการ เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเรื่องงานโดยตรง โดยมีองค์กรรับรู้และให้การรับรอง และสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ จากการศึกษาไม่พบชุมชนนักปฏิบัติแบบไม่เป็นทางการในองค์กรประเภทนี้ สื่อและช่องทางในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้พบว่า มีสื่อและช่องทางการสื่อสารที่เป็นพื้นฐานค่อนข้างครบถ้วน เช่น การประชุม การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ แต่ในส่วนของ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีส่วนที่ต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้ใช้ เช่น ทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในเว็บไซต์ขององค์กรโดยสอดคล้องกับงานประจำ หรือสร้างสื่อที่มีความน่าสนใจ ดึงดูดให้คนอยากเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
3. องค์กรธุรกิจภาคเอกชน พบชุมชนนักปฏิบัติที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากการมีสาขา หรือองค์กรเครือข่ายที่มากกว่า รวมถึงการไม่จำกัดสมาชิกไว้เฉพาะผู้เกี่ยวข้องแต่เปิดโอกาสในทุกคนที่สนใจได้มีส่วนร่วม รวมถึงลูกค้าขององค์กรที่มีความสนใจอยากทราบข้อมูลขององค์กรก็สามารถเข้ามาร่วมให้คำแนะนำกับชุมชนนักปฏิบัติได้ อีกทั้งค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมทั้งกับกิจกรรมขององค์กร ทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติขึ้นมาเอง สื่อและช่องทางในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ขององค์กรนอกจากสื่อพื้นฐานแล้ว องค์กรยังได้คิดค้นสื่อและช่องทางใหม่ๆ เพื่อสร้าง

ตัวเลือกให้กับบุคลากร อำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรม และยังทำให้พนักงานเองมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้การใช้สื่อและช่องทางใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

4. องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ จะมีลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติคล้ายกับองค์กรภาคธุรกิจ ทั้งขนาดกลุ่ม สมาชิกที่เข้าร่วม แรงจูงใจในการจัดตั้งกลุ่ม รวมถึงความพร้อมของสื่อและช่องทางการสื่อสารพื้นฐาน แต่สื่อและช่องทางทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ ยังอยู่ในช่วงของพัฒนาให้มีความพร้อมมากขึ้น เพราะยังนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ได้ไม่นาน ยังต้องมีการพัฒนาระบบให้มีความเหมาะสมและอำนวยความสะดวกสูงสุดให้กับองค์กรต่อไป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหาคำถามวิจัยที่ได้กำหนดไว้แล้ว และจากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปราย ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในบทต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเป้าหมาย และลักษณะการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร บทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกอยู่ในชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรที่มีการจัดการความรู้ทั้งสิ้น 165 ชุด ได้รับคืนมา 105 ชุด และทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรเพิ่มเติม 10 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับใช้อภิปรายผลการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปตามปัญหาคำวิจัย และใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติสำเร็จรูป ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อตอบปัญหาคำวิจัยสามารถสรุปผลโดยตอบปัญหาคำวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. เป้าหมายและลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรเป็นอย่างไร

- 1.1 เป้าหมายโดยทั่วไปของการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคืออะไร
- 1.2 เป้าหมายเฉพาะของการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคืออะไร

จากผลการวิเคราะห์ เป้าหมายของการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร คือ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสนองต่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และเพื่อเป็นกระบวนการปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และในบางหน่วยงานก็ใช้ชุมชนนักปฏิบัติเป็นที่รวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ

งานก็ได้ แต่ผลจากการเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติจะทำให้สมาชิกได้ทำความคุ้นเคยกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนสามารถนำไปใช้กับเรื่องงานได้ในที่สุด

เป้าหมายเฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรส่วนใหญ่คือการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานของบุคลากร เช่น ชุมชนนักปฏิบัติการถ่ายทอดเทคโนโลยี สุขภาพจิตที่มีเป้าหมายให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคนิควิธีการในการให้คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตแก่บุคคลทั่วไป หรือชุมชนนักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญสายนอก ออกแบบงบประมาณการที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการออกแบบงบประมาณการขององค์กร เป็นต้น

ลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัตินั้นส่วนมากเริ่มจากการกำหนดนโยบายขององค์กรที่ต้องการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร แล้วบุคลากรจึงรวมตัวกันตามความสนใจ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 66.0 โดยการรวมตัวกันจะเกิดขึ้นภายในแผนกงานเดียวกัน และองค์กรเดียวกัน เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นมาเพื่อทำงานสนองต่อนโยบายขององค์กร ดังนั้นสมาชิกกลุ่มจึงเป็นคนที่ทำงานร่วมกันอยู่แล้วนั่นเอง

2. บทบาทและรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร

2.1 บทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร

2.2 บทบาทและรูปแบบการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่มีการใช้ในเกณฑ์มาก คือ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.90$) การเรียนรู้จากความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.66$) และการสอนงาน ($\bar{X} = 3.64$) เนื่องจากงานที่ต้องใช้ชุมชนนักปฏิบัติมักจะเป็นงานเชิงปฏิบัติการที่ต้องลงมือทำด้วยตัวเองจึงจะเข้าใจ และเป็นการเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้กับตนเอง อีกทั้งการได้เผชิญหน้ากับปัญหาจะยิ่งทำให้เข้าใจตัวงานได้ดียิ่งขึ้น

สื่อและช่องทางการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. สื่อและช่องทางเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ มักจะเป็นสื่อสำหรับการสื่อสารทางเดียว เช่น ป้ายประกาศ เสียงตามสาย จดหมายข่าว แผ่นพับ วารสาร ฯลฯ เพื่อให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง
2. สื่อและช่องทางเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสื่อที่ใช้สื่อสารสองทาง เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การประชุมเห็นหน้าเห็นหลัง การใช้เว็บบอร์ดและเว็บบล็อก ที่สามารถโต้ตอบกันได้

แม้ว่าข้อมูลจากแบบสอบถามจะบ่งชี้ว่า จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มีความถี่ในการถูกใช้มากที่สุดเพราะมีความสะดวกในการใช้ ($\bar{X} = 4.12$) แต่จากการสัมภาษณ์พบว่า เป็นช่องทางทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เหมาะต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะสามารถโต้ตอบได้ในวงจำกัด และยังไม่สามารถสร้างลูกเล่นดึงดูดความสนใจได้เหมือนเว็บไซต์และเว็บบล็อก

