

การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ในประเทศไทย

พรพจี กาลันสีมา
เมตตา วิวัฒนานุกูล

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเป้าหมาย และลักษณะการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of practice) ในองค์กร บทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ (Knowledge management) ของชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ขององค์กร 10 ท่าน และกึ่งการแจกแบบสอบถามให้กับสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร จำนวน 105 ชุด ผลการวิจัยพบว่า

Communication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พรพจี กาลันสีมา (นศ.ม.วาทวิทยาและสื่อสารการแสดง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552) และ เมตตา วิวัฒนานุกูล (M.A. University of Arizona, USA.) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” ของพรพจี กาลันสีมา โดยมีรองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมากของหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552

1. ชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรในประเทศไทยมักเป็นกลุ่มขนาดเล็ก สมาชิกกลุ่มประกอบไปด้วยบุคคลที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน โดยเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันอยู่เป็นประจำ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรในการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามนโยบายขององค์กรเพื่อตอบสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมากกว่าการตั้งชุมชนโดยความต้องการของสมาชิกเอง

2. รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่พบมาก คือ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จากบทเรียนความผิดพลาด (Lesson Learned) และการสอนงาน (Coaching) ซึ่งสัมพันธ์กับงานในลักษณะการปฏิบัติจริงในพื้นที่จริง ช่องทางการสื่อสารที่ใช้บ่อยคือการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เนื่องจากความสะดวกรวดเร็วและความคุ้นเคยในการใช้สื่อ และการประชุมแบบเห็นหน้ากัน เนื่องจากสามารถนำมาผนวกกับการประชุมที่มีเป็นประจำอยู่แล้วได้โดยง่าย ทั้งนี้การสื่อสารมีบทบาทสูงมากในด้านการเผยแพร่ความรู้และการสร้างแรงจูงใจสมาชิกให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

3. ปัญหาและอุปสรรคที่พบมาก คือ การดำเนินการที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และการไม่ยอมรับให้ทำกิจกรรมจัดการความรู้ในเวลางาน รวมไปถึงการขาดทักษะในการสื่อสารโดยเฉพาะกลยุทธ์ในการสร้างสารและเลือกใช้เทคนิคในการถ่ายทอดเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิก

4. ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ ได้แก่ ทัศนคติที่ดีต่อการเข้าร่วมกิจกรรม ลักษณะการทำงานที่เอื้อต่อการเข้าร่วมกิจกรรม การทำตัวเป็นแบบอย่างและมีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้ของผู้บริหาร

บทนำ

เนื่องจากปัญหาขององค์กรที่ไม่สามารถนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรออกจากองค์กรไป ทำให้องค์กรต่างหันมาให้ความสำคัญกับความรู้ต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร จนเกิดเป็นแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge management) ขึ้นมา เพื่อค้นหา จัดเก็บ ถ่ายทอด และปรับปรุงความรู้ให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งานอยู่เสมอ โดยมีเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยให้กิจกรรมการจัดการความรู้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะเครื่องมือที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) ซึ่งเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน และมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อจัดการความรู้ตามเป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัตินั้น โดยมีการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกิจกรรม แต่เมื่อพิจารณาบริบทของประเทศไทย ทำให้เกิดข้อสังเกตว่า ลักษณะการทำงานขององค์กรในประเทศไทย ทั้งในเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารที่มีน้อย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และระบบอาวุโส ที่น่าจะส่งผลให้การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” จึงมีขึ้นเพื่อศึกษาลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร บทบาทและรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในด้านการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติ ตลอดจนค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรได้ใช้เป็นความรู้สำหรับนำไปพัฒนาวิธีการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรตนเอง และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาเป้าหมายและลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

2. เพื่อศึกษาบทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร เพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

4. เพื่อสำรวจปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาจากเอกสารต่างๆ อาทิ เอกสารขององค์กร เอกสารตำราต่างๆ และงานวิจัย ใช้แบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรนั้นๆ โดยกำหนดองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากแหล่งอ้างอิงดังนี้

1. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในงานวิจัยบนฐานข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในเว็บไซต์ “คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้: <http://gotoknow.org>

3. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในเว็บไซต์ “ศูนย์กลางการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Center)”: <http://www.tkc.go.th>

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้บริบทขององค์กรปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทย ในเขตกรุงเทพและเขตปริมณฑล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ และพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

2. เป็นข้อเสนอแนะในการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรนำไปปรับใช้ในการกำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชน

นักปฏิบัติและการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. เป็นข้อมูลในการคาดการณ์และป้องกันปัญหาทางด้านการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นในชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

5. เป็นแนวทางสำหรับกลุ่มบุคลากรในการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการจัดการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อรวบรวมข้อมูลให้เป็นองค์ความรู้และฐานความรู้ ในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

1. การจัดการความรู้

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

1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่ปรากฏอยู่ในเอกสาร ตำราต่างๆ เช่น หลักวิชา หรือทฤษฎี ความรู้ชัดแจ้งนั้นมักได้มาจากการทดลอง ตามกระบวนการวิทยาศาสตร์ ผ่านการพิสูจน์แล้ว เป็นความรู้ที่เป็นทั่วไป (Generalize) ไม่ติดกับบริบทใดบริบทหนึ่ง ความรู้ชัดแจ้งเปรียบได้กับทรัพย์สินที่เป็นมาตรฐานปกติขององค์กร (อีวานส์, 2552: 22) เช่น ทรัพย์สินที่เป็นอาคารและอุปกรณ์ต่างๆ เครื่องหมายตราสินค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า สิทธิบัตร เอกสารสิทธิ์ต่างๆ ขององค์กร สินค้า กระบวนการทำงานต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

2) ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัด ความรู้นี้ได้มาจากการปฏิบัติ จัดว่าเป็นเคล็ดวิชา หรือภูมิปัญญา เป็นสิ่งที่ได้มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละคน โดยมีบริบทแวดล้อมอยู่ ยังไม่ผ่านการปรุงแต่งใดๆ เปรียบเทียบได้กับทรัพย์สินด้านองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับบุคลากร (อีวานส์, 2552: 22) เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ในเรื่องวิธีการ

ทำงานของพนักงาน เทคนิคส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานให้รวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นต้น

