

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

จิระพงศ์ เรืองกุล*

บทคัดย่อ

องค์การได้นำแนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเครือข่ายของคนผู้ที่มีความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การเป็นอย่างมาก แนวทางการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” จึงถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้กันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น บทความนี้ได้ทบทวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ จากนั้นได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมการเตรียมการจัดตั้งชุมชน การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การอำนวยความสะดวกและจัดหาพื้นที่ 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 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
E-mail: jack.dj37@hotmail.com

Keywords

Knowledge Management, Communities of Practice, Competitive Advantage

บทนำ

ความรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ (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) ปัญหาประการสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การที่้องค์การไม่สามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับ้องค์การได้ (Birkinshaw, 2001; Sambamurthy & Subramani, 2005) ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากความรู้ไม่เพียงแต่ซ่อนอยู่ภายใน้องค์การเท่านั้น แต่ยังมีความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลซึ่งเป็นการยากที่จะดึงความรู้เหล่านั้นออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการนี้้องค์การจึงจำเป็นต้องมีความสามารถ (Capabilities) ในการที่จะนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นั้นมาแลกเปลี่ยนถ่ายทอดและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ความรู้จึงเป็นเรื่องยากที่จะบริหารจัดการ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายของ้องค์การเป็นอย่างมาก การหาแนวทางในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนใน้องค์การเพื่อที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถบรรลุได้ด้วยการสร้างเครือข่ายของคนที่มีความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งคุณค่าให้กับ้องค์การ (Gelin & Milusheva, 2011) แนวทางการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs) ให้เกิดขึ้นภายใน้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว (Wenger & Snyder, 2000) บทความนี้ได้ทบทวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ จากนั้นได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ และได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติไว้ในตอนท้ายของบทความ เนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจยารณญาณ ความคิด ค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ความรู้แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (Nonaka, 1994 ; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ยากที่จะอธิบายด้วยคำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และต้องผ่านการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญงาน ส่วนความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย สามารถจัดระบบและแลกเปลี่ยนได้ง่ายด้วยวิธีที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

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

ในการแสวงหาความรู้ที่องค์กรควรมีการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในองค์กร ส่วนการสร้างความรู้นั้นเป็นการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) ซึ่งอาจเกิดจากความเข้าใจลึกซึ้งของแต่ละบุคคล และควรเป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า ในขณะที่การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้คือการที่องค์กรต้องกำหนดว่าจะอะไรที่จะถูกจัดเก็บไว้เป็นความรู้ มีการให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาเพื่อที่จะได้ค้นคืนความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ง่ายและสะดวก เช่น การทำฐานข้อมูลความรู้ การจัดทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การประชุม และการอบรม เป็นต้น สำหรับการถ่ายทอดความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์นั้นถือเป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร ความรู้ได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้อาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการกระจายและถ่ายทอดความรู้ ทำให้องค์กรเรียนรู้ได้เร็วขึ้น (พยัต วุฒิรงค์, 2555)

การจัดการความรู้สามารถทำได้ในสองแนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเหมือนเทคโนโลยี และแนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเหมือนมนุษย์หรือชุมชน (Swan, 2003 ; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) แนวทางแรกมองว่าความรู้ที่อยู่ในสมองของคนนั้นสามารถนำมากำหนดรหัส เก็บและถ่ายทอดต่อไปได้ จุดมุ่งหมายตามแนวทางนี้คือ การเปลี่ยนความรู้ไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง ซึ่งสามารถรวบรวมถ่ายทอดผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ส่วนแนวทางที่สองนั้นมองว่าการจัดการความรู้เป็นมากกว่าเทคโนโลยี แนวทางนี้มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ ลักษณะทางสังคมและความสัมพันธ์ของความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่เชื่อว่าความรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรนั้นเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แนวทางในการจัดการความรู้จึงควรครอบคลุมการออกแบบต่างๆ ที่จะทำให้อาจได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกัน ดังนั้น Wenger (1998) จึงได้นำเสนอแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความแตกต่างกัน อันจะนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขัน (O' Dell & Hubert, 2011)