บทบาทที่เด่นชัดที่สุดของการจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรคือ เพื่อนำเสนอและเผยแพร่ผลการศึกษาและความรู้ ($\bar{X} = 3.67$) เพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ($\bar{X} = 3.61$) เพื่อยกระดับและปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยและเป็นจริง ($\bar{X} = 3.59$) และเพื่อสร้างกำลังใจและความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.55$) ซึ่งทั้งหมดจัดอยู่ในเกณฑ์มีบทบาทมาก สอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์ว่า การจะทำให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมอยากสมัครใจ ดังนั้น เว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กรจึงต้องมีลูกเล่นเพื่อสร้างความสนุกสนานเป็นส่วนประกอบให้คนอยากเข้ามาสัมผัส และเมื่อเกิดความคุ้นเคยก็จะเกิดความรู้สึกลอยๆมีส่วนร่วมกับกิจกรรมจัดการความรู้ด้วยความเต็มใจ

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร มีอะไรบ้าง

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่าปัญหาดังนี้

3.1 ปัญหาส่วนบุคคล

พบว่าปัญหาส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดคือ การขาดทักษะในการสื่อสารเพื่อบอกเล่า และถ่ายทอด ($\bar{X} = 2.87$) ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และการขาดความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของบุคลากร ($\bar{X}=2.98$) และการขาดความรู้ความชำนาญของบุคลากร ($\bar{X} = 2.91$) เป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้มากที่สุด แต่ปัญหาที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามแผนก็คือทัศนคติในทางลบที่คนมีต่อการจัดการความรู้ โดยเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่เพิ่มขึ้นมานอกเหนือจากงานประจำ ทำให้ไม่มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2 ปัญหาโครงสร้างระบบ

พบว่าปัญหาส่วนโครงสร้างระบบที่พบบ่อย คือ องค์กรไม่มีรางวัลให้กับผู้ร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.70$) และยังเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้

มากที่สุดอีกด้วย ($\bar{X} = 2.69$) ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง นอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์ยังระบุว่า ปริมาณงานที่มากเกินไป และลักษณะงานที่ไม่อยู่กับที่ ก็เป็นอีกปัญหาสำคัญที่ทำให้คนไม่ยอมเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เพราะมีความรู้สึกที่ตัวเองต้องทำงานเพิ่มจากเดิมที่มีมากอยู่แล้ว ปัญหาอีกประการที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้คือ เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เพื่อการสื่อสารไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ หรือทันสมัยเกินไปจนบุคลากรไม่สามารถตามได้ทัน

3.3 ปัญหาด้านค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

พบว่าปัญหาส่วนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่พบมากจากการตอบแบบสอบถามคือการดำเนินการที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.11$) และความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ($\bar{X} = 2.90$) และปัญหาทั้งสองยังเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้มากที่สุดด้วย ปัญหาที่สำคัญอีกประการคือองคกรมีนโยบายสนับสนุนการจัดการความรู้ แต่ถือว่าการเขียนเว็บบล็อก หรือการพบปะอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างเวลาทำงานเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงไม่ทำตัวเองเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรรู้สึกไม่แน่ใจ และไม่มั่นใจในการจะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะกลัวผิด และคิดว่าถึงทำไปก็ไม่มีความสนใจ

4. ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรมีอะไรบ้าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการจัดการความรู้คือ

- 4.1 ทักษะคน การมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4.2 แรงจูงใจ การเสริมแรงทางบวกด้วยการให้รางวัล จะกระตุ้นให้เกิดแข่งขันทำให้เกิดการตื่นตัวและสร้างสิ่งดึงดูดใจให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้
- 4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร ต้องมีอย่างพอเพียงและเหมาะสมกับธรรมชาติของงานประจำ ไม่ทันสมัยเกินไป หรือไม่อำนวยความสะดวกได้เท่าที่ควร
- 4.4 ผู้บริหารขององค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยการลงมือปฏิบัติและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เป็นตัวอย่าง

4.5 องค์กรต้องมีแนวคิดว่าการจัดการความรู้คือสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปกับงานประจำ ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้เฉพาะนอกจากเวลาว่าง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลทำงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” มีข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ ซึ่งได้นำมาอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. กระบวนการสำคัญอันหนึ่งในการจัดการความรู้คือ การประมวลความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง แล้วจึงเก็บรวบรวมไว้ เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจหรือจำเป็นต้องใช้ความรู้นั้น ได้เข้ามาหยิบฉวยไปใช้เองได้ ซึ่งแต่ละองค์กรก็มีวิธีการในการจัดเก็บข้อมูลต่างกันไป จากการศึกษาพบว่าในบางกลุ่มของชุมชนนักปฏิบัติ มีข้อจำกัดว่าบุคลากรต้องทำงานนอกสถานที่ ไม่มีเวลาและไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้เป็นส่วนตัว จึงให้ถอดความรู้ออกมาโดยการเขียนลงในกระดาษ และเก็บไว้เป็นแฟ้มเอกสาร โดยให้เหตุผลว่าสะดวกในการจัดทำ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีคอมพิวเตอร์ การเขียนลงในกระดาษจึงทำได้ง่ายและรวดเร็ว ทำให้เกิดข้อสังเกตว่าเมื่อถึงขั้นตอนในการดึงข้อมูลมาใช้ จะมีวิธีสืบค้นความรู้ที่ตนเองต้องการได้อย่างไร ให้เกิดความรวดเร็ว หรือหากบุคลากรในหน่วยงานอื่นต้องการข้อมูลในส่วนนี้ จะต้องทำอะไร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศยังคงเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอานันท์ อุเทนสุด (2549) ที่ได้ศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีคุณลักษณะพิเศษ มีบทบาทสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ และบูรณาการการจัดการความรู้ให้เข้ากับการทำงาน เพราะคอมพิวเตอร์สามารถประมวลผลสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว และมีความสามารถเก็บรักษาข้อมูลได้นานกว่า วิธีแก้ไขสำหรับในกรณีนี้อาจทำได้โดยนำข้อมูลความรู้ที่ถูกเขียนลงในกระดาษมาแสกนเพื่อจัดเก็บในรูปแบบไฟล์เอกสารในคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ เพราะในบางกรณีที่มีจัดการความรู้ก็ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการแสวงหาและถอดความรู้จากบุคลากรเพื่อจัดเก็บเป็นสมบัติขององค์กร จนลืมพิจารณาถึงความสะดวกที่จะนำความรู้เหล่านั้นๆกลับมาใช้ ซึ่งการสืบค้นที่ทำได้ยาก และไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ข้อมูลที่ได้มาสูญเปล่า
2. ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรไทยจะมีลักษณะเด่นคือ เรื่องความเกรงใจ การหลีกเลี่ยงที่จะทำตัวเด่นหรือมีความเห็นขัดแย้งกับผู้ที่ มีอาวุโสกว่า และมีการแสดงความคิดเห็นน้อย (นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม: 2541) เมื่อ