1.2 การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

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

1) Machine Organization

องค์กรประเภทนี้จะมีลักษณะการบริหารแบบมีการปกครองและรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และมีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ มีลำดับการปกครองชัดเจน มีการสื่อสารและกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แบบบนลงล่าง กล่าวคือ เป็นนโยบายจากฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรลักษณะนี้ จะเน้นความรู้แบบ Explicit หรือความรู้ชัดแจ้งที่พร้อมจะนำไปใช้ได้ ในคู่มือและวิธีการทำงาน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมุ่งเน้นที่การจัดการความรู้เพื่อเรียกใช้ความรู้ต่างๆ ไปในองค์กรที่จำเป็นต่อการทำงาน

2) Professional Organization

องค์กรนี้มีการปกครองเช่นเดียวกับ Machine organization แต่มีการกระจายอำนาจ มีการดำเนินงานในสิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลง การทำความเข้าใจต่อสิ่งแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงาน หน้าที่ขององค์กรประเภทนี้คือสร้างขอบเขตภายในแต่ละงานวิชาชีพ ดังนั้นการเรียนรู้ในองค์กรลักษณะนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่าย เพื่อนำความรู้มาปรับใช้อีกครั้งในองค์กร

3) Entrepreneurial Organization

องค์กรประเภทนี้ มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ไม่เป็นทางการ และมีความยืดหยุ่น มีการดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัต มีความพร้อมตอบสนองต่อความต้องการภายนอกตลอดเวลา ความรู้เป็นแบบที่เกิดขึ้นมาเองและมีศักยภาพ ซึ่งเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การเรียนรู้ในองค์กรประเภทนี้จึงเน้นไปที่โครงสร้างสังคมของความรู้ โดยการสร้างเครือข่ายผู้ทำงานที่สามารถแลกเปลี่ยนความชำนาญ และคิดสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ การจัดการความรู้จะเน้นไปที่ลักษณะการสร้างชุมชนความรู้ สร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

1.3 ชุมชนนักปฏิบัติ ชุมชนนักปฏิบัติ หรือชุมชน

แนวปฏิบัติเป็นการรวมกลุ่มที่พัฒนามาจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยที่มีความเชื่อว่าภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้อยู่ จึงต้องทำการค้นหาชุมชนที่มีอยู่แล้วในองค์กร ล่ารจว่าในชุมชนนั้นมีใครเป็นสมาชิกบ้าง และมีความสนใจร่วมกันในเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องที่ตรงกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องหาแนวทางในการส่งเสริมให้สาระและกิจกรรมของชุมชนสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการความรู้

Wenger (2007) ได้อธิบายลักษณะพิเศษของชุมชนนักปฏิบัติที่ต่างจากกลุ่มทำงานไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1) The domain คือ หัวข้อความสนใจ (Domain) ที่กำหนดโดยความสนใจที่มีร่วมกันของชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งทำให้ต่างจากการรวมกลุ่มอื่น สมาชิกของชุมชนจะยึดมั่นในความสนใจเรื่องนั้นๆ

2) The community คือ ความสัมพันธ์ที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ด้วยกัน ในการมุ่งไปสู่เป้าหมายตามหัวข้อของชุมชนนักปฏิบัติ โดยสมาชิกต้องเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปราย ช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นและแบ่งปันข้อมูล

3) The practice คือ องค์ความรู้ที่เป็นผลผลิตของชุมชน ได้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองของสมาชิก

และพัฒนาแหล่งเก็บสะสมของทรัพยากรความรู้ต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพ เรื่องเล่า เครื่องมือ วิธีแก้ปัญหา

เมตตา วิวัฒนากุล (2552: 34) ได้อธิบายว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือ เชื่อมโยงกันอย่างเป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
 2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกันต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
 3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
 4. วัตถุประสงค์คล้ายกันใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
 5. มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
 6. มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้
 7. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
 8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
 9. มีความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
 10. มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายใยทางสังคม
- ชุมชนนักปฏิบัติแบ่งตามคุณลักษณะได้เป็นสองกลุ่ม ดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติที่จัดตั้งขึ้นเอง หรือการเข้าร่วมกลุ่ม (Self-organizing communities of practice)

2. ชุมชนนักปฏิบัติในลักษณะที่มีผู้จัดตั้งให้ (Sponsored Communities of practice)

1.4 รูปแบบการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ถูกลำมาใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อช่วยถ่ายทอดข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล นอกจากชุมชนนักปฏิบัติแล้ว ยังมีเครื่องมือในการจัดการความรู้อื่นๆ ดังนี้ (Banyati, 2550 : ออนไลน์) เช่น การศึกษาดูงาน (Study tour) หรือ สนทริยทัศน์ การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอด

บทเรียน (After action review/AAR) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จหรือการประชุมทบทวนงาน เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) สนทริยสนทนา (Dialogue) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นต้น

2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในบริบทองค์กรไทย

2.1 รูปแบบการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)

ช่องทางการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ต้องเป็นช่องทางสำหรับการสื่อสารแบบสองทาง คือ ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันได้ เพื่อแสดงความคิดเห็นของตน ช่องทางที่ใช้สำหรับกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้แบ่งเป็นช่องทางใหญ่ๆ ได้ 2 ช่องทาง (กิตติมา สุรสนธิ, 2542) ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face To Face Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมาพบปะ พูดคุยกัน ในลักษณะใกล้ชิด ซึ่งในชุมชนนักปฏิบัติ เช่น การประชุมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ รวมไปถึงการพบปะในบริเวณต่างๆ ของที่ทำงานที่สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ได้ เช่น มุมกาแฟ ห้องอาหาร ข้อดีของช่องทางการสื่อสารในรูปแบบนี้คือคู่สนทนาสามารถสังเกตปฏิกิริยาต่างๆ ของกันและกันได้ ทำให้ปรับเปลี่ยนวิธีสนทนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถซักถามโต้ตอบกันได้ทันที

2. การสื่อสารโดยผ่านสื่อ (Interposed Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้สื่อต่างๆ ที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร โดยสื่อที่พบว่ามีการใช้สำหรับการสื่อสารในชุมชนนักปฏิบัติมีดังนี้

