



ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวการการจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Communities of Practice: An Approach of Knowledge Management to Gain a Competitive Advantage

จิระพงศ์ เรืองกุณ*

บทคัดย่อ

องค์การได้นำแนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเครือข่ายของคนผู้ซึ่งมีความสนใจในสิ่งเดียวกันเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การเป็นอย่างมาก แนวทางการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” จึงถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้กันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น บทความนี้ได้ทบทวนแนวคิดที่นำไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ จากนั้นได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมการเตรียมการจัดตั้งชุมชน การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การคำนึงถึงความสะอาดและจัดหาพื้นที่ การดำเนินกิจกรรมของชุมชน การติดตามและประเมินผล และการรักษาความต่อเนื่องของชุมชน ในตอนท้ายของบทความได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชนเอง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินงาน

คำสำคัญ

การจัดการความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

Abstract

Organization has adopted the concept of knowledge management to increase the competitive advantage. Knowledge management that focused on knowledge sharing in the network of people who are common interested was created the value for organization. Therefore, the knowledge management approach which is called communities of practice had been widely used. This article was reviewed the general concepts of knowledge management and communities of practice. Then, to point out the process of the development of communities of practice, including, the establishment of the communities, defining the roles and responsibilities, facilitating and acquisition, the activities in the communities, monitoring and evaluation, and maintaining the continuity of the communities of practice. Key success factors of the development of communities of practice such as the community members' trust, the supporting of senior management, and the providing of appropriate technology to support their operations were suggested in the last section of this paper.

* อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
E-mail: jack.dj37@hotmail.com

Keywords

Knowledge Management, Communities of Practice, Competitive Advantage

บทนำ

ความรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (Evan, 2003; Neilson, 2005) องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้โดยอาศัยการจัดการและการบูรณาการความรู้เข้ากับการทำงาน (Droge, Claycomb, & Germain, 2003) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของพนักงานทำให้เกิดความรู้ใหม่และช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Wu & Cavusgil, 2006 ; Camelo-Ordaz, García - Cruz, Sousa-Ginel & Valle - Carbrera, 2011) เพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Luh Wang, Chiang & Mei Tung, 2012) และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Bodhanya, 2008) ปัจจุบันการสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การที่องค์กรไม่สามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ (Birkinshaw, 2001; Sambamurthy & Subramani, 2005) ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากความรู้ไม่เพียงแต่ข้อมูลภายนอก แต่ยังมีความรู้ที่ฝังลึกอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นภาระยากที่จะดึงความรู้เหล่านั้นออกมาราบบค่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ในการนี้องค์การจะจำเป็นต้องมีความสามารถ (Capabilities) ในการที่จะนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นั้นมาแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ความรู้จึงเป็นเรื่องยากที่จะบริหารจัดการ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายองค์การเป็นอย่างมาก การหาแนวทางในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจึงมีความจำเป็นยิ่ง

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมกันของคนในองค์การเพื่อที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถบรรลุได้ด้วยการสร้างเครือข่ายของคนที่มีความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นจะนำมาซึ่งคุณค่าให้กับองค์การ (Gelin & Milusheva, 2011) แนวทางการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว (Wenger & Snyder, 2000) บทความนี้ได้บททวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ จากนั้นได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ และได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติไว้ในตอนท้ายของบทความ เนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์วิจารณญาณ ความคิด ค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ความรู้แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (Nonaka, 1994 ; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ยากที่จะอธิบาย ด้วยคำพูด มีรากฐานมาจากกระบวนการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และต้องผ่านการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ ลักษณะความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ร่วบรวมได้ง่าย สามารถจัดระบบและแลกเปลี่ยนโดยง่ายด้วยวิธีที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น



ความรู้สามารถนำมาร่วบรวม กระจาย และใช้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Davenport, Long, & Beers, 1998) การจัดการความรู้มีขั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ เป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมายความเป็นมุ่งมั่น เป็นหัวใจ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2551) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ ด้วยการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) (พยัต วุฒิรงค์, 2555)

ในการแสวงหาความรู้นั้นองค์การควรมีการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งจากแหล่งภายในองค์การ ส่วนการสร้างความรู้นั้นเป็นการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) ซึ่งอาจเกิดจากความเข้าใจลึกซึ้งของแต่ละบุคคล และควรเป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า ในขณะที่การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้คือการที่องค์การต้องกำหนดว่าอะไรที่จะถูกจัดเก็บไว้เป็นความรู้ มีการให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาเพื่อที่จะได้คืนความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ง่ายและสะดวก เช่น การทำฐานข้อมูลความรู้ การจัดทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การประชุม และการอบรม เป็นต้น สำหรับการถ่ายทอดความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์นั้นถือเป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ ความรู้ได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้อาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาย่วยในการกระจายและถ่ายทอดความรู้ทำให้องค์การเรียนรู้ได้เร็วขึ้น (พยัต วุฒิรงค์, 2555)