ได้วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม ยังพบว่ามีปัญหาเรื่องความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่าง ($\bar{X} = 2.90$) และปัญหาเรื่ององค์กรมีวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส มากจนเกินไป ($\bar{X} = 2.56$) ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์พบบ้างบางครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าว แม้ว่าการจัดการความรู้จะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงถึงความผิดถูกก็ตาม แต่ปัญหาเรื่องความเกรงใจและระบบอาวุโสก็ยังพบได้ในองค์กรในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดการความรู้ถูกนำมาใช้ในประเทศไทยได้ประมาณ 10 ปี ซึ่งถือไม่นานนักและอยู่ในระยะเริ่มต้น ทำให้บุคลากรชาวไทยในองค์กรส่วนใหญ่ที่คุ้นชินกับความเกรงใจและระบบอาวุโสยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยอิสระได้ อีกทั้งยังมีความไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอาวุโสกว่ามีความเป็นกลางหรือใจกว้างมากพอที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ความรู้สึกเหล่านี้กำลังลดน้อยลง เนื่องจากเป็นช่วงเปลี่ยนยุคไปสู่คนรุ่นใหม่ที่กำลังกล้าคิด กล้าแสดงออกในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งการจัดการความรู้ก็เป็นตัวสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงออกโดยไม่เกิดความขัดแย้ง เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คนที่ถูกขัดแย้งก็เข้าใจว่าเป็นกระบวนการในกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ต้องสื่อสารกันให้ชัดเจนถึงข้อดีข้อด้อยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงความจริงมากที่สุด คนที่เป็นเด็กกว่าหรือมีความรู้้น้อยกว่าก็มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เพราะการจัดการความรู้เปิดโอกาสให้แสดงออก แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการสื่อสารเพื่อแสดงออกอย่างเหมาะสมตามแบบวัฒนธรรมไทย คือ มีวิธีการสื่อสารที่ให้เกียรติและความเคารพต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาเรื่องการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อการจัดการความรู้ในบริษัทยูโทเปีย จำกัด ของ วราวุธ ชีรวานิช (2551) ได้สรุปว่าการนำระบบการจัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติมาใช้มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้คนทำงานสื่อสารแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

3. ในองค์กรที่มีการทำการจัดการความรู้ตามนโยบายของฝ่ายบริหารจะมีข้อดีคือ ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องกำลังคน และทรัพยากรต่างๆ (พิชญ์จิรา กันดี, 2545) แต่จากการเก็บข้อมูลพบว่าการจัดการความรู้ที่เป็นไปตามนโยบายองค์กร มีรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการมาก เช่น มีการกำหนดแผนประจำปี ว่าแต่ละชุมชนนักปฏิบัติจะต้องดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้กี่เรื่องต่อปี ต้องทำช่วงใดบ้าง มีการนัดประชุมตามที่ได้วางกำหนดการไว้ อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมอย่างเต็มรูปแบบ ฯลฯ ลักษณะการดำเนินกิจกรรมแบบนี้ค่อนข้างเคร่งครัดเกินไป ส่งผลให้บรรยากาศในการสื่อสารเพื่อ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่เป็นการจี้เพื่อให้ได้ความรู้ออกมา ทำให้พนักงาน รู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องยากและเป็นภาระ อีกทั้งองค์ความรู้ที่สกัดออกมาจะมีแต่ เรื่องที่เกี่ยวกับการทำงาน ทำให้บุคลากรไม่รอบรู้ต่อเรื่องรอบตัวอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่จำกัด ต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ที่อาจจะนำมาประยุกต์ใช้กับเรื่องงานได้

แต่พบว่าในองค์กรที่มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้เองและให้บทบาท พนักงานเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ แม้ว่าจะมีการติดขัดและดำเนินการได้ช้า แต่ในระยะยาวพนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการจัดการความรู้ เพราะรู้สึกเป็นอิสระใน การคิดและมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการสื่อสารเพื่อเรียนรู้ อย่างผ่อนคลายให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน เมื่อตนเองทำแล้วรู้สึกสนุกและเห็นประโยชน์ ก็จะมีการ ถ่ายทอดไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ๆ จนกลายเป็นค่านิยมขององค์กรว่าการทำงานใดๆ ให้ประสบ ความสำเร็จและมีความผิดพลาดน้อย ต้องมีการสื่อสารข้อมูลกันตลอดเวลาที่ทำงานเพื่อ หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและร่วมกันหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากหลักการของการจัดการความรู้ที่เน้นความเป็นอิสระและ บรรยากาศที่ผ่อนคลายในการร่วมแสดงความคิดเห็น พบว่าการดำเนินกิจกรรมที่ไม่บีบบังคับ จนเกินไป และบรรยากาศที่ผ่อนคลายส่งผลดีต่อการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้มากกว่า แต่ เป็นเพราะองค์กรต้องดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนด เป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัว และมีกิจกรรมการ จัดการความรู้ไปในทิศทางเดียวกับที่องค์กรต้องการ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดการสูญเปล่า หากการจัดการความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือชุมชนนักปฏิบัติเกิดการล้มเลิกระหว่างทาง