- 2.1 เว็บบล็อก (Weblog)
- 2.2 กระดานสนทนา (Webboard)
- 2.3 อินทราเน็ต (Intranet)
- 2.4 อินเทอร์เน็ต (Internet)
- 2.5 สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ จดหมายข่าว วารสาร จุลสาร หนังสือเวียน เป็นต้น

2.2 บทบาทการสื่อสารในองค์กร

กิติมา สุรสนธิ (2542) ได้อธิบายถึงธรรมชาติของการสื่อสารที่ปรากฏอยู่ในสังคมไว้ด้วยกัน 4 ประการ ซึ่งนำมาอธิบายการสื่อสารในบริบทองค์กรได้ดังนี้

1. การสื่อสารในลักษณะของการส่งถ่ายข้อมูล (Transaction Nature) เป็นการสื่อสารในมิติของการส่ง การรับ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมองว่าแต่ละองค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกัน และมีผลกระทบต่อกัน

2. การสื่อสารในลักษณะของความสัมพันธ์ (Affective Nature) เป็นการสื่อสารโดยเน้นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของบุคคลสองฝ่ายที่ต่างก็แสดงความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ต่างๆ ให้อีกฝ่ายรับรู้ การสื่อสารในแง่ inilah ทำให้ความสำคัญต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกระบวนการสื่อสารเป็นสำคัญ

3. การสื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นบุคคล (Personal Nature) การสื่อสารในแง่ ini ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ดังนั้น ความหมายในการสื่อสารที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับว่าผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเข้าใจต่อสารที่รับและส่งกันอย่างไร และใช้การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความหมายตามที่ตนเข้าใจอย่างไร

4. การสื่อสารในแง่ของการเป็นเครื่องมือ (Instrument Nature) การสื่อสารเป็นเครื่องมือ (tools) ของมนุษย์ที่นำมาใช้เพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เพื่อบอกเล่าหรือแจ้งให้ทราบ (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 ทักษะในการใช้รหัสสาร ความสามารถในการถ่ายทอดสาร ความรู้เกี่ยวกับสารและการสื่อสาร และทัศนคติในการสื่อสาร

2.3.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะประชากรศาสตร์ คือปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ การตีความและความเข้าใจในการสื่อสาร ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา และศาสนา

2.3.3 ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ใช้ทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้ Bargoon and Raffner ได้ระบุบุคลิกภาพ 6 ลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร (ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร, 2550: 20)

1. ความมีจิตใจคับแคบ (Dogmatism)
2. ความนับถือตนเองสูง (Self-Esteem)
3. ความก้าวร้าวและความเป็นศัตรู (Aggressiveness and Hostility)
4. ความกังวลใจ (Anxiety)
5. ทัศนคติแรกเริ่ม (Prior Attitude)
6. เล่ห์เหลี่ยมหลอกลวง

2.4 สาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผล

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องของ 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จสามารถเกิดขึ้นได้ในแต่ละองค์ประกอบ

2.5 วัฒนธรรมในองค์กรไทย

ลักษณะความสัมพันธ์ของคนในสังคมไทย ก็ส่งผลให้องค์กรไทยมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบเฉพาะตัว ลักษณะสำคัญทางวัฒนธรรมที่พบในองค์กรไทยมีดังนี้ (นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม: 2541)

1. Low individual การสื่อสารในแบบวัฒนธรรมไทย เน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ เน้นความพยายามรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง สมาชิกองค์กรทราบว่าจะควรหรือไม่ควรพูดเรื่องอะไร กับใคร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไรหรือเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะกับคู่ปฏิสัมพันธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง

2. High Power Distance การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในมิตินี้ เน้นการเคารพระบบอาวุโส และการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา คนไทยเชื่อว่าคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาคือผู้มีอำนาจวาสนามีความชอบธรรมที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารตามมิตินี้คือคนที่รู้กาลเทศะในการแสดงความเคารพด้วยวาจาหรือท่าทางให้เหมาะสมกับบุคคล รู้จักสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา ไม่ฝ่าฝืนโดยไม่ได้รับอนุญาต รู้จักเชื่อฟังคำแนะนำด้วยความเคารพ ได้เป็นอย่างดีระมัดระวังเพื่อมิให้เกิดความไม่พอใจ

3. High Uncertainty Avoidance การสื่อสารในมิตินี้ เน้นการใช้กฎเกณฑ์และบรรทัดฐานในการสื่อสารได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความไม่แน่ใจที่จะเกิดในการสื่อสารที่จะนำไปสู่ความเสียหายต่างๆ รูปแบบการสื่อสารในองค์กรไทยจึงยึดถือข้อความที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และลงความเห็นจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตามสายบังคับบัญชา ดังนั้น สมาชิกในองค์กรต้องรู้จักศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน รู้จักหาข้อมูลก่อนการทำงาน หรือประชุมร่วมกับผู้อื่น รู้จักศึกษาลักษณะนิสัยใจคอของสมาชิกที่ร่วมงานด้วย เพื่อคาดเดาสถานการณ์การสื่อสารที่จะเกิดขึ้น และสามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสม

4. Low Masculine คือ การไม่ทำตัวโดดเด่น หรือข่มคนอื่น เช่น รู้จักถ่อมตัว ไม่ชิงดีชิงเด่น สำรวมคำพูด ไม่แสดงความก้าวร้าว ซึ่งการสื่อสารมิตินี้อาจพบได้ในองค์กรไทยในอดีต ที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการโดยไม่สนใจความคิดเห็นของลูกน้อง หรือผู้อาวุโสไม่พอใจหากผู้น้อยโต้แย้งหรือวิจารณ์ในเรื่องที่ไม่ได้ขอความคิดเห็น

จากการศึกษาเพิ่มเติมภายหลัง พบว่าคนในวัฒนธรรมไทยมีความกล้าแสดงออกมากขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็นโต้แย้งแสดงความเห็นส่วนตัวมากขึ้น ในปัจจุบันการตัดสินใจไม่ได้ยึดติดเฉพาะอำนาจสั่งการของผู้บริหารเท่านั้น แต่สมาชิกองค์กรในระดับล่างก็มีส่วนให้คำปรึกษาและร่วมตัดสินใจทำงานด้วย ดังนั้นผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารในมิตินี้ จะเป็นคนที่มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย พร้อมรับฟังความคิดเห็นไม่ว่าจะสนับสนุนหรือคัดค้าน แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และกล้าเสนอความคิดใหม่ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่ง โดยยังพบข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกว่า เกิดความขัดแย้งในบทบาทของตน เพราะถูกคาดหวังให้แสดงความรู้ความสามารถ แต่ก็ต้องทำอย่างระมัดระวังและถูกกาลเทศะ ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนเองจะแสดงออกมา

ลักษณะการสื่อสารของคนไทยที่เป็นข้อดีต่อชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคือ High Uncertainty Avoidance และ Low Masculine กล่าวคือ การศึกษารายละเอียดต่างๆ เช่น นิสัยใจคอ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ หรือรูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้อื่นๆ ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้สื่อสารสามารถเตรียมสาร ช่องทางและวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสมาชิกกลุ่มที่จะเป็นผู้รับฟังได้ ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สร้างความน่าสนใจในความรู้ที่จะแลกเปลี่ยน และทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับประโยชน์สูงสุดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว อีกทั้งหลักสำคัญข้อหนึ่งในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติคือ ต้องสื่อสารด้วยความสุภาพ เป็นกลาง ไม่แสดงอารมณ์หรืออคติด้านลบใดๆ ในการสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารแบบ Low Masculine จะทำให้ชุมชนนักปฏิบัติมีความรื่นรมย์ในการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ เพราะสมาชิกทุกคนรู้จักระมัดระวัง ไม่ใช้คำพูดที่รุนแรงหรือการสื่อสารที่ก้าวร้าว เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมในชุมชนนักปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น

แต่ถ้าสมาชิกในองค์กรมีลักษณะ Low individual และ High Power Distance จะทำให้มีการสื่อสารน้อยลง เพราะสมาชิกเอาแต่นิ่งเฉย ไม่กล้าแสดง

ความคิดเห็น ด้วยกลัวว่าตัวเองจะถูกมองเป็นคนไม่มีมารยาท หรือชอบทำตัวเด่น อีกทั้งการมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานที่ใจแคบ ไม่เปิดรับความคิดเห็น เพราะมีทัศนคติว่าความคิดของตนดีที่สุดที่ชอบแสดงความคิดเห็นเป็นคนไม่มีมารยาท เป็นคนโอ้อวดตัวเอง เหล่านี้ล้วนเป็นอันตรายต่อชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ เพราะจะทำให้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละครั้งไม่ออกเลย ไม่มีความคิดใหม่ๆ หรือความคิดที่สร้างสรรค์ออกมา ทำให้ความรู้ที่ต้องการจะเพิ่มพูนวนเวียนอยู่กับที่ นำไปสู่ความล้มเหลวของชุมชนนักปฏิบัติและการจัดการความรู้ในองค์กรในที่สุด

2.6 เครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์อย่างหลวมๆ ของปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการร่วมกันเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน เครือข่ายจะมีความแตกต่างจากสมาคมหรือกลุ่มทำงานตรงที่สมาชิกเกือบทุกคนรู้จักกันน้อยมาก ดังนั้นเพื่อให้เครือข่ายเกิดประโยชน์ต้องมีการส่งผ่านข้อมูลจากสมาชิกในเครือข่ายคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ

2.6.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal network communication) เป็นผลจากการแบ่งสายการทำงานและการบังคับบัญชาขององค์กร โดยเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นประจำ เป็นการติดต่อสื่อสารด้านนวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ เป็นการติดต่อสื่อสารด้านความรู้และการเสนอแนะ และการติดต่อสื่อสารที่เน้นการรวมตัวกัน

2.6.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Network Communication) คือ การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนหรือระบบขององค์กร เกิดจากความใกล้ชิดกันในหมู่บุคลากร มักจะสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว มีความถี่ในการถ่ายทอดสูง และกระจายไปได้ทั่วองค์กร บางครั้งก็รักษาข้อเท็จจริงหรือความถูกต้องไว้ได้ แต่บางครั้งก็ถูกเพิ่มเติมหรือลดทอนรายละเอียดทำให้บิดเบือนได้

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เจาะลึก และการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้และการสื่อสารในบริบทองค์กรไทยเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อหาข้อสรุปตามปัญหานำวิจัย

กลุ่มตัวอย่างถูกเลือกโดยวิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทั้งหมด 16 องค์กร ซึ่งมีที่มาจาก

1. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในงานวิจัยบนฐานข้อมูลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. องค์กรที่มีชุมชนนักปฏิบัติที่มีชื่อปรากฏในเว็บไซต์ “คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้: <http://gotoknow.org>
3. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม : หนังสือรายงานประจำปี และเว็บไซต์ <http://www.kmi.or.th/>

รวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งสิ้น 105 ชุด จาก 11 องค์กร จากทั้งหมด 16 องค์กร และทำการสัมภาษณ์ตัวแทนของแต่ละองค์กร รวม 10 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กร โดยกระบวนการทั้งหมดในการเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่ มีนาคม พ.ศ. 2553 - เมษายน พ.ศ. 2553 ข้อมูลที่ได้ทำมาวิเคราะห์โดยข้อมูลเชิงปริมาณนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย โดยการแจกแจงความถี่และแสดงสัดส่วนเป็นร้อยละ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ข้อมูลและแยกแยะตามประเด็น โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อหาข้อสรุปตามปัญหานำวิจัย และแสดงผลแบบบรรยายความ

ผลการวิจัย

จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 105 คน พบลักษณะทางประชากรศาสตร์ดังนี้ เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.2 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 44.8 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาโท กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในกลุ่มของหน่วยงานของราชการ อายุเฉลี่ยของพนักงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติจะค่อนข้างสูง เพราะส่วนใหญ่เป็นการรวมตัวที่เกิดจากการจัดตั้ง โดยเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือมีความรู้ดีตามที่กลุ่มต้องการมาเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ แต่ในองค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจจะเปิดโอกาสให้กับทุกคนที่สนใจมากกว่า ทำให้พบบุคลากรที่มีอายุน้อยมีส่วนร่วมในชุมชนนักปฏิบัติด้วย

ตำแหน่งงานของบุคลากรที่เป็นสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติทั้งในองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน จะอยู่ในระดับกลางลงมา คือ เป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นงานในระดับที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงในพื้นที่จริง พบเห็นปัญหาจริง และต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ คนกลุ่มนี้จึงเห็นความสำคัญและมีความจำเป็นต้องใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อพัฒนาการทำงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอธิบายผลการวิจัยตามจุดประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. เป้าหมายและลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