การจัดการความรู้สามารถทำได้ในสองแนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางที่มุ่งการจัดการความรู้เป็นเหมือนเทคโนโลยี และแนวทางที่มุ่งการจัดการความรู้เป็นเหมือนมนุษย์หรือชุมชน (Swan, 2003 ; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) แนวทางแรกมองว่าความรู้ที่อยู่ในสมองของคนนั้นสามารถนำมากำหนดdırัศ เก็บและถ่ายทอดต่อไปได้ดูดมุ่งหมายตามแนวทางนี้ คือ การเปลี่ยนความรู้ไม่ซ้ำเดิมเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง ซึ่งสามารถทราบถ่ายทอดผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ส่วนแนวทางที่สองนั้นมองว่าการจัดการความรู้เป็นมากกว่าเทคโนโลยี แนวทางนี้มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ ลักษณะทางสังคมและความสัมพันธ์ของความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของนักพัฒนาระบบ องค์การที่เชื่อว่าความรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การนั้นเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แนวทางในการจัดการความรู้จึงควรครอบคลุมการออกแบบแบบต่างๆ ที่จะทำให้คนได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกัน ดังนั้n Wenger (1998) จึงได้นำเสนอแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติขึ้นซึ่งเป็นลิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความแตกต่างกัน อันจะนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขัน (O'Dell & Hubert, 2011)

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

Plessis (2008) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ กลุ่มของคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่าง โดยผ่านการสร้าง แลกเปลี่ยน เก็บเกี่ยวและนำความรู้ไปใช้ในทำงานอย่างร่วมกันกับ Wenger & Snyder (2000) ที่กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มของคนที่มาร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสนใจร่วมกันในองค์การ กลุ่มคนในชุมชนนักปฏิบัติได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กันอย่างอิสระใน

แนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกันกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ กลุ่มคนที่มีความชอบ ใส่ใจ มีความสนใจในสาระหรือมีปัญหาร่วมกัน สมาชิกในชุมชน จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและกันเป็นระยะๆ ตลอดเวลา จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น จึงพอจะสรุปได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ การรวมกันของกลุ่มคนที่มีความชอบ ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กันอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ

ชุมชนนักปฏิบัติมีคุณลักษณะที่สำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันร่วม การเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และ การแบ่งปันความรู้ (Wenger, 1998) ในมิติความผูกพันร่วมนั้น คือ การมองว่าชุมชนนักปฏิบัติมีความแตกต่างจากชุมชนปกติในแง่ของระดับความสัมพันธ์ของสมาชิก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นอันเกิดจากความผูกพันในการที่จะทำสิ่งเดียวกันนี้ให้สำเร็จ การเป็นสมาชิกตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดผลงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจของกันและกัน การวิจารณ์ การร่วมแสดงความคิดเห็นจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมองค์ความรู้ของชุมชนและแน่นอนว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของสมาชิกแต่ละคน ส่วนในมิติของการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันนั้นเป็นลักษณะที่ว่าชุมชนเป็นผู้กำหนดกิจกรรมและสร้างวิธีปฏิบัติกันขึ้นมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งไม่จำเป็นที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องเห็นด้วย แต่สิ่งที่สำคัญคือการมองว่าการปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องของการเจรจาตกลงร่วม การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของร่วมกัน ในขณะที่มิติการแบ่งปันความรู้ คือการที่ชุมชนนักปฏิบัติมีการพัฒนาคลังความรู้เพื่อแบ่งปันกันให้ประโยชน์ซึ่งอาจเป็นเรื่องราว สัญลักษณ์ ภาษา วิธีการทำงาน หรือแนวคิดต่างๆ ที่ชุมชนได้พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ คลังความรู้ถูกถ่ายทอดพยากรณ์ที่สร้างความหมายความเข้าใจร่วมกัน และประโยชน์ในการสร้างผลงาน

ในด้านองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติ Wenger, McDermott & Snyder (2002) นั้นมองว่าชุมชนนักปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ หัวข้อความรู้ (Domain) ชุมชน (Community) และ วิธีปฏิบัติ (Practice)