การจัดการความรู้ส่วนมากในองค์กรราชการมีลักษณะเป็นการจัดตั้ง และกึ่งบังคับให้ บุคลากรมีส่วนร่วม ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่าเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นแนวคิดของทาง ตะวันตกที่เพิ่งนำเข้ามาใช้ประเทศไทยได้ไม่นานนัก ซึ่งการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ พื้นฐานการคิดและวิธีการทำงานของชาวตะวันตกที่ทำงานอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ถ้า พุดกล้าแสดงความคิดเห็น มากกว่าคนไทยที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือหลีกเลี่ยงการ สื่อสารที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นเมื่อนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในประเทศไทย การ รอให้คนไทยเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจเหมือนทางตะวันตกอาจจะเป็นไปได้ยาก ใช้ เวลานาน และอาจทำให้การจัดการความรู้ไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ทางองค์กรจึงต้องมีการ ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรไทย โดยการ ใช้ การจัดการความรู้ที่เน้นการให้อิสระในด้านความคิดแต่วิธีการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ต้องมีกำหนดการแน่นอน และมีหัวข้อที่องค์กรต้องการให้จัดการความรู้กำหนดไว้ด้วย เพื่อ เป็นแบบฝึกหัดเริ่มต้นในกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรไทย เมื่อบุคลากรได้มี

โอกาสสัมผัส และเริ่มคุ้นเคยกับหลักการและแนวปฏิบัติ รวมถึงมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสาร เพื่อจัดการความรู้แล้ว บุคลากรเหล่านั้นจึงจะเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้อย่างเต็มใจและดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. สิ่งหนึ่งที่เป็นหัวใจของการจัดการความรู้คือ การทำให้การจัดการความรู้เนียนไปกับเนื้องาน กล่าวคือการจัดการความรู้ต้องทำควบคู่ไปกับงานประจำ และไม่ควรเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกือบทุกองค์กรประสบอยู่คือบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถหาเวลาว่างจากงานประจำ มาร่วมกิจกรรมการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ได้ โดยมีสาเหตุมาจากในหลายองค์กรยังมองว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเสริมนอกเหนือจากเวลางาน จึงไม่สนับสนุนให้มีการทำกิจกรรมสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในเวลางาน เช่น ไม่อนุญาตให้เขียนเว็บบล็อกเผยแพร่ความรู้ในเวลางาน ทำให้คนที่มีความรู้จะสื่อสารเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ ต้องใช้เวลาที่นอกเหนือจากเวลางานมาทำกิจกรรมเหล่านี้เพื่อไม่ให้ถูกตำหนิจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือมองว่าการที่พนักงานรวมตัวกันพูดคุยในระหว่างเวลางานเป็นเรื่องของการไม่มีวินัยในการทำงาน ทำให้พนักงานที่อยากจะปรึกษาหารือกับเรื่องงานกับผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ และกลัวจะถูกผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานท่านอื่นมองว่ากำลังจับกลุ่มคุยกันในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานในเวลางาน ทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงที่จะพบปะกันในเวลางาน ส่งผลให้เสียโอกาสในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาหรือยกระดับงาน เมื่อจบวันเข้าทำงานประจำที่หนักอยู่แล้ว นานวันเข้าอาจทำให้บุคลากรเกิดความอ่อนล้า เหนื่อยหน่าย ท้อแท้ และล้มเลิกความตั้งใจในการเข้าร่วมกิจกรรมสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในที่สุด ถือเป็นความล้มเหลวของการจัดการความรู้ และทำให้องค์กรสูญเสียประโยชน์ที่จะได้จากความรู้ของพนักงานคนนั้น ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารมีส่วนสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระเหล่านี้ให้กับพนักงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการเข้าร่วมกิจกรรมเวลาใดก็ได้ที่สะดวก โดยอาจจะสร้างเงื่อนไขว่าต้องไม่กระทบต่องานประจำของตนเองและผู้อื่นๆ และช่วยดูแลเรื่องการจัดสรรแบ่งงานให้แก่บุคลากรให้หน่วยงาน ไม่ให้มีงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ดังกล่าว

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

1. จากการศึกษาในเรื่องสื่อและช่องทางการสื่อสารพบว่าสื่อและช่องทางในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่องานประจำของบุคลากร โดยพบว่าบุคลากรมักเลือกช่องทางการสื่อสารที่

สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ เช่น ถ้าทำงานในสำนักงานมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ก็จะเลือกใช้การส่งอีเมล การเขียนเว็บล็อก หรือกระดานสนทนา ในการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องงาน แต่ถ้าเป็นงานที่ต้องออกพื้นที่ เช่น งานก่อสร้างอาคารผู้ที่ทำงานอยู่ก็จะเลือกการประชุมที่หน้างานเป็นช่องทางหลักในการสื่อสารกัน ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงความแตกต่างและสังเกตว่าในแต่ละแผนกงานมีธรรมชาติของการทำงานอย่างไร เพื่อจัดหาสื่อและช่องทางการสื่อสารให้มีความสอดคล้องกับงานนั้นๆ ได้มากที่สุด เพราะการมีสื่อและช่องทางการสื่อสารไม่หลากหลาย จะเป็นข้อจำกัดให้บุคลากรที่มีภาระงานไม่เอื้ออำนวยต่อช่องทางนั้นๆ ไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ได้ ทำให้เห็นผลงานน้อย และเกิดการสรุปว่าพนักงานคนดังกล่าวไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ ยกตัวอย่างในองค์กรที่ประเมินการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยพิจารณาแค่ช่องทางสารสนเทศ เช่น เน้นการผลิตบทความที่เป็นองค์ความรู้เพื่อใส่ไว้ในเว็บไซต์ขององค์กร แผนกงาน A ที่ทำงานในสำนักงานก็จะมีเวลาให้กับช่องทางนี้มากกว่าแผนกงาน B ที่ต้องออกไปปฏิบัติงานนอกองค์กร เมื่อมีการประเมิน องค์กรก็จะมอบรางวัลแก่แผนก A เพราะมีบทความมากกว่า ในขณะที่แผนก B มีบทความน้อยกว่า แต่อาจจะมียุทธศาสตร์ที่ได้จากการประชุมหน้างานนอกองค์กรมากกว่า แต่ไม่มีช่องทางสำหรับสื่อสารให้องค์กรได้รับรู้ นอกจากจะทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้และไม่อยากเข้ามามีส่วนร่วมแล้ว ยังเป็นความสูญเสียขององค์กรที่ไม่สามารถเก็บความรู้ที่เกิดจากการประชุมหน้างาน ขององค์กร B ได้อีกด้วย