เป้าหมายทั่วไปของการใช้ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรคือ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสนองต่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และเพื่อเป็นกระบวนการปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

เป้าหมายเฉพาะของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรส่วนใหญ่คือการพัฒนาเทคนิคเฉพาะในการทำงานของกลุ่ม เช่น ชุมชนนักปฏิบัติการถ่ายทอดเทคโนโลยีสุขภาพจิต ที่มีเป้าหมายในการเรียนรู้เทคนิควิธีการในการให้คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตแก่บุคคลทั่วไป หรือชุมชนนักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญสายออกแบบงบประมาณการที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการออกแบบงบประมาณการขององค์กร เป็นต้น

ลักษณะการเกิดชุมชนนักปฏิบัติในส่วนมากเริ่มจากการกำหนดนโยบายขององค์กรที่ต้องการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร แล้วบุคลากรจึงรวมตัวกันตามความสนใจ โดยการรวมตัวกันจะเกิดขึ้นภายในแผนกงานเดียวกันและองค์กรเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ เนื่องมาจากชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นมาเพื่อทำงานสนองต่อนโยบายขององค์กร ดังนั้นสมาชิกกลุ่มจึงเป็นคนที่ทำงานร่วมกันอยู่แล้ว และเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

2. บทบาทและรูปแบบการสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติและการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

รูปแบบการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ที่มีการใช้ในเกณฑ์มาก คือ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการสอนงาน เนื่องจากงานที่ต้องใช้ชุมชนนักปฏิบัติมักจะเป็นงานเชิงปฏิบัติการที่ต้องลงมือทำด้วยตัวเองจึงจะเข้าใจ และเป็นการเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้กับตนเอง อีกทั้งการได้เผชิญหน้ากับปัญหาจะยิ่งทำให้เข้าใจตัวงานได้ดียิ่งขึ้น

สื่อและช่องทางการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. สื่อและช่องทางเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ มักจะเป็นสื่อสำหรับการสื่อสารทางเดียว เช่น ป้ายประกาศ เสียงตามสาย จดหมายข่าว ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง

2. สื่อและช่องทางเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของความรู้ในหัวข้อต่างๆ ที่องค์กรหรือกลุ่มเรียนรู้กำหนดไว้

เป็นสื่อที่ใช้สื่อสารสองทาง เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การประชุมแบบเห็นหน้า การใช้ webboard และ weblog ที่สามารถโต้ตอบกันได้

นอกจากนี้ยังพบว่าจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มีความถี่ในการถูกใช้มากที่สุดเพราะมีความสะดวกในการใช้ และเอื้อกับรูปแบบการทำงานแบบสำนักงาน แต่จากการสัมภาษณ์พบข้อมูลเพิ่มเติมว่า เป็นช่องทางทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เหมาะต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะสามารถโต้ตอบได้ในวงจำกัด และยังไม่สามารถสร้างลูกเล่นให้ดึงดูดความสนใจได้เหมือน webboard และ weblog

บทบาทที่เด่นชัดที่สุดของการจัดการความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรคือเพื่อนำเสนอและเผยแพร่ผลการศึกษาและความรู้ เพื่อปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยและเป็นจริง เพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก อีกทั้งเพื่อสร้างกำลังใจและความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์ว่า การจะทำให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจ ดังนั้นหน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กรจึงต้องมีลูกเล่นเพื่อสร้างความสนุกสนานเป็นส่วนประกอบให้คนอยากเข้ามาสัมผัส และเมื่อเกิดความคุ้นเคยก็จะเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไป

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

ปัญหาด้านการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่พบในชุมชนนักปฏิบัติขององค์กร แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ปัญหาส่วนบุคคล ปัญหาโครงสร้างระบบ และปัญหาด้านค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ปัญหาส่วนบุคคล ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดคือการขาดทักษะในการสื่อสารเพื่อบอกเล่า และถ่ายทอดความรู้ ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ปัญหาที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามแผนก็คือทัศนคติในทางลบที่คนมีต่อการจัดการความรู้ นั่นเอง เพราะคนเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่เพิ่มขึ้นมา

นอกเหนือจากงานประจำ ทำให้ไม่มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปัญหาโครงสร้างระบบ ปัญหาที่พบคือ องค์กรไม่มีการเสริมแรง เช่น การมอบรางวัลให้กับผู้ร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ นอกจากนี้ปริมาณงานประจำที่มากเกินไป และลักษณะการทำงานที่ไม่อยู่กับที่ ก็เป็นอีกปัญหาสำคัญที่ทำให้คนไม่อยากจะเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เพราะมีความรู้สึกว่าตัวเองต้องทำงานและมีความรับผิดชอบเพิ่มจากเดิมที่มีมากอยู่แล้ว ปัญหาอีกประการคือเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการ และไม่เหมาะสมกับผู้ใช้ เช่น มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ของคนในองค์กร หรือองค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยเกินไป จนบุคลากรไม่สามารถเรียนรู้ตามได้ทัน

ปัญหาด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาส่วนมากที่พบ คือการที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมใดๆ และการมีกฎระเบียบการทำงานที่ขัดแย้งต่อวิธีการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ เช่น องค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ถือว่ากิจกรรมบางอย่าง เช่น การเขียน weblog หรือการพบปะอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างเวลาทำงานเป็นการเบียดบังเวลางาน และถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ รวมถึงปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการเริ่มกิจกรรม แต่ไม่ทำเป็นตัวอย่าง ปัญหาเหล่านี้จะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกไม่แน่ใจ และไม่มั่นใจในการจะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะกลัวทำผิด คิดว่าเป็นหน้าที่ของใครหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และคิดว่าถึงทำไปก็ไม่มีใครสนใจ

4. ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ มีดังนี้ คือ

1. ทัศนคติ การมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ จะทำให้บุคคลเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรจึงต้องสื่อสารให้พนักงานได้ เข้าใจว่าการจัดการความรู้ขึ้นเพื่อประโยชน์ในระยะยาว ไม่ใช่เป็นการเพิ่มงานแต่อย่างใด ตรงกันข้ามกับการมีทัศนคติที่ไม่ดี เช่น รู้สึกว่าเป็นเรื่องยากที่ต้องเรียนรู้ว่า จะต้องทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร หรือตั้งแง่ว่าการจัดการความรู้จะเป็นกิจกรรมที่เพิ่มภาระในการทำงาน ทำให้ต้องทำงานมากขึ้น ทัศนคติที่ไม่ดีเหล่านี้จะทำให้บุคลากรไม่ตอบสนองต่อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ทำให้สูญเสียโอกาสในการเรียนรู้

2. แรงจูงใจ การจัดกิจกรรมบ่อยๆ และมีของรางวัลเล็กน้อยๆ ให้กับคนที่มีส่วนร่วม จะช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีความตื่นตัวตลอดเวลา อีกทั้งการไม่บังคับบุคลากรให้เข้าร่วมกิจกรรม แต่ใช้วิธีค่อยๆ สร้างสิ่งดึงดูดใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมจัดการความรู้เอง จะทำให้คนมีความเต็มใจ และตั้งใจทำมากกว่า โดยแรงจูงใจนี้จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นสม่ำเสมอ อาจเป็นได้ทั้งในรูปของรางวัล หรือการชมเชย เพื่อให้เกิดความมั่นใจ โดยไม่จำเป็นต้องมอบให้แก่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เท่านั้น แต่ต้องใส่ใจที่จะมอบให้กับผู้ที่มีความพยายาม และมีความตั้งใจในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้อีกด้วย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะใช้เพื่อทำกิจกรรมจัดการความรู้ต้องมีอย่างพอเพียงและเหมาะสมกับธรรมชาติของงานประจำ โดยเครื่องมือเหล่านี้ต้องช่วยอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรม และต้องไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระที่จะต้องใช้อุปกรณ์ หรือเรียนรู้การใช้เครื่องมือเพิ่มขึ้นอีก

4. การสนับสนุนอย่างจริงจังขององค์กร องค์กรต้องแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าองค์กรไม่ได้มีเพียงนโยบาย แต่ต้องเป็นตัวอย่างให้พนักงานเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นงานของทุกคน ผู้บริหารก็ต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เช่นกัน

5. องค์กรต้องมีแนวคิดว่าการจัดการความรู้คือสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปกับงานประจำ ควรมีการทำความเข้าใจภายในองค์กรว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่

สิ่งที่ต้องหาเวลาว่างนอกจากเวลางานมาจัดกิจกรรม แต่สามารถทำไปพร้อมๆ กับงานประจำได้ ไม่เช่นนั้นแล้ว จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าจะต้องทำงานเพิ่มเป็นสองเท่า รู้สึกว่าเป็นภาระ และทำกิจกรรมการจัดการความรู้ อย่างไม่เต็มใจและไม่มีความสุข

อภิปรายผลการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลทำงานวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้พบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหลายแง่มุมที่น่าสนใจ ซึ่งได้นำมาอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. กระบวนการสำคัญอันหนึ่งในการจัดการความรู้ คือ การประมวลความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง แล้วจึงเก็บรวบรวมไว้ เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจหรือจำเป็นต้องใช้ความรู้ นั้น ได้เข้ามาหยิบฉวยไปใช้เองได้ ซึ่งแต่ละองค์กรก็มีวิธีการในการจัดเก็บข้อมูลต่างกันไป จากการศึกษาพบว่าในบางกลุ่มของชุมชนนักปฏิบัติ มีข้อจำกัดว่าบุคลากรต้องทำงานนอกสถานที่ ไม่มีเวลาและไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้เป็นส่วนตัว จึงให้ถอดความรู้ออกมาโดยการเขียนลงในกระดาษ และเก็บไว้เป็นแฟ้มเอกสาร โดยให้เหตุผลว่าสะดวกในการจัดทำ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีคอมพิวเตอร์ การเขียนลงในกระดาษจึงทำได้ง่ายและรวดเร็ว ทำให้เกิดข้อสังเกตว่าเมื่อถึงขั้นตอนในการดึงข้อมูลมาใช้ จะมีวิธีสืบค้นความรู้ที่ตนเองต้องการได้อย่างไร ให้เกิดความรวดเร็ว หรือหากบุคลากรในหน่วยงานอื่นต้องการข้อมูลในส่วนนี้ จะต้องทำอย่างไร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศยังคงเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอานันท์ อุเทนสุด (2549) ที่ได้ศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีคุณลักษณะพิเศษ มีบทบาทสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ และบูรณาการการจัดการความรู้ให้เข้ากับการทำงาน เพราะคอมพิวเตอร์สามารถประมวลผลสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว และมีความสามารถเก็บรักษาข้อมูลได้นานกว่า วิธีแก้ไขสำหรับในกรณีนี้อาจทำได้

โดยนำข้อมูลความรู้ที่ถูกเขียนลงในกระดาษมาแสดง เพื่อจัดเก็บในรูปแบบไฟล์เอกสารในคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ เพราะในบางกรณีทีมจัดการความรู้ก็ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการแสวงหาและถอดความรู้จากบุคลากรเพื่อจัดเก็บเป็นสมบัติขององค์กร จนลืมนึกถึงความสะดวกที่จะนำความรู้มาใช้ กลับมาใช้ ซึ่งการสืบค้นที่ทำได้ยาก และไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ข้อมูลที่ได้มาสูญเปล่า

2. ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรไทยจะมีลักษณะเด่นคือ เรื่องความเกรงใจ การหลีกเลี่ยงที่จะทำตัวเด่นหรือมีความเห็นขัดแย้งกับผู้มีอาวุโสกว่า และมีการแสดงความคิดเห็นน้อย (นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม: 2541) เมื่อได้วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม ยังพบว่าปัญหาเรื่องความเกรงใจต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่าง และปัญหาเรื่ององค์กรมีวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าว แม้ว่าการจัดการความรู้จะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงถึงความผิดถูกก็ตาม แต่ปัญหาเรื่องความเกรงใจและระบบอาวุโสก็ยังพบได้ในองค์กรในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดการความรู้ถูกนำมาใช้ในประเทศไทยได้ประมาณ 10 ปี ซึ่งถือไม่นานนักและอยู่ในระยะเริ่มต้น ทำให้บุคลากรชาวไทยในองค์กรส่วนใหญ่ที่คุ้นชินกับความเกรงใจและระบบอาวุโสยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยอิสระได้ อีกทั้งยังมีความไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอาวุโสกว่ามีความเป็นกลางหรือใจกว้างมากพอที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ความรู้สึกเหล่านี้กำลังลดน้อยลง เนื่องมาจากเป็นช่วงเปลี่ยนยุคไปสู่คนรุ่นใหม่ที่กำลังกล้าแสดงออกในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งการจัดการความรู้ก็เป็นตัวสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงออกโดยไม่เกิดเป็นความขัดแย้ง เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คนที่ถูกขัดแย้งก็เข้าใจว่าเป็นกระบวนการในกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ต้องสื่อสารกันให้ชัดเจนถึงข้อดีข้อด้อยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่