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

Plessis (2008) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ กลุ่มของคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่าง โดยผ่านการสร้าง แลกเปลี่ยน เก็บเกี่ยวและนำความรู้ไปใช้ ในทำนองเดียวกันกับ Wenger & Snyder (2000) ที่กล่าวว่าชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มของคนที่มารวมกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสนใจร่วมกันในองค์กร กลุ่มคนในชุมชนนักปฏิบัติได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กันอย่างอิสระใน

แนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกันกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่าชุมชนนักปฏิบัติ คือ กลุ่มคนที่มีความชอบ ใฝ่ใจ มีความสนใจในสาระหรือมีปัญหาาร่วมกัน สมาชิกในชุมชนจะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเป็นระยะๆ ตลอดเวลา จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น จึงพอจะสรุปได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ การรวมกันของกลุ่มคนที่มีความชอบ ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กันอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ

ชุมชนนักปฏิบัติมีคุณลักษณะที่สำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันร่วม การเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ (Wenger, 1998) ในมิติความผูกพันร่วม นั้น คือ การมองว่าชุมชนนักปฏิบัติมีความแตกต่างจากชุมชนปกติในแง่ของระดับความสัมพันธ์ของสมาชิก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นอันเกิดจากความผูกพันในการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ การเป็นสมาชิกตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดผลงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจของกันและกัน การวิจารณ์ การร่วมแสดงความคิดเห็นจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมองค์ความรู้ของชุมชนและแน่นอนว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของสมาชิกแต่ละคน ส่วนในมิติของการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันนั้นเป็นลักษณะที่ว่าชุมชนเป็นผู้กำหนดกิจกรรมและสร้างวิธีปฏิบัติกันขึ้นมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งไม่จำเป็นที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องเห็นด้วย แต่สิ่งที่สำคัญคือการมองว่าการปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องของการเจรจาตกลงร่วม การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของร่วมกัน ในขณะที่มิติการแบ่งปันความรู้ คือการที่ชุมชนนักปฏิบัติมีการพัฒนาคลังความรู้เพื่อแบ่งปันกันใช้ประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นเรื่องราว สัญลักษณ์ ภาษา วิธีการทำงาน หรือแนวคิดต่างๆ ที่ชุมชนได้พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ คลังความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่สร้างความหมายความเข้าใจร่วมกัน และประโยชน์ในการสร้างผลงาน

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

1. หัวข้อความรู้ คือ เนื้อหาหรือปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกันทำให้เกิดความรับผิดชอบในองค์ความรู้และพัฒนาวิธีปฏิบัติต่างๆ ขึ้นมา สมาชิกอาจมีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อความรู้ไม่เท่ากัน แต่ทั้งหมดมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหัวข้อความรู้ นั้น ซึ่งช่วยให้สมาชิกตัดสินใจได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญ ความเข้าใจร่วมกันครอบคลุมวัตถุประสงค์ ประเด็นปัญหาที่ได้รับการแก้ไขไปแล้วและที่ยังไม่ได้แก้ไข นอกจากนี้หัวข้อความรู้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกทราบว่าจะอะไรที่ควรนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจึงจะทำให้เกิดประโยชน์

2. ชุมชน ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกโดยมีความผูกพันทางสังคม ความเชื่อมั่นในความสามารถและความชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันเป็นสิ่งที่ช่วยยึดเหนี่ยวให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ นั้นหมายความว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนั้นมีความเชื่อมโยงกันและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ

3. วิธีปฏิบัติ เป็นผลลัพธ์จากการรวมตัวกันของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่ คือ ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่สมาชิกในชุมชนร่วมกันสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานประจำวันของตน รวมทั้งเป็นความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในงานของแต่ละคนมาป้อนกลับให้กับสมาชิกอื่นในชุมชน

เมื่อพิจารณาจากลักษณะและองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติจะเห็นว่าชุมชนนักปฏิบัติมีความแตกต่างจากการรวมตัวของกลุ่มคนในองค์การรูปแบบอื่น ดังที่ Wenger & Snyder (2000) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง

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

ตารางที่ 1

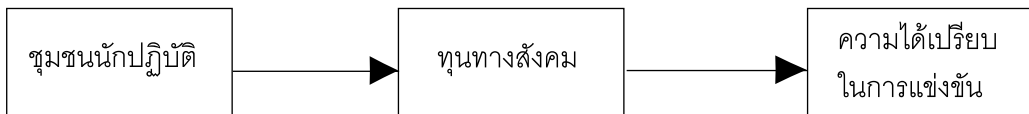
ความแตกต่างระหว่างชุมชนนักปฏิบัติกับการรวมตัวของกลุ่มคนรูปแบบอื่นขององค์การ

รูปแบบของการรวมกลุ่ม	วัตถุประสงค์	ใครบ้างที่อยู่ในสังกัด	สิ่งที่รวมกลุ่มคนไว้ด้วยกัน	ระยะเวลาของการรวมกลุ่ม
ชุมชนนักปฏิบัติ	พัฒนาความสามารถของสมาชิก สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้	กลุ่มคนผู้ซึ่งคัดเลือกตัวเอง	ความชอบ ความผูกพัน และความมีตัวตนที่ยึดโยงอยู่กับความชำนาญของกลุ่ม	นานเท่าที่ความสนใจร่วมกันของกลุ่มยังคงอยู่
กลุ่มทำงานที่ไม่เป็นทางการ	ส่งมอบสินค้าหรือบริการ	ทุกคนที่ต้องรายงานต่อหัวหน้ากลุ่ม	เป้าหมายและความต้องการในงาน	จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่
ทีมโครงการ	เพื่อให้สามารถบรรลุงานบางอย่างเฉพาะ	พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้า	เป้าหมายของโครงการ	จนกระทั่งโครงการนั้นเสร็จสิ้น
เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ	รวบรวมและกระจายข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจ	เพื่อนหรือคนรู้จักในธุรกิจ	ความจำเป็นร่วมกัน	นานเท่าที่กลุ่มคนมีเหตุผลที่จะติดต่อกัน

ที่มา: Wenger & Snyder, 2000, 142.

ชุมชนนักปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยสร้างความสามารถขององค์การ (Evan, 2003) โดยกล่าวได้ว่าชุมชนนักปฏิบัตินั้นมีประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน โดยส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการตั้งคำถาม สนทนา และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งเชื่อมโยงไปยังความรู้ที่ไม่ชัดเจนหรือความรู้ฝังลึกที่มีไปยังสมาชิกอื่นของชุมชน (Bennet & Bennet, 2008 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) ชุมชนนักปฏิบัติยังมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การ ดังกรณีของธนาคารโลกที่ได้นำชุมชนนักปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้เพื่อผลักดันกลยุทธ์อื่นของธนาคาร ในอดีตชุมชนนักปฏิบัติที่ธนาคารโลกนั้นมีลักษณะเป็นกลุ่มเล็กๆ และกระจัดกระจายไม่เชื่อมโยงกัน จนเมื่อธนาคารได้กำหนดเป้าหมายสู่การเป็น “ธนาคารแห่งความรู้” ธนาคารได้สนับสนุนการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ ทำให้ชุมชนนักปฏิบัติมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเกินกว่า 100 ชุมชน และในแต่ละชุมชนมีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก การลงทุนในชุมชนนักปฏิบัติทำให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรซึ่งขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ ของธนาคารที่กำหนดขึ้นได้อย่างดียิ่ง (Wenger & Snyder, 2000)

นอกจากประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติที่มีต่อพนักงานและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร ชุมชนนักปฏิบัติยังเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Liedtka, 1999 ; Lesser & Storck, 2001; O' Dell & Hubert, 2011) ซึ่งอธิบายได้จากแนวคิดมุมมองพื้นฐานของความสามารถ (Capabilities-Based Biew) โดยอาจกล่าวได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติเป็นเหมือนความสามารถ (Capability) ขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ (Learning) การร่วมมือ (Collaboration) และการพัฒนากระบวนการต่างๆ ของชุมชนนักปฏิบัติเองอย่างต่อเนื่อง (Liedtka, 1999) การเรียนรู้ การร่วมมือ หรือการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ของคนในชุมชนนั้นจะทำให้เกิดทุนทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันนั่นเอง (Lesser & Storck, 2001) **ดูภาพที่ 1**