ดังนั้น หากองค์กรและทีมจัดการความรู้ขององค์กรมุ่งหวังจะให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้อย่างทั่วถึง ต้องทำการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลว่าในแต่ละส่วนงานมีความต้องการสื่อและช่องทางการสื่อสารแบบใด และจัดสรรสื่อและช่องทางการสื่อสารนั้นๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร รวมถึงการประเมินผลที่ได้จากการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทุกช่องทาง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสเท่าเทียมกัน

2. จากการศึกษาพบว่าปัญหาที่เกือบทุกองค์กรพบเหมือนกันคือ ทักษะและความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ไม่ค่อยดีนัก ทั้งในเรื่องการหวนความรู้ไว้กับตัว ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ควรทำเป็นอันดับแรกคือการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ การช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้ดีขึ้น โดยชี้แจงให้เข้าใจว่า ในยุคที่เน้นการทำงานเป็นทีม การเก่งอยู่คนเดียวโดยไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น จะทำให้ตนเองเหนื่อยมากขึ้น และทีมที่ร่วมงานอยู่ไม่มีการพัฒนา หากปล่อยไว้ในระยะยาวไม่ว่าตนเองจะเก่งสักแค่ไหน แต่ถ้าคนที่เหลือทำงานไม่เป็นก็จะมีแต่จุดให้ทีมตกต่ำไปด้วยกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติทางบวกให้กับพนักงานว่า การรวมตัวเป็นชุมชนนักปฏิบัติและ

ทำกิจกรรมจัดการความรู้มีประโยชน์ มีข้อดี และช่วยให้เราทำงานได้ง่ายขึ้นอย่างไรบ้าง มีการใช้สื่อหลากหลายให้ผู้รับสารเกิดความตื่นตัว และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ โดยสื่อที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือสื่อบุคคล องค์กรควรมีช่องทางให้บุคลากรที่ประสบความสำเร็จและได้ประโยชน์ในการทำงานจากการเข้าร่วมกลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติ หรือกิจกรรมจัดการความรู้อื่นๆ ได้บอกเล่าประสบการณ์ตรงถึงประโยชน์ที่ได้รับ จะทำให้บุคลากรท่านอื่นๆ ที่ยังมีความลังเลเกิดความสนใจและอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ด้วย เพราะเป็นว่าคนที่มาบอกเล่าประสบการณ์เป็นคนทำงานจริงๆ ผ่านการปฏิบัติมาแล้วจริง ทำให้สารที่สื่อออกไปมีความน่าเชื่อถือ มากกว่าให้ผู้บริหาร หรือ ฝ่ายอื่นที่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริงออกมาประชาสัมพันธ์

นอกจากนี้ควรหาวิธีแก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหาในการสื่อสารของบุคลากรขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของการไม่กล้าแสดงความคิดเห็น การเรียบเรียงสารเพื่อถ่ายทอดให้กับคนอื่นไม่ได้ หรือแม้แต่การคิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถเพียงพอ โดยองค์กรอาจจะเลือกกลุ่มคนที่มี ปัญหาเหล่านี้มา และจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการสื่อสารและการแสดงออก เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้มีความมั่นใจและมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมการสื่อสารเพื่อ จัดการความรู้ต่างๆ เพราะคนเหล่านี้อาจจะมีความรู้หลายอย่างที่มีคุณค่าต่อองค์กรเพียงแค่ ถ่ายทอดไม่เป็นเท่านั้นเอง

3. จากการเข้าเก็บข้อมูลในหลายองค์กร ผู้วิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ในทีมจัดการความรู้ที่มีทักษะการ สื่อสารดี จะสามารถบอกเล่าข้อมูลต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและน่าติดตาม ดังนั้นการคัดเลือก บุคลากรที่จะมาเป็นคณะทำงานดูแลการจัดการความรู้ขององค์กร ควรเลือกโดยพิจารณาจาก อุปนิสัยส่วนตัวของบุคคลนั้นที่เป็นคนมองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น มีความเต็มใจที่จะร่วม แบ่งปันความรู้ และที่สำคัญคือมีทักษะในการสื่อสารในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น อย่างดี เพื่อเป็นต้นแบบให้กับพนักงานท่านอื่นๆ ได้เห็นว่าวิธีการสื่อสารในการจัดการความรู้ที่ ดีเป็นอย่างไร อีกทั้งการสื่อสารที่ดียังช่วยสร้างบรรยากาศในการเชิญชวนให้คนอื่น ๆ มีความ สนใจ และควรจะเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของทีมงานจัดการ ความรู้
4. จากการศึกษาพบว่าปัญหาที่มีผลกระทบมากคือ บทบาทของผู้บริหารที่ไม่ชัดเจนในฐานะ สมาชิกของกลุ่มจัดการความรู้ ขาดแรงกระตุ้นให้พนักงานมาร่วมกิจกรรม ดังนั้นควรส่งเสริม บทบาทของผู้บริหารให้มีบทบาทในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น นอกเหนือจากการสนับสนุนตามนโยบายเพียงอย่างเดียว โดยผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการ

สื่อสารเพื่อจัดการความรู้ให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ว่าการจัดการความรู้มีบทบาทและจำเป็นในทุกภาคส่วนขององค์กร เป็นกิจกรรมที่ทุกคนควรมีส่วนร่วม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้ในองค์กรให้มากขึ้นของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ และมีประโยชน์ต่อทุกคนอย่างแท้จริง