1. หัวข้อความรู้ คือ เนื้อหาหรือปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกันทำให้เกิดความรับผิดชอบในองค์ความรู้และพัฒนาวิธีปฏิบัติต่างๆ ขึ้นมา สมาชิกอาจมีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อความรู้ไม่เท่ากัน แต่ทั้งหมดมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหัวข้อความรู้นั้น ซึ่งช่วยให้สมาชิกตัดสินใจได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญ ความเข้าใจร่วมกันครอบคลุมวัตถุประสงค์ ประเด็นปัญหาที่ได้รับการแก้ไขไปแล้วและที่ยังไม่ได้แก้ไข นอกจากนี้หัวข้อความรู้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกทราบว่าอะไรที่ควรนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจึงจะทำให้เกิดประโยชน์

2. ชุมชน ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกโดยมีความผูกพันทางสังคม ความเชื่อมั่นในความสามารถ และความชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันเป็นสิ่งที่ช่วยยืดเนื้อยืดให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ นั่นหมายความว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนั้นมีความเชื่อมโยงกันและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่ोใจ

3. วิธีปฏิบัติ เป็นผลลัพธ์จากการรวมตัวกันของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่ คือ ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่สมาชิกในชุมชนร่วมกันสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานประจำวันของตน รวมทั้งเป็นความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในงานของแต่ละคนมาป้อนกลับให้กับสมาชิกอื่นในชุมชน

เมื่อพิจารณาจากลักษณะและองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติจะเห็นว่าชุมชนนักปฏิบัติมีความแตกต่างจากการรวมตัวของกลุ่มคนในองค์กรรูปแบบอื่น ดังที่ Wenger & Snyder (2000) ได้ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่าง



กลุ่มทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Formal Work Group) ทีมโครงการ (Team Project) และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (Informal Network) กับชุมชนนักปฏิบัติทั้งในส่วนของวัตถุประสงค์ กลุ่มคนที่อยู่ในสังกัด สิ่งที่รวมกลุ่มคนไว้ด้วยกัน และระยะเวลาของการรวมตัว ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1

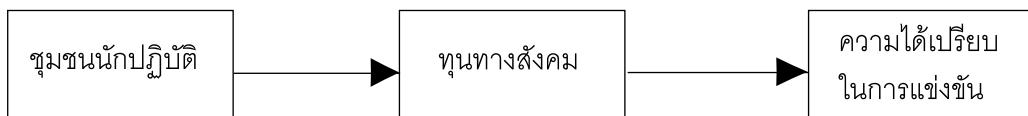
ความแตกต่างระหว่างชุมชนนักปฏิบัติกับการรวมตัวของกลุ่มคนรูปแบบอื่นขององค์กร

รูปแบบของ การรวมกลุ่ม	วัตถุประสงค์	โครงสร้างที่อยู่ในสังกัด	สิ่งที่รวมกลุ่มคนไว้ ด้วยกัน	ระยะเวลาของ การรวมกลุ่ม
ชุมชนนักปฏิบัติ	พัฒนาความสามารถ ของสมาชิก สร้าง และแลกเปลี่ยนความรู้	กลุ่มคนผู้ซึ่งคัดเลือก ตัวเอง	ความชอบ ความผูกพัน และความมีตัวตน ที่ยึดโยงอยู่กับ	นานเท่าที่ความสนใจ ร่วมกันของกลุ่ม ยังคงอยู่
กลุ่มทำงานที่ ไม่เป็นทางการ	ส่งมอบสินค้า หรือบริการ	ทุกคนที่ต้องรายงาน ต่อหัวหน้ากลุ่ม	เป้าหมายและ ความต้องการในงาน	จนกระทั่งมีการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างใหม่
ทีมโครงการ	เพื่อให้สามารถบรรลุ งานบางอย่างเฉพาะ	พนักงานที่ได้รับมอบหมาย งานจากหัวหน้า	เป้าหมายของโครงการ	จนกระทั่งโครงการ นั้นเสร็จสิ้น
เครือข่ายที่ ไม่เป็นทางการ	รวบรวมและกระจาย ข้อมูลข่าวสาร ทางธุรกิจ	เพื่อนหรือคนรู้จักในธุรกิจ	ความจำเป็นร่วมกัน	นานเท่าที่กลุ่มคนมี เหตุผลที่จะติดต่อกัน

ที่มา: Wenger & Snyder, 2000, 142.