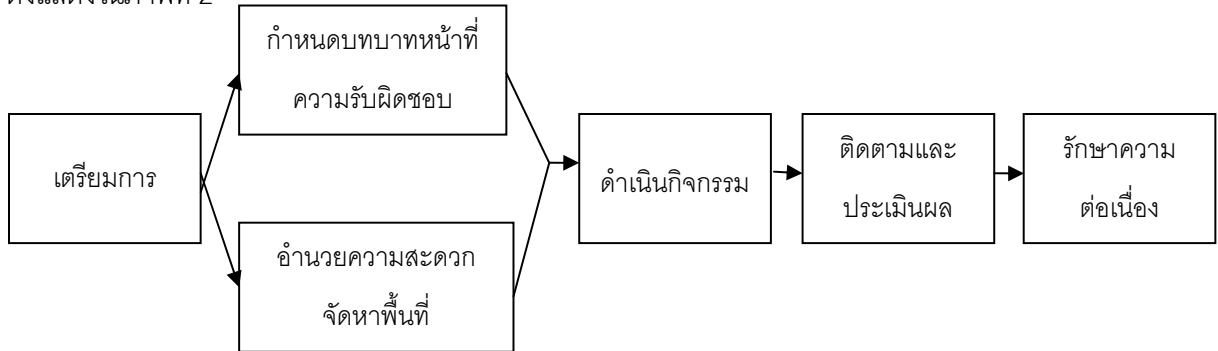
ภาพที่ 1: ชุมชนนักปฏิบัติกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: ปรับจาก Lesser & Storck, 2001, 833.

ภาพที่ 1 พิจารณาได้ว่าชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเป็นที่รวมของทรัพยากรที่มีคุณค่า (สมาชิกที่มารวมกันอยู่ในชุมชน) นั้นช่วยสรรสร้างทุนทางสังคมขึ้นมาโดยผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมมือกัน รวมถึงกระบวนการขัดเกลาทางสังคมและปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน เรียกได้ว่าเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ทุนทางสังคมหรือทรัพยากรที่อยู่ในรูปของเครือข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มสังคมนั้นมีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังกรณีตัวอย่างบริษัทเยื่อกระดาษซายาม จำกัด (มหาชน) ในเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งได้ใช้เวทีชุมชนนักปฏิบัติเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก จนเกิดเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์หรือทุนทางสังคมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) บริษัทได้มีการประเมินผลการมีส่วนร่วมของสมาชิกด้วยการให้หัวหน้างานเป็นแบบอย่างทำหน้าที่สนับสนุนและติดตามพนักงานในสังกัดว่าได้มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้กับชุมชนหรือไม่ การกระทำดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ทำให้มีจำนวนชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พนักงานสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในโครงการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกันกับบริษัท P&G และบริษัท Rolls-Royce ซึ่งได้นำชุมชนนักปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการสร้างความรู้และนวัตกรรม โดยมีจำนวนชุมชนนักปฏิบัติทางด้านการวิจัยและพัฒนามากถึง 20 ชุมชน ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของชุมชนเหล่านี้ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้ในระยะเวลาที่สั้นลง (Meeuwesen & Berends, 2007) ตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ยังมีทุนทางสังคมมากเท่าใดจะยิ่งทำให้องค์การนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นองค์กรจึงควรหันมาเสริมสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มสังคม โดยการพยายามเสริมสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือกันและพยายามทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันของพนักงานซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง

กระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

เพื่อให้ชุมชนนักปฏิบัติดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีข้อควรพิจารณาในแต่ละกระบวนการของการพัฒนาซึ่งเริ่มต้นจากการเตรียมการจัดตั้ง การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การอำนวยความสะดวกและจัดหาพื้นที่ การดำเนินกิจกรรมของชุมชน การติดตามและประเมินผล และการรักษาความต่อเนื่องของชุมชน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กระบวนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

