

กลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่

Knowledge Management Strategy from Pre - Retirement Employee to New Generation Employee

เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์¹

Ketsaraporn Suttapong

นพฤทธิ์ เนาวสัน²

Nopparit Nawason

พรพิรุณ ทองอ่อน³

Ponpirun Thong-oon

บทคัดย่อ

การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ทว่าปัจจุบันองค์กรกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออกหรือการเกษียณอายุ จะส่งผลให้กระบวนการทำงานเกิดการหยุดชะงัก จาก การไม่มีกลยุทธ์การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เหมาะสม ดังนั้น บทความนี้จึงรวบรวมทฤษฎีที่สำคัญ และทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่ บุคลากรรุ่นใหม่ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดลำดับความรู้ในองค์กร กลยุทธ์การจัดเก็บความรู้จากบุคลากร และกลยุทธ์การ ถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์ความรู้ ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : การจัดการองค์ความรู้, ผู้เกษียณอายุ, การถ่