ชุมชนนักปฏิบัติ มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยสร้างความสามารถขององค์กร (Evan, 2003) โดยกล่าวได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัตินั้นมีประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน โดยส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการตั้งคำถาม สนับสนุนและสนับสนุน และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งเชื่อมโยงไปยังความรู้ที่ไม่ซัดแต่งหรือความรู้ฝังลึกที่มีไปยังสมาชิกอื่นของชุมชน (Bennet & Bennet, 2008 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) ชุมชนนักปฏิบัติยังมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร ดังกรณีของธนาคารโลกที่ได้นำชุมชนนักปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้เพื่อผลักดันกลยุทธ์อื่นของธนาคาร ในอดีตชุมชนนักปฏิบัติที่ธนาคารโลกนั้นมีลักษณะเป็นกลุ่มเล็กๆ และจะจัดประจаяไม่มีเชื่อมโยงกัน จนเมื่อธนาคารได้กำหนดเป้าหมายสู่การเป็น “ธนาคารแห่งความรู้” ธนาคารได้สนับสนุนการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ ทำให้ชุมชนนักปฏิบัติมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเกินกว่า 100 ชุมชน และในแต่ละชุมชนมีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก การลงทุนในชุมชนนักปฏิบัติทำให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรซึ่งขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ ของธนาคารที่กำหนดขึ้นได้อย่างดีเยี่ยม (Wenger & Snyder, 2000)

นอกจากประยุกต์ของชุมชนนักปฏิบัติที่มีต่อพนักงานและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรชุมชนนักปฏิบัติยังเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Liedtka, 1999 ; Lesser & Storck, 2001; O'Dell & Hubert, 2011) ซึ่งอธิบายได้จากแนวคิดมุ่งมองพื้นฐานของความสามารถ (Capabilities-Based View) โดยจากล่าสุดได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติเป็นเหมือนความสามารถ (Capability) ขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ (Learning) การร่วมมือ (Collaboration) และการพัฒนากระบวนการต่างๆ ของชุมชนนักปฏิบัติเองอย่างต่อเนื่อง (Liedtka, 1999) การเรียนรู้ การร่วมมือ หรือการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นปัจจัยพันธ์ของคนในชุมชนนั้นจะทำให้เกิดทุนทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเอง (Lesser & Storck, 2001) ดูภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ชุมชนนักปฏิบัติกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

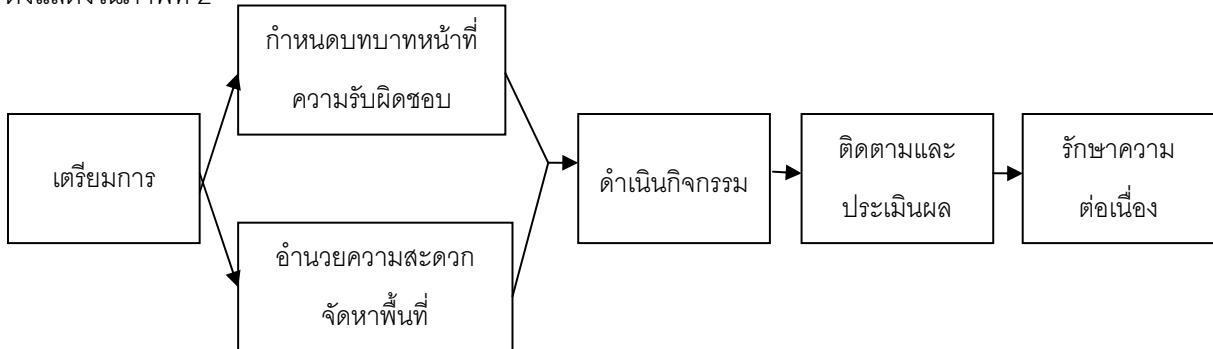
ที่มา: ปรับจาก Lesser & Storck, 2001, 833.