ตรงความจริงมากที่สุด คนที่เป็นเด็กกว่าหรือมีความรู้ น้อยกว่าก็มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เพราะการจัดการความรู้เปิดโอกาสให้แสดงออก แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการสื่อสารเพื่อแสดงออกอย่างเหมาะสมตามแบบวัฒนธรรมไทย คือ มีวิธีการสื่อสารที่ทำให้เกียรติและความเคารพต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่า

3. ในองค์กรที่มีการจัดการความรู้ตามนโยบายของฝ่ายบริหารจะมีข้อดีคือ ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องกำลังคน และทรัพยากรต่างๆ (พิชญ์จิรา กันติ, 2545) แต่จากการเก็บข้อมูลพบว่าการจัดการความรู้ที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กร มีรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการมาก เช่น มีการกำหนดแผนประจำปี ว่าแต่ละชุมชนนักปฏิบัติจะต้องดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้กี่เรื่องต่อปี ต้องทำช่วงใดบ้าง มีการนัดประชุมตามที่ได้ออกกำหนดการไว้อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมอย่างเต็มรูปแบบ ฯลฯ ลักษณะการดำเนินกิจกรรมแบบนี้ค่อนข้างเคร่งครัดเกินไป ส่งผลให้บรรยากาศในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่เป็นการจี้เพื่อให้ได้ความรู้ออกมา ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องยากและเป็นภาระ อีกทั้งองค์ความรู้ที่สกัดออกมาจะมีแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำให้บุคลากรไม่รอบรู้ต่อเรื่องรอบตัวอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่จำกัดต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ที่อาจจะนำมาประยุกต์ใช้กับเรื่องงานได้

ในองค์กรที่มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้เองและให้บทบาทพนักงานเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ แม้ว่าจะมีการติดขัดและดำเนินการได้ช้า แต่ในระยะยาวพนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการจัดการความรู้ เพราะรู้สึกเป็นอิสระในการคิด และมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการสื่อสารเพื่อเรียนรู้อย่างผ่อนคลายให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน เมื่อตนเองทำแล้วรู้สึกสนุกและเห็นประโยชน์ ก็จะมีการถ่ายทอดไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ ๆ จนกลายเป็นค่านิยมขององค์กรว่าการทำงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จและมีความผิดพลาดน้อย ต้องมีการสื่อสารข้อมูลกันตลอดเวลาที่ทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและร่วมกันหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากหลักการของการจัดการความรู้ที่เน้นความเป็นอิสระและบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการร่วมแสดงความคิดเห็น พบว่าการดำเนินกิจกรรมที่ไม่บีบบังคับจนเกินไป และบรรยากาศที่ผ่อนคลายส่งผลดีต่อการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้มากกว่า แต่เป็นเพราะองค์กรต้องดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัวและมีกิจกรรมการจัดการความรู้ไปในทิศทางเดียวกับที่องค์กรต้องการ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดการสูญเปล่าหากการจัดการความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือชุมชนนักปฏิบัติเกิดการล้มเลิกระหว่างทาง

การจัดการความรู้ส่วนมากในองค์กรราชการมีลักษณะเป็นการจัดตั้ง และกึ่งบังคับให้บุคลากรมีส่วนร่วมทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่าเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นแนวคิดของทางตะวันตกที่เพิ่งนำเข้ามาใช้ประเทศไทยได้ไม่นานนัก ซึ่งการจัดการความรู้สอดคล้องกับพื้นฐานการคิดและวิธีการทำงานของชาวตะวันตกที่ทำงานอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา กล่าวพูดกล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าคนไทยที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นเมื่อนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในประเทศไทย การรอให้คนไทยเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจเหมือนทางตะวันตกอาจจะเป็นไปได้ยาก ใช้เวลานาน และอาจทำให้การจัดการความรู้ไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ทางองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรไทย โดยการใช้การจัดการความรู้ที่เน้นการให้อิสระในด้านความคิดแต่วิธีการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ต้องมีกำหนดการแน่นอน และมีหัวข้อที่องค์กรต้องการให้จัดการความรู้กำหนดไว้ด้วย เพื่อเป็นแบบฝึกหัดเริ่มต้นในกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในองค์กรไทย เมื่อบุคลากรได้มีโอกาสสัมผัส และเริ่มต้นเคยกับหลักการและแนวปฏิบัติ รวมถึงมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้แล้ว บุคลากรเหล่านั้นก็จะเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้อย่างเต็มใจและดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. สิ่งหนึ่งที่เป็นหัวใจของการจัดการความรู้คือการทำให้การจัดการความรู้เนียนไปกับเนื้องาน กล่าวคือการจัดการความรู้ต้องทำควบคู่ไปกับงานประจำ และไม่ควรเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกือบทุกองค์กรประสบอยู่คือบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถหาเวลาว่างจากงานประจำมาร่วมกิจกรรมการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ได้ โดยมีสาเหตุมาจากในหลายองค์กรยังมองว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเสริมนอกเหนือจากเวลางาน จึงไม่สนับสนุนให้มีการทำกิจกรรมสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในเวลางาน เช่น ไม่อนุญาตให้เขียนเว็บบล็อกเผยแพร่ความรู้ในเวลางาน ทำให้คนที่มีความรู้จะสื่อสารเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ ต้องใช้เวลาที่นอกเหนือจากเวลางานมาทำกิจกรรมเหล่านี้เพื่อไม่ให้ถูกตำหนิจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือมองว่าการที่พนักงานรวมตัวกันพูดคุยในระหว่างเวลางานเป็นเรื่องของการไม่มีวินัยในการทำงาน ทำให้พนักงานที่อยากจะปรึกษาหารือกับเรื่องงานกับผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ และกลัวจะถูกผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานท่านอื่นมองว่ากำลังจับกลุ่มคุยกันในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานในเวลางาน ทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงที่จะพบปะกันในเวลางาน ส่งผลให้เสียโอกาสในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาหรือยกระดับงานเมื่อบวกเข้ากับงานประจำที่หนักอยู่แล้ว นานวันเข้าอาจทำให้บุคลากรเกิดความอ่อนล้า เหนื่อยหน่าย ท้อแท้ และลดเลิความตั้งใจในการเข้าร่วมกิจกรรมสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ในที่สุด ถือเป็นความล้มเหลวของการจัดการความรู้ และทำให้องค์กรสูญเสียประโยชน์ที่จะได้จากความรู้ของพนักงานคนนั้น ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารมีส่วนสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระเหล่านี้ให้กับพนักงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการเข้าร่วมกิจกรรมเวลาใดก็ได้ที่สะดวก โดยอาจจะสร้างเงื่อนไขว่าต้องไม่กระทบต่องานประจำของตนเองและผู้อื่นๆ และช่วยดูแลเรื่องการจัดสรรแบ่งงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานไม่ให้มีงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