การเตรียมการจัดตั้ง เพื่อเตรียมการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติควรมีการระบุประเภทเนื้อหาหรือหัวข้อความรู้ (Domain) รวมทั้งจำนวนของชุมชนที่มีอยู่แล้วในองค์กร (Evan, 2003 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) โดยมุ่งค้นหาว่ามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้อะไรบ้าง มีการดำเนินการในกิจกรรมนั้นอย่างไร อะไรที่ทำได้ดี อะไรที่เป็นอุปสรรค ในการจัดตั้งชุมชนนั้นควรหลีกเลี่ยงการจัดตั้งชุมชนจากคำสั่งของผู้บริหาร ชุมชนนักปฏิบัติควรเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติจากความพร้อมใจของแกนนำและสมาชิกในชุมชน (วิจารณ์พานิช, 2551) โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจึงควรทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักและเข้าใจถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของชุมชน รวมทั้งการพยายามทำให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกในทีม อุทิศเวลากับกิจกรรมของชุมชนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ควรมีการเตรียมคำตอบสำหรับคำถามบางอย่างที่ผู้บริหารหรือสมาชิกอาจกังวล เช่น เวลาที่แต่ละคนจะใช้หรือได้รับอนุญาตให้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการสร้างความรู้ที่จะมีขึ้น องค์กรจะทราบได้อย่างไรว่าชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะทราบได้อย่างไรว่ากิจกรรมต่างๆ ของชุมชนนั้นจะเกิดประโยชน์กับธุรกิจจริงๆ เป็นต้น (Evan, 2003) หากสามารถตอบคำถามที่ผู้บริหารหรือสมาชิกสงสัยเป็นกังวลได้นั้น จะเป็นการสร้างการยอมรับจากผู้บริหารและสมาชิกที่มีต่อชุมชนพร้อมก้าวสู่การดำเนินการในขั้นตอนถัดไป

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

ผู้สนับสนุน (Sponsor) อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีอยู่ของชุมชนนักปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากชุมชน และเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจในเรื่องการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้กับชุมชนได้ ผู้สนับสนุนจำเป็นต้องมีทักษะในการโน้มน้าวและเต็มที่ที่จะให้เวลากับ

การประชาสัมพันธ์งานของชุมชน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานของชุมชน ในขณะที่สภาแห่งนวัตกรรม (Innovation Council) จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกลั่นกรองแนวคิดที่เสนอโดยชุมชนนักปฏิบัติ และทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กร สภาแห่งนวัตกรรมทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการช่วยเหลือการดำเนินงานของชุมชนที่ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

ในส่วนของผู้ประสานงานนั้นจะเป็นคนที่ทำหน้าที่คอยช่วยเหลืองานธุรการที่ทำให้การดำเนินการของชุมชนเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น ซึ่งได้แก่ การนัดการประชุม การใช้ห้องประชุม วิทยากรที่ปรึกษา และกิจกรรมธุรการอื่นๆ สำหรับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกชุมชนนั้นคือการเป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะเรียนรู้และจัดสรรหน้าที่ที่ต้องทำในการเรียนรู้

อำนวยความสะดวกและจัดหาพื้นที่ การอำนวยความสะดวกในที่นี้คือการจัดหาทรัพยากรจำเป็นต่อการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนของงบประมาณ ซึ่งควรมีการเตรียมการให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อการประชุม ค่าใช้จ่ายสำหรับวิทยากรภายนอก ค่าใช้จ่ายของผู้ประสานงานหรือธุรการ นอกจากนี้ควรมีการเตรียมการทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีความจำเป็นในกิจกรรมของชุมชน เช่น ระบบอินทราเน็ต (Intranet) อุปกรณ์สำหรับ Video Conference หรือซอฟต์แวร์ (Software) ต่างๆ สำหรับการประชุมแบบออนไลน์ (Evan, 2003) ในส่วนของการจัดหาพื้นที่เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถจำแนกพื้นที่ออกเป็น 2 ประเภท คือ พื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน (วิจารณ์ พานิช, 2551) พื้นที่จริงอาจเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในงานประจำ ซึ่งสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น สภากาแฟ การประชุมที่กำหนดไว้เป็นประจำตามหน่วยงาน (เช่น การส่งเวรของพยาบาลในโรงพยาบาล) หรือการจัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวาระพิเศษ เช่น ตลาดนัดความรู้ ในขณะที่พื้นที่เสมือนนั้นเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น E-mail Loop เว็บไซต์ บล็อก เป็นต้น