ภาพที่ 1 พิจารณาได้ว่าชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเป็นที่รวมของทรัพยากรที่มีคุณค่า (สมาชิกที่มาร่วมกันอยู่ในชุมชน) นั้นช่วยสร้างทุนทางสังคมขึ้นมาโดยผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมมือกัน รวมถึงกระบวนการขัดเกลา ทางสังคมและปัจจัยพันธ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน เรียกได้ว่าเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ทุนทางสังคมหรือทรัพยากรที่อยู่ในรูปของเครือข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มสังคมนั้นมีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังกรณีตัวอย่างบริษัทเยอกราชาธสยาэм จำกัด (มหาชน) ในเครือซิมเมตไทร์ ซึ่งได้ใช้เวลาที่ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก จนก่อเป็นเครือข่าย ของความสัมพันธ์หรือทุนทางสังคมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) บริษัทได้มีการประเมินผลการมีส่วนร่วมของสมาชิกด้วยการให้หัวหน้างานเป็นคะแนนเบี้ยนทำหน้าที่สนับสนุนและติดตามพนักงานในสังกัดว่าได้มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้กับชุมชนหรือไม่ การกระทำดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ทำให้มีจำนวนชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พนักงานสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในโครงการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับบริษัท P&G และบริษัท Rolls-Royce ซึ่งได้นำชุมชนนักปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการสร้างความรู้และนวัตกรรม โดยมีจำนวนชุมชนนักปฏิบัติทางด้านการวิจัยและพัฒนามากถึง 20 ชุมชน ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของชุมชนเหล่านี้ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้ในระยะเวลาที่สั้นลง (Meeuwesen & Berends, 2007) ตัวอย่าง ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ยิ่งมีทุนทางสังคมมากเท่าใดจะยิ่งทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น เท่านั้น ดังนั้น องค์กรจึงควรหันมาเสริมสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มสังคม โดยการพยายามเสริมสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมเช่นเดียวกับและพยายามทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันของพนักงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเอง



กระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

เพื่อให้ชุมชนนักปฏิบัติดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผลนั้นมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การดำเนินกิจกรรม และติดตามและประเมินผล รวมถึงการรักษาความต่อเนื่องของชุมชน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

การเตรียมการจัดตั้ง เพื่อเตรียมการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ควรมีการระบุประเภทเนื้อหาหรือหัวข้อความรู้ (Domain) รวมทั้งจำนวนของชุมชนที่มีอยู่แล้วในองค์กร (Evan, 2003 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) โดยมุ่งค้นหาว่ามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้อะไรบ้าง มีการดำเนินการในกิจกรรมนั้นอย่างไร อะไรที่ทำได้ อะไรที่เป็นอุปสรรค ในกิจกรรมจัดตั้งชุมชนนั้นควรหลีกเลี่ยงการจัดตั้งชุมชนจากคำสั่งของผู้บริหาร ชุมชนนักปฏิบัติควรเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติจากความพร้อมใจของแกนนำและสมาชิกในชุมชน (วิจารณ์ พานิช, 2551) โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจึงควรทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักรและเข้าใจถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของชุมชน รวมทั้งการพยายามทำให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกในทีม อุทิศเวลาในการรักษาความต่อเนื่องของชุมชนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ควรมีการเตรียมคำตอบสำหรับคำถามบางอย่างที่ผู้บริหารหรือสมาชิกอาจกังวล เช่น เวลาที่แต่ละคนจะใช้หรือได้รับอนุญาตให้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการสร้างความรู้ที่จะมีขึ้น องค์กรจะทราบได้อย่างไรว่าชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล องค์กรจะทราบได้อย่างไรว่ากิจกรรมต่างๆ ของชุมชนนั้นจะเกิดประโยชน์กับธุรกิจจริงๆ เป็นต้น (Evan, 2003) หากสามารถตอบคำถามที่ผู้บริหารหรือสมาชิกสงสัยเป็นกังวลได้ในส่วนนี้ จะเป็นการสร้างการยอมรับจากผู้บริหารและสมาชิกที่มีต่อชุมชนพร้อมก้าวสู่การดำเนินการในขั้นตอนถัดไป

กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ในชุมชนนักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จจะมีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ชัดเจน (Evan, 2003) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ ผู้สนับสนุน สถาบันวัฒนธรรม ผู้ประสานงาน และสมาชิกของชุมชน

ผู้สนับสนุน (Sponsor) อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ที่ตระหนักรถึงความสำคัญของการมีอยู่ของชุมชน นักปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ลึกเห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากชุมชน และเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจในเรื่องการจัดทำทรัพยากรที่จำเป็นให้กับชุมชนได้ ผู้สนับสนุนจำเป็นต้องมีทักษะในการนิ่งน้ำใจและเต้มใจที่จะให้เวลาแก้

การประชาสัมพันธ์งานของชุมชน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานของชุมชน ในขณะที่สภากาแฟ่นวัตกรรม (Innovation Council) จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกลั่นกรองแนวคิดที่เสนอโดยชุมชนนักปฏิบัติ และทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการลักษณะของชุมชน ที่ เป้าหมายขององค์กร สภากาแฟ่นวัตกรรมทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการช่วยเหลือการดำเนินงานของชุมชน ที่ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