5. จากการสังเกตในแต่ละองค์กรพบว่า แต่ละองค์กร แต่ละหน่วยงาน มีรูปแบบการทำงานแตกต่างกันไป จึงไม่ควรยึดติดกับรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ ทีมงานจัดการความรู้ที่รู้จักธรรมชาติของงานในองค์กรของตนดีที่สุด ควรคิดค้น ออกแบบวิธีการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับประเภทของงานประจำของบุคลากรในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรให้มากที่สุด เช่น พนักงานที่ต้องออกไปทำงานนอกองค์กร อยู่ตลอดเวลา จะต้องใช้สื่อหรือช่องทางใดในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้โดยไม่ทำให้ตนเองรู้สึกว่าเป็นภาระและฝืนใจ ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการจัดการความรู้สามารถทำร่วมกับงานประจำได้ ไม่เป็นภาระ และมีความยินดีเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม
6. จากการศึกษาพบว่า ในองค์กรราชการมักพบปัญหาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อกิจกรรมจัดการความรู้ยังมีไม่มากเท่าที่ควร อาจมีสาเหตุจากระบบอาวุโสที่แข็งแกร่ง ลำดับชั้นในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และมีการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดระบบการจัดการความรู้ให้มีขั้นตอนยุ่งยากไปด้วย เช่น ในการประชุมย่อยเพื่อหาข้อสรุปของงานก็ต้องดำเนินการไปตามระเบียบของทางราชการ กว่าที่จะได้จัดการประชุมจริง ความคิดเห็นต่างๆ อาจไม่สดใหม่ หรือทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น ในองค์กรส่วนราชการควรมีสื่อและช่องทางในการสื่อสารเพื่อกิจกรรมย่อยของการจัดการความรู้เป็นพิเศษ เช่น การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ให้มีลักษณะยืดหยุ่นมากขึ้น หรืออนุญาตให้ใช้โปรแกรมสนทนาผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานติดต่อสื่อสารกันได้ทันที ฯลฯ ช่องทางต่างๆ เหล่านี้ทำให้พนักงานสามารถคิดและทำได้ทันทีโดยไม่ต้องรอขั้นตอนต่างๆ นอกจากนี้จะสามารถนำข้อสรุปจากกิจกรรมการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างทันที่วงที่แล้ว ยังทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายในการสื่อสาร เพราะไม่ต้องระวังว่าจะทำผิดขั้นตอนราชการ ทำให้มีคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้มากขึ้น ส่งผลให้เครือข่ายในการจัดการความรู้ขยายตัวเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. จากงานวิจัยนี้ ทำให้เห็นภาพรวมและรายละเอียดของการจัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรต่างๆในประเทศไทย และพบว่าในแต่ละองค์กรมีรายละเอียดการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน แต่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยใช้เป็นรูปแบบที่ยึดจากข้อมูลของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ทำให้บางองค์กรที่ไม่ได้ใช้รูปแบบการจัดการความรู้แบบเดียวกับ สคส. ไม่สามารถตอบคำถามตามแบบสอบถามได้ หรือข้อมูลที่ได้ อาจมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอว่าหากทำงานวิจัยเรื่องนี้ในอนาคต ควรศึกษารายละเอียดของการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กรก่อน และจัดทำเครื่องมือในการเก็บข้อมูลให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงสภาพความเป็นจริงมากที่สุด
2. เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องเวลา ทำให้ผู้วิจัยไม่ได้รับการตอบรับจากหลายองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรในกลุ่มองค์กรข้ามชาติ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นข้อมูลที่สะท้อนภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทยเพียงด้านเดียว หากผู้ที่ต้องการจะทำเรื่องนี้ต่อไปในอนาคต มีศักยภาพในการติดต่อขอข้อมูลจากองค์กรเหล่านี้ได้ จะทำให้งานวิจัยมีการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างและอาจพบปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้อื่นๆเพิ่มเติมด้วย

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. แม้ว่าองค์กรประเภทโรงพยาบาลหลายองค์กรจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากมีกฎระเบียบในการติดต่อขอเข้าเก็บข้อมูลทำงานวิจัยที่เข้มงวดและต้องมีบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ให้การรับรอง ทำให้ผู้วิจัยที่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาไม่สามารถหาบุคคลรับรองตามที่โรงพยาบาลกำหนด และปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางโรงพยาบาลได้ทันเวลา งานวิจัยนี้จึงขาดข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์จากหน่วยงานโรงพยาบาล
2. เนื่องจากสถานการณ์บ้านเมืองที่ไม่สงบเรียบร้อย ในช่วง มีนาคม – เมษายน พ.ศ.2553 ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปติดต่อขอข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์จากบางองค์กรได้ในระยะเวลาที่กำหนด จึงต้องศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมโดยการวิเคราะห์เอกสาร
3. เนื่องจากนโยบายการไม่เผยแพร่ข้อมูลในการดำเนินกิจการขององค์กรประเภทบริษัทข้ามชาติ ทำให้ผู้วิจัยไม่ได้รับการตอบรับจากองค์กรข้ามชาติ จึงขาดข้อมูลขององค์กรที่มีการจัดการความรู้ในแบบตะวันตกซึ่งเป็นผู้นำด้านแนวคิดการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับลักษณะการจัดการความรู้ขององค์กรไทย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาโสตทัศนศึกษา สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิตติศักดิ์ พึ่งปัญญาดี. 2551. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติในบริษัท อินเทลลิเจนซ์ อินฟอร์เมชั่น
อินทิเกรชั่น จำกัด. โครงการค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชา
พาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิติมา สุรสนธิ. 2542. ความรู้ทางการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

แกรรี ครานซ์. 2551. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ Communicating effectively. แปลโดย
บุญเลิศ วงศ์พรม. กรุงเทพฯ : ยูเรก้า.

คริสติน่า อีวานส์. 2552. บทบาท HR ในโลก KM. แปลโดยนิพัฒน์ ภัทรวิติ และวีรวิธ มาชะศิริา
นนท์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท.

จันทร์ฉาย ศรีพรหมคุณ. 2550. การพัฒนาการสร้างชุมชนนักปฏิบัติสำหรับการจัดการความรู้ใน
องค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ไอบีเอ็ม ไชยบุรี ดิลิเวอรี่ จำกัด. โครงการค้นคว้าอิสระ
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ . 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ = Knowledge management
for business firms. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ฐาณูร อุณญาติ. 2551. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณี
กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ณัฐพงษ์ เกศมาธิษ. 2547. กลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มธุรกิจพลังงาน. โครงการงานค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม. 2541. ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย. โลกของสื่อ 1 (มิถุนายน 2541): 23.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บวรยศ ขจรฤทธิ์. 2549. การศึกษากาใช้เครื่องมือ cop สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลและกรมส่งเสริมการเกษตร. โครงการงานค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บาว นาค. ทำไมต้องชุมชนนักปฏิบัติ CoP(Community of Practice) และ สนทนียสนทนา (Dialogue). [Online],2552. แหล่งที่มา: <http://www.vcharkarn.com/vblog/40382/21> [21 เมษายน 2552].
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2549. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2550. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ไยใหม่.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. 2552. ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้: แนวคิด เทคนิค และกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญ์จิรา กันตี. 2545. กระบวนการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). โครงการงานค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. 2547. การพัฒนาองค์กร จัดการความรู้ด้วย CoP. ถักทอสายใยแห่งความรู้ 8 (กันยายน – ตุลาคม 2547): 6.