การดำเนินกิจกรรม ในการดำเนินกิจกรรมของชุมชนควรมีการสื่อสารให้ทราบทั่วกันว่ามีชุมชนอะไรอยู่บ้าง หากมีผู้สนใจเข้าร่วมชุมชนเขาเหล่านั้นจะต้องดำเนินการใดเพื่อเข้าร่วมชุมชน กิจกรรมหลักของชุมชนคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของสมาชิก ชุมชนไหนที่สามารถดำเนินการในพื้นที่งานประจำได้ก็สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สุนทรียสนทนากันในสิ่งที่เกิดขึ้นประจำวันกันภายในหน่วยงาน เช่นเดียวกับกับชุมชนออนไลน์ที่สามารถใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นควรมีการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้โดยอาจจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้เป็นครั้งคราว มีการจัดทำเอกสารแนะนำวิธีการที่จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมกิจกรรม (Evan, 2003)

การติดตามและประเมินผล เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติมีการใช้ทรัพยากรทั้งขององค์กรและของสมาชิกในชุมชน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของชุมชน ซึ่งควรทำอย่างระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาพที่เป็นลักษณะของการควบคุมจัดการชุมชนมากเกินไป คำถามที่น่าสนใจในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ (Evan, 2003) ได้แก่

1. การดำเนินกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติมีส่วนช่วยให้ธุรกิจก้าวหน้าหรือไม่
2. อะไรที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน

3. ชุมชนนักปฏิบัติช่วยพัฒนาองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการเพิ่มโอกาสในการทำงานของสมาชิกในอนาคตหรือไม่
 4. มีการเรียนรู้อะไรบ้างที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การบ้าง
- การรักษาความต่อเนื่องของชุมชนนักปฏิบัติ** สิ่งที่ต้องพิจารณาควรให้ความสำคัญคือ การทำให้พื้นที่ชุมชน

นักปฏิบัติเกิดบรรยากาศของความสนุกสนาน คึกคัก และมีการนำประสบการณ์ ความรู้ต่างๆ ของคนในชุมชนนักปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกันอย่างต่อเนื่อง (วิจารณ์ พานิช, 2551) มีการขยายชุมชนให้เป็นที่สนใจของพนักงานอื่นในการนี้สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติควรร่วมกันสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินการ ถอดบทเรียนที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนให้สมาชิกและผู้อื่นในองค์กรได้รับทราบ ซึ่งอาจมีการจัดทำเอกสารแนะนำประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน พยายามจัดให้มีการพบปะกันของชุมชนทั้งในพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือนอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายส่วนบุคคลและกระตุ้นเชิญชวนให้คนมาร่วมออกความคิดเห็นบนอินเทอร์เน็ต มีการตั้งคำถามที่น่าสนใจชวนให้คนตอบ มีการทบทวนเรื่องของรางวัลการแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของชุมชนนักปฏิบัติที่มีต่อองค์การ รวมทั้งการทำให้เกิดความภาคภูมิใจและประโยชน์ร่วมของสมาชิกที่มีต่อชุมชน (Evan, 2003 ; วิจารณ์ พานิช, 2551) การกระทำดังกล่าวมานั้นมีส่วนสำคัญในการทำให้สมาชิกได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน อันจะทำให้ชุมชนคงอยู่และมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

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

ความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชน การเข้าร่วมโดยสมัครใจของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ความสำเร็จของชุมชนเกิดจากการที่สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในความซื่อสัตย์และความสามารถของสมาชิก (Wenger & Snyder, 2000 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) หากการเข้าร่วมชุมชนของสมาชิกนั้นปราศจากการบังคับ เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจจะทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและเมื่อสมาชิกคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชนและองค์การจะทำให้เกิดความไว้วางใจ (Wenger & Snyder, 2000) สมาชิกในชุมชนพูดคุยนอกวงสนทนาเดียวกันส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ของชุมชนราบรื่นและประสบความสำเร็จในที่สุด (Lesser & Storck, 2001)

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หากชุมชนนักปฏิบัติได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะยิ่งทำให้การนำแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติเข้ามาใช้ในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น (Wenger, 2004 ; Borzillo, 2009 ; Krishnaveni & Sujatha, 2012) ผู้บริหารระดับสูงควรร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงานและเนื้อหาหรือรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติในลักษณะของการมีส่วนร่วม ไม่ใช่ลักษณะการควบคุม (Wenger, 2004 ; Borzillo, 2009) โดยที่มีการดำเนินงาน เนื้อหาหรือรูปแบบที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับธุรกิจ (Evan, 2003 ; Milne & Callahan, 2006) นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านการเงิน อุปกรณ์ วัสดุ หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของชุมชน พร้อมทั้งจัดให้มีเวลาเพื่อรับฟังเรื่องราวต่างๆ ของสมาชิก ที่สำคัญผู้บริหารควรชี้ให้สมาชิกในชุมชน

ทราบว่าการที่พวกเขากำลังดำเนินการอยู่นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก การกระทำดังกล่าวจะทำให้สมาชิกตระหนักและมีความผูกพันกับชุมชนทำให้ชุมชนเข้มแข็งและมีความต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีสนับสนุน เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งช่วยเชื่อมต่อสมาชิกที่อาจจะไม่สามารถมาพบหน้ากัน รวมถึงชุมชนที่กระจัดกระจายตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ทำให้ชุมชนสามารถเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกได้ง่ายและรวดเร็ว โดยสามารถทำได้ในรูปของเว็บบอร์ด (Web Board) อินทราเน็ต (Intranet) อินเทอร์เน็ต (Internet) หรือกรุปแวร์ (Groupware) (พยับ วุฒิมรงค์, 2555) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการสื่อสารและถ่ายโอนความรู้ตลอดเวลาทำให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติเสมือน (Virtual Community of Practice) ซึ่งช่วยให้การดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิผลได้เช่นเดียวกัน

บทสรุป

องค์กรได้นำแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนสู่คนที่เหมาะสม และมีประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดทุนทางสังคมจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชน ซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ชุมชนนักปฏิบัติ คือ การรวมกันของกลุ่มคนที่มีความชอบ ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กันอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ หัวข้อความรู้ ชุมชน และวิถีปฏิบัติ ลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติที่มีความแตกต่างจากการรวมกลุ่มคนประเภทอื่นที่มีอยู่ในองค์กร เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัตินั้นมีความเหนียวแน่นในความผูกพันร่วมการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และมุ่งที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

ในการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการความรู้นั้น ควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งชุมชนซึ่งควรเกิดจากความสมัครใจของผู้ที่จะเข้าร่วม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกและจัดหาพื้นที่เพื่อให้ชุมชนได้ดำเนินกิจกรรม นอกจากนี้ควรมีการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของชุมชน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญ ชุมชนนักปฏิบัติควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเผยแพร่การดำเนินงานให้สมาชิกและผู้อื่นได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการทบทวนรางวัล การแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของชุมชน การทำให้เกิดความภาคภูมิใจและประโยชน์ร่วมของสมาชิกที่มีต่อชุมชน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของชุมชนนักปฏิบัติที่ดี ทั้งนี้จะพบว่าความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินงานของชุมชนที่เพียงพอเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งช่วยให้ชุมชนนักปฏิบัติสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง



เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เซทไฟร์ พรินติ้ง. บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2555). **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 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.