ในส่วนของผู้ประสานงานนั้นจะเป็นคนที่ทำหน้าที่ค่อยช่วยเหลือองค์กรให้ทำการดำเนินการของชุมชน เป็นไปอย่างสะดวกสบายรื่น ซึ่งได้แก่ การนัดการประชุม การใช้ห้องประชุม วิทยากรที่ปรึกษา และกิจกรรมธุรกิจการอื่นๆ สำหรับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกชุมชนนั้นคือการเป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะเรียนรู้และจัดสร้างหน้าที่ที่ต้องทำในการเรียนรู้ นั้น

ขั้นวิเคราะห์ความสะดวกและจัดทำพื้นที่ การขั้นวิเคราะห์ความสะดวกในนี้คือการจัดทำทรัพยากระบบที่จะเป็นต่อการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนของบประมาณ ซึ่งควรมีการเตรียมการให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อการประชุม ค่าใช้จ่ายสำหรับวิทยากรภายนอก ค่าใช้จ่ายของผู้ประสานงานหรือธุรกิจ นอกจากนี้ควรมีการเตรียมการทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีความจำเป็นในกิจกรรมของชุมชน เช่น ระบบอินทราเน็ต (Intranet) คุปกรณ์สำหรับ Video Conference หรือซอฟแวร์ (Software) ต่างๆ สำหรับการประชุมแบบออนไลน์ (Evan, 2003) ในส่วนของการจัดทำพื้นที่เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นสามารถจำแนกพื้นที่ออกเป็น 2 ประเภท คือ พื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน (วิจารณ์ พานิช, 2551) พื้นที่จริงอาจเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในงานประจำ ซึ่งสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ที่กำหนดได้เป็นประจำตามหน้างาน (เช่น การสัมมนา ขอพยาบาลในโรงพยาบาล) หรือการจัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาวะพิเศษ เช่น ตลาดนัดความรู้ ในขณะที่พื้นที่เสมือนนั้นเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น E-mail Loop เว็บไซต์ บล็อก เป็นต้น

การดำเนินกิจกรรม ในการดำเนินกิจกรรมของชุมชนควรมีการสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งชุมชนว่ามีชุมชนอะไรอยู่ บ้าง หากมีผู้สนใจเข้าร่วมชุมชนเข้าเหล่านั้นจะต้องดำเนินการได้เพื่อเข้าร่วมชุมชน กิจกรรมหลักของชุมชนคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของสมาชิก ชุมชนไหนที่สามารถดำเนินการในพื้นที่งานประจำได้ก็สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนที่อยู่ในชุมชนนั้นในสิ่งที่เกิดขึ้นประจำวันกันภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด เช่น เดียวกันกับชุมชนออนไลน์ที่สามารถใช้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นควรมีการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยอาจจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้เป็นครั้งคราว มีการจัดทำเอกสารแนะนำวิธีการที่จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมกิจกรรม (Evan, 2003)

การติดตามและประเมินผล เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติมีการใช้ทรัพยากรทั้งขององค์กรและของสมาชิก ในชุมชน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของชุมชน ซึ่งควรทำอย่าง ระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาพที่เป็นลักษณะของการควบคุมจัดการชุมชนมากจนเกินไป คำถามที่น่าสนใจในการติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ (Evan, 2003) ได้แก่

1. การดำเนินกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติมีส่วนช่วยให้ธุรกิจก้าวหน้าหรือไม่
2. อะไรที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน



3. ชุมชนนักปฏิบัติช่วยพัฒนาองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการเพิ่มโอกาสในการทำงานของสมาชิกในอนาคตหรือไม่
 4. มีการเรียนรู้อะไรบ้างที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรบ้าง
 การรักษาความต่อเนื่องของชุมชนนักปฏิบัติ ลิ่งท่องค์กรควรให้ความสำคัญคือ การทำให้พื้นที่ชุมชนนักปฏิบัติเกิดบรรยายกาศของความสนุกสนาน คึกคัก และมีการนำประสบการณ์ ความรู้ต่างๆ ของคนในชุมชนนักปฏิบัติตามแหล่งเปลี่ยนกันอย่างต่อเนื่อง (วิจารณ์ พานิช, 2551) มีการขยายชุมชนให้เป็นที่สนใจของพนักงานอื่นในการนี้สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติควรร่วมกันสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินการ ถอดบทเรียนที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนให้สมาชิกและผู้อื่นในองค์กรได้รับทราบ ซึ่งอาจมีการจัดทำเอกสารแนะนำประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกัน พยายามจัดให้มีการพบปะกันของชุมชนทั้งในพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือนอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายส่วนบุคคลและกระตุ้นเชิญชวนให้คนมาร่วมออกความคิดเห็นบนอินทราเน็ต มีการตั้งคำถามที่นำเสนอในชุมชนให้คนตอบ มีการทำทบทวนเรื่องของงานวัดผลการแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของชุมชนนักปฏิบัติที่มีต่อองค์กร รวมทั้งการทำให้เกิดความภาคภูมิใจและประโยชน์ร่วมของสมาชิกที่มีต่อชุมชน (Evan, 2003 ; วิจารณ์ พานิช, 2551) การกระทำการดังกล่าวมานี้มีส่วนสำคัญในการทำให้สมาชิกได้รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน อันจะทำให้ชุมชนคงอยู่และมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

ความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ประการ ได้แก่ ความไว้วางใจกันของสมาชิกในชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการมีเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน (Wenger & Snyder, 2000 ; Evan, 2003 ; Wenger, 2004 ; Borzillo, 2009; Krishnaveni & Sujatha, 2012)

ความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชน การเข้าร่วมโดยสมัครใจของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ความสำเร็จของชุมชนเกิดจากการที่สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในความเชื่อสัตย์และความสามารถของสมาชิก (Wenger & Snyder, 2000 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) หากการเข้าร่วมชุมชนของสมาชิกนั้นปราศจากการบังคับ ก็เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจจะทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และเมื่อสมาชิกดำเนินถึงผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชนและองค์กรจะทำให้เกิดความไว้วางใจ (Wenger & Snyder, 2000) สมาชิกในชุมชนพูดคุยกภาษาเดียวกันส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ของชุมชนราบรื่นและประสบความสำเร็จในที่สุด (Lesser & Storck, 2001)

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หากชุมชนนักปฏิบัติได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะยิ่งทำให้การนำแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติเข้ามาใช้ในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น (Wenger, 2004 ; Borzillo, 2009 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) ผู้บริหารระดับสูงควรร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงานและเนื้อหาหรือรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติในลักษณะของการมีส่วนร่วม ไม่ใช่ลักษณะการควบคุม (Wenger, 2004 ; Borzillo, 2009) โดยที่มีการดำเนินงานเนื้อหาหรือรูปแบบที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับธุรกิจ (Evan, 2003 ; Milne & Callahan, 2006) นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านการเงิน อุปกรณ์วัสดุ หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของชุมชน พร้อมทั้งจัดให้มีเวลาเพื่อรับฟังเรื่องราวต่างๆ ของสมาชิก ที่สำคัญผู้บริหารควรซึ่งให้สมาชิกในชุมชน

ทราบว่าสิ่งที่พากษาทำลังดำเนินการอยู่นั้นเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก การกระทำดังกล่าวจะทำให้สามารถตรวจสอบและมีความผูกพันกับชุมชนทำให้ชุมชนเข้มแข็งและมีความต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีสนับสนุน เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งช่วยเชื่อมต่อสมาชิกที่อาจจะไม่สามารถพบหน้ากัน รวมถึงชุมชนที่จะจัดกราดตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ทำให้ชุมชนสามารถเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกได้ง่ายและรวดเร็ว โดยสามารถทำได้ในรูปของเว็บบอร์ด (Web Board) อินทราเน็ต (Intranet) อินเทอร์เน็ต (Internet) หรือกรุ๊ปแวร์ (Groupware) (พยัต วุฒิวงศ์, 2555) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการสื่อสารและถ่ายโอนความรู้ตลอดเวลาทำให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติเสมือน (Virtual Community of Practice) ซึ่งช่วยให้การดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิผลได้เช่นเดียวกัน

บทสรุป

องค์การได้นำแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนสู่คนที่เหมาะสม และมีประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดทุนทางสังคมจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชน ซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ชุมชนนักปฏิบัติ คือ การรวมกันของกลุ่มคนที่มีความชอบ ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กันอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ หัวข้อความรู้ ชุมชน และวิธีปฏิบัติ ลักษณะของชุมชนนักปฏิบัตินั้นมีความแตกต่างจากการรวมกลุ่มคนประเภทอื่นที่มีอยู่ในองค์การ เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัตินั้นมีความเห็นย同ในความผูกพันร่วม การเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และมุ่งที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

ในการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการความรู้นั้น ควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งชุมชนซึ่งควรเกิดจากความสมัครใจของผู้ที่จะเข้าร่วม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน มีการจัดทำทรัพยากร่วมโดยความตกลงและจัดทำพื้นที่เพื่อให้ชุมชนได้ดำเนินกิจกรรมนอกเหนือไปนี้ ความมีการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของชุมชน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นสำคัญ ชุมชนนักปฏิบัติควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเผยแพร่การดำเนินงานให้สมาชิกและผู้อื่น ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการทบทวนรางวัล การแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของชุมชน การทำให้เกิดความภาคภูมิใจและประโยชน์ร่วมของสมาชิกที่มีต่อชุมชนซึ่งถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของชุมชน นักปฏิบัติที่ดี ทั้งนี้จะพบว่าความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินงานของชุมชนที่เพียงพอจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งช่วยให้ชุมชนนักปฏิบัติสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง



เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: แซท์ฟอร์ พ्रินติ้ง.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอกชペอร์เน็ท.
- พยัต วุฒิวงศ์. (2555). สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Bennet, D. & Bennet, A. (2008). Engaging Tacit Knowledge in Support of Organizational Learning. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 38(1), 72-94.
- Birkinshaw, J. (2001). Why is Knowledge Management so Difficult?. *Business Strategy Review*, 12(1), 11 - 18.
- Bodhanya, S. (2008). Knowledge Management: From Management Fad to Systemic Change. In El-S. Abou-Eid (Eds.). *Knowledge Management and Business Strategies*. (pp. 1-26). New York: Information Science Reference.
- Bozillo, S. (2009). Top Management Sponsorship to Guide Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*. 13(3), 60-72.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. & Valle-Cabrera, R. (2011). The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: The Mediating Role of Affective Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 22, 1442-1463.
- Droge, C., Claycomb, C. & Germain, R. (2003). Does Knowledge Mediate the Effect of Context on Performance? Some Initial Evidence". *Decision Sciences*. 34(3), 541-568.
- Davenport, T. H., Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*. Winter, 43-57.
- Evan, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gelin, P. & Milusheva, M. (2011). The Secrets of Successful Communities of Practice: Real Benefits from Collaboration within Social Networks at Schneider Electric. *Global Business and Organizational Excellence*. July/August, 6-18.
- Krishnaveni, R. & Sujatha, R. (2012). Communities of Practice: An Influencing Factor for Effective Knowledge Transfer in Organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*. X(1), 26-40.
- Lesser, E. L. & Storck, J. (2001). Communities of Practice and Organizational Performance. *IBM Systems Journal*. 40(4), 831-841.
- Liedtka, J. (1999). Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*. 8(1), 5-16.

- Luh Wang, K., Chiang, C. & Mei Tung, C. (2012). Integrating Human Resource Management and Knowledge Management: From the Viewpoint of Core Employees and Organizational Performance. *The International Journal of Organizational Innovation.* 5(1), 109-137.
- Meeuwesen, B. & Berends, H.. (2007). Creating Communities of Practices to Manage Technological Knowledge: An Evaluation Study at Rolls-Royce. *European Journal of Innovation Management.* 10(3), 333-347.
- Milne, P. & Callahan, S. (2006). Act KM: The Story of a Community. *Journal of Knowledge Management.* 10(1), 108-118.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review.* 23(2), 242-266.
- Neilson, B. B. (2005). Strategic Knowledge Management Research: Tracing the Co-evolution of Strategic Management and Knowledge Management Perspectives. *Competitive Review.* 15(1), 1-13.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. *Organization Science.* 5(1), 14-37.
- O' Dell, C. & Hubert, C. (2011). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing the Way We Do Business.* New Jersey: John Wiley.
- Plessis, M. du. (2008). The Strategic Drivers and Objectives of Communities of Practice as Vehicles for Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Information Management.* 28, 6167.
- Sambamurthy, V. & Subramani, M. (2005). Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. *MIS Quarterly.* 29(1), 1-7.
- Swan, J. (2003). Knowledge Management in Action? in C. W. Holsapple, (Ed.). *Handbook on Knowledge Management.* (pp. 271-296). Berlin: Springer.
- Wenger, E. C. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge: University Press.
- _____.(2004). Knowledge Management as a Doughnut: Shaping Your Knowledge Strategy Through Communities of Practice. *Ivey Business Journal.* 68(3), 1-8.
- Wenger, E. C., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.* Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review.* January-February, 139-145.
- Wu, F. & Cavusgil, S.T. (2006). Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships. *Journal of Business Research.* 59, 81-89.