1. สิ่งสำคัญที่ควรทำก่อนจะนำระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเข้ามาใช้คือการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ การช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้ดีขึ้น โดยชี้แจงให้เข้าใจว่า ในยุคที่เน้นการทำงานเป็นทีม การเก่งอยู่คนเดียวโดยไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น จะทำให้ตนเองเหนื่อยมากขึ้น และทีมที่ร่วมงานอยู่ไม่มีการพัฒนา หากปล่อยไว้ในระยะยาวไม่ว่าตนเองจะเก่งสักแค่ไหน แต่ถ้าคนที่เหลือทำงานไม่เป็นก็จะมีแต่จุดให้ทีมตกต่ำไปด้วยกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติทางบวกให้กับพนักงานว่า การรวมตัวเป็นชุมชน นักปฏิบัติและทำกิจกรรมจัดการความรู้มีประโยชน์ มีข้อดี และช่วยให้เราทำงานได้ง่ายขึ้นอย่างไรบ้าง มีการใช้สื่อหลากหลายให้ผู้รับสารเกิดความตื่นตัว

2. การคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นคณะทำงานดูแลการจัดการความรู้ขององค์กร ควรเลือกโดยพิจารณาจากอุปนิสัยส่วนตัวของบุคคลนั้นที่เป็นคนมองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น และมีความเต็มใจที่จะร่วมแบ่งปันความรู้เพื่อเป็นต้นแบบให้กับพนักงานท่านอื่นๆ และควรจะเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการจัดการความรู้ ทำให้คนอยากเข้ามามีส่วนร่วม

3. ควรส่งเสริมบทบาทของผู้บริหารให้มีบทบาทในการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นนอกเหนือจากการสนับสนุนเพียงอย่างเดียว เพื่อแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ และมีประโยชน์ต่อทุกคนอย่างแท้จริง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาโสตทัศนศึกษา สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติศักดิ์ พึ่งปัญญาดี. 2551. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติในบริษัท อินเทลลิเจนซ์ อินฟอร์เมชั่น อินทิเกรชั่น จำกัด. โครงการค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติมา สุรสนธิ. 2542. ความรู้ทางการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แกรี่ ครานซ์. 2551. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ *Communicating effectively*. แปลโดย บุญเลิศ วงศ์พรหม. กรุงเทพฯ : ยูเรก้า.
- คริสติน่า อีวานส์. 2552. บทบาท HR ในโลก KM. แปลโดยนิพนธ์ ภักธิติ และวีรวิทย์ มาฆะศิรินันท์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทเอ็กซ์เพอร์เน็ท.
- จันทร์ฉาย ศรีพรหมคุณ. 2550. การพัฒนาการสร้างชุมชนนักปฏิบัติสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท โอบีเอ็ม โซลูชั่น ดิลิเวอร์รี่ จำกัด. โครงการค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ = *Knowledge management for business firms*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพอร์เน็ท.

- ฐาตุร อุณญาติ. 2551. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณี กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณัฐพงศ์ เกศมาธิ. 2547. กลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มธุรกิจพลังงาน. โครงการงาน ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม. 2541. ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย. **โลกของสื่อ** 1 (มิถุนายน 2541): 23.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. **ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บวรยศ ขจรฤทธิ์. 2549. การศึกษาการใช้เครื่องมือ cop สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลและกรมส่งเสริมการเกษตร. โครงการงานค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บาว นาค. **ทำไมต้องชุมชนนักปฏิบัติ CoP (Community of Practice) และ สนทนาสนทนา (Dialogue)**. [Online], 2552. แหล่งที่มา: <http://www.vcharkarn.com/vblog/40382/21> [21 เมษายน 2552].
- ประพนธ์ ผาสุกยิต. 2549. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับจับต้อง LO. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไยไหม.
- ประพนธ์ ผาสุกยิต. 2550. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ไยไหม.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. 2552. **ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ : แนวคิด เทคนิค และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญ์จิรา กันต์. 2545. กระบวนการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). โครงการงานค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. 2547. การพัฒนาองค์กร จัดการความรู้ด้วย CoP. **ลักทอสายใยแห่งความรู้** 8 (กันยายน - ตุลาคม 2547): 6.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล. 2552. **รายงานการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. 2549. **KM วันละคำ “จากนักปฏิบัติ KM สู่ปฏิบัติ 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. **สนทนาสนทนา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา 2548.

สารโจน์ เกษมสุขโชติกุล. 2546. Peer Assist เรียนรู้ก่อนทำผ่านผู้ช่วยคิดนอกกะลา. ถักทอสายใยแห่งความรู้ 3 (พฤศจิกายน - ธันวาคม): 6.

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

อรอนงค์ อุตมะเวทิน. 2551. ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานนิรภัยทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการการบริการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานันท์ อุเทนสุต. 2549. บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ ศึกษากรณีการจัดการความรู้ในองค์กรเครือข่าย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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

ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร. 2550. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

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

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.