เมตตา วิวัฒนานุกูล. 2552. รายงานการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. 2549. KM วันละคำ "จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM". พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

วิจารณ์ พานิช. 2549. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

วิจารณ์ พานิช. 2550. ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิศิษฐ์ วังวิญญู. 2548. สุนทรียสนทนา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา ๒๕๔๘.

สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล. 2546. Perr Assist เรียนรู้ก่อนทำผ่านผู้ช่วยคิดนอกกะลา. ถักทอสายใยแห่งความรู้ 3 (พฤศจิกายน – ธันวาคม): 6.

สุรพงษ์ ไชยชนะเสถียร และสถาพร สายเชื้อ. 2549. การสื่อสารเพื่อการจัดการในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อรอนงค์ อุตตะมะเวทิน. 2551. ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานนิรภัยทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานันท์ อุเทนสุด. 2549. บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ ศึกษากรณีการจัดการความรู้ในองค์กรเครือข่าย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิ่งดี ๆ ที่หลากหลาย-สไตล์ KM (Best practice - KM style). 2549. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร. 2550. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Bohm, D. 1966. On Dialogue. Lee Nichol (ed.). 1st ed. London: Routledge.

Hildreth, P. M and Kimble, C. 2004. Knowledge networks : innovation through communities of practice. Pennsylvania : Idea Group

Mutch, A. 2008. Managing information and knowledge in organization: a literacy approach. 1st ed. New York: Routledge

Niratpattanasai, K. 2000. Bridging the gap. Bangkok : A.R. Business Press.

Probst, G. and Borzillo, S. 2008. Why communities of practice succeed and why they fail. European Management Journal 26 (December 2008) : 335-347.

Prusak, L. and Matson, E. 2006. Knowledge Management and Organizational Learning. 1st ed. New York: Oxford University Press.

Arthur H. B. and Dayle M. S. 2004. Building your network through. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
เรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ในประเทศไทย”

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นสำหรับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกลุ่ม หรือกลุ่มออนไลน์เพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานขององค์กร เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP – Communities of Practice) ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ บทบาท ปัญหาและอุปสรรครวมถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ _____ ปี
3. วุฒิมัธยมศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
 อื่นๆ (โปรดระบุ) _____
4. แผนกที่สังกัด _____
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน _____
6. ตำแหน่งงานของท่านอยู่ในระดับใดขององค์กร
 - ผู้บริหารสูงสุด : ประธานกรรมการบริหาร ฯลฯ
 - ผู้บริหารระดับสูง : ผู้จัดการฝ่าย, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ฯลฯ
 - ผู้บริหารระดับกลาง : ผู้จัดการ/ ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน, ผู้จัดการ/ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ฯลฯ
 - ผู้บริหารระดับบังคับบัญชา : ซุปเปอร์ไวเซอร์, หัวหน้างาน ฯลฯ
 - ระดับปฏิบัติการ : เจ้าหน้าที่ พนักงานทั่วไป ฯลฯ
 - อื่นๆ _____

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของท่าน _____
2. จำนวนสมาชิกในกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ _____ คน
ชาย _____ คน หญิง _____ คน (สามารถตอบจำนวนโดยประมาณได้)
3. กลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของท่านประกอบไปด้วยใครบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - ผู้ร่วมงานในแผนกเดียวกัน บุคคลภายในองค์กรเดียวกัน
 - บุคคลภายในองค์กรสาขา หรือองค์กรในเครือข่ายเดียวกันในประเทศไทย (มีต่อหน้าถัดไป)
 - บุคคลภายในองค์กรสาขา หรือองค์กรในเครือข่ายเดียวกันในต่างประเทศ
 - บุคคลภายนอกองค์กร ที่มีการทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรของท่าน
 - บุคคลภายนอกองค์กร ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรของท่านเลย
 - อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

4. วัตถุประสงค์โดยรวมในการจัดตั้งกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของท่านคืออะไรบ้าง

(ตอบเรียงลำดับ 1, 2, 3,... เรียงจากวัตถุประสงค์ที่เป็นข้อหลักไปยังข้อรองลงมา)

- เพื่อปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- เพื่อปรับปรุงเทคนิค และกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำไปใช้
- เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่
- เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้
- เพื่อพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- เพื่อดึงความรู้จากตัวบุคคลมาสร้างเป็นฐานความรู้ขององค์กร
- เพื่อสร้างความเป็นชุมชน ความเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน
- อื่นๆ โปรดระบุ _____

5. เป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของท่าน (เช่น เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริการตอบคำถามทางโทรศัพท์ของพนักงาน Call Center)

6. กลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่เกิดขึ้นได้อย่างไร

- องค์กรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ แล้วเกิดความสนใจในหมู่พนักงาน จึงรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ
- พนักงานมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จึงพัฒนาเป็นชุมชนนักปฏิบัติ
- พนักงานมีความสนใจร่วมกันอยู่ แต่ยังไม่มีการรวมตัวชัดเจน ต่อมาได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจึงมีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- พนักงานมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร
- อื่นๆ โปรดระบุ _____

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 บทบาทและรูปแบบการสื่อสารในกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารอื่นๆเพื่อจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดระบุความถี่ของรูปแบบการสื่อสารต่อไปนี้ ที่ท่านใช้ในการจัดการความรู้และในกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของท่าน

5 = ใช้เป็นประจำตลอดเวลา

4 = ใช้บ่อยๆ

3 = ใช้บ้างบางครั้ง

2 = ใช้น้อยมาก

1 = ไม่เคยใช้เลย

ตอนที่ 3.1 การจัดการความรู้ในองค์กรของท่านมีการใช้รูปแบบการสื่อสารแบบใดบ้าง อย่างไร

รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้	ความถี่ในการใช้				
	5	4	3	2	1
	ใช้ประจำตลอดเวลา -- > ไม่เคยใช้เลย				
1. การเล่าเรื่อง/ การแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่อกัน /เรื่องเล่าเร้าพลัง (Story Telling)					
2. การจัดทำดัชนีรายชื่อของแหล่งความรู้ ที่มา และผู้เชี่ยวชาญใน ความรู้ต่างๆ (Yellow Pages)					
3. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของ เอกสาร หรือ แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Port-Folio)					
4. การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เช่น เครื่องมือธรรมาภิบาล					
5. การศึกษาดูงาน (Study Tour)					
6. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review- AAR)					
7. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จหรือการประชุมทบทวนงาน (Retrospect)					
8. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)					
9. การเรียนรู้จากบทเรียนความผิดพลาด (Lesson Learned)					
10. การทำสุนทรียศาสตร์: การมองเชิงบวกเพื่อค้นหาสิ่งดีๆรอบๆตัว (Appreciative Inquiring)					
11. การทำสุนทรียสนทนา (Dialogue) : การจัดกลุ่มพูดคุยเรื่องเชิงบวก และเปิดกว้าง					
12. การทำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) : การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมแนะนำ แบ่งปันประสบการณ์					

รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้	ความถี่ในการใช้				
	5	4	3	2	1
	ใช้ประจำตลอดเวลา -- >ไม่เคยใช้เลย				
13. การสอนงาน (Coaching): การแนะนำ สอนงานโดยรุ่นพี่หรือผู้มีประสบการณ์					
14. การทำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring): การช่วยเหลือให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด					
15. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team): กลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้าน					
16. การจัดเวทีเสวนา					
17. การจัดกิจกรรมพิเศษ /นิทรรศการความรู้ /ตลาดนัดความรู้					
อื่นๆ โปรดระบุ _____					

ตอนที่ 3.2 การจัดการความรู้ในองค์กรมีการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสารต่อไปนี้ได้อย่างไร

สื่อและช่องทางการสื่อสาร	ความถี่ในการใช้				
	5	4	3	2	1
	ใช้ประจำตลอดเวลา -- >ไม่เคยใช้เลย				
1. การประชุมอย่างเป็นทางการ					
2. การประชุมพบปะอย่างไม่เป็นทางการ					
3. การสื่อสารผ่าน Webboard (กระดานสนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น)					
4. การสื่อสารผ่าน Webblog (Website เพื่อบันทึกบทความของตนเอง และมีส่วนให้แสดงความคิดเห็น)					
5. การสื่อสารผ่าน โปรแกรมสนทนาทางคอมพิวเตอร์ต่างๆ					
6. การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)					
7. การสื่อสารผ่าน Intranet หรือ Website ขององค์กร					
8. การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆเช่น จุลสาร ป้ายประกาศ					
9. การสื่อสารผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงในองค์กร					
อื่นๆ โปรดระบุ _____					

ตอนที่ 3.3 บทบาทของการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ

คำชี้แจง การจัดการความรู้ของกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติของท่าน การสื่อสารมีบทบาทต่อไปนี้อย่างน้อยเพียงใด

5 = มีบทบาทมากที่สุด

4 = มีบทบาทมาก

3 = มีบทบาทปานกลาง

2 = มีบทบาทบ้างเล็กน้อย

1 = ไม่มีบทบาทเลย

บทบาทการสื่อสาร	ระดับของบทบาท				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด --- > ไม่มีเลย				
1. นำเสนอและเผยแพร่ผลการศึกษาและความรู้ต่างๆแก่สมาชิก					
2. สร้างเครือข่ายและพันธมิตรการเรียนรู้					
3. สร้างฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและความรู้จากภายนอก					
4. สร้างเครือข่ายเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กลุ่มผู้ใช้เป้าหมาย					
5. ถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้ที่ได้กลับสู่ฐานข้อมูลภายใน					
6. สื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆในองค์กร/ ชมชน					
- สร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก					
- สื่อสารวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้					
- ให้ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสาร					
- สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้					
- สร้างกำลังใจ และความต่อเนื่องในการจัดการความรู้					
- ยกย่อง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยและเป็นจริง					
- ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้					
7. เชื่อมโยง และถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้สู่องค์กร / กลุ่มอื่น					
อื่นๆ _____					
อื่นๆ _____					

ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร	ความถี่ในการพบ					ระดับผลกระทบ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	เป็นประจำ -> ไม่พบเลย					มีผลมากที่สุด -> ไม่มีผล				
2. องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอ										
3. องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางการสื่อสารใช้งานยาก										
4. การเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางการสื่อสารในองค์กรทำได้ยาก										
5. องค์กรไม่มีกิจกรรมกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้										
6. องค์กรไม่มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม										
7. สถานที่และบรรยากาศในที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร เช่น การจัดพื้นที่ทำงานโดยไม่ให้พนักงานเจอหน้ากัน หรือไม่มีห้องเฉพาะสำหรับประชุมกลุ่มย่อย										
8. อื่นๆ _____										
<u>ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร</u>										
1. การแข่งขันกันเองในองค์กรสูง										
2. องค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน										
3. ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น										
4. องค์กรมีวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสมากจนเกินไป										
5. ความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่าง										
6. องค์กรไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย										
7. การดำเนินการใดๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น										
8. การจำกัดการสื่อสารในสายงานตนเองเท่านั้น										
10. อื่นๆ _____										

ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในกลุ่ม/ ชมรม/ ชุมชนนักปฏิบัติ อย่างไรบ้าง

❧ ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออันดียิ่ง ❧

ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นางสาวพรพี กาลันสีมา 08-3766-5224, 08-9999-7060

ภาควิชาวาทวิทยาฯ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 02-2182182

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพรพจี กาลันสีมา เกิดวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ.2524 ที่จังหวัดพะเยา สำเร็จการศึกษา ระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนอนุบาลพะเยา และระดับมัธยมศึกษาที่ โรงเรียนพะเยาพิทยาคม และ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบรรจุ ภาควิชาเทคโนโลยี การบรรจุ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2545 และเข้าศึกษาต่อ ในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาริชวิทยา เมื่อปี พ.ศ.2551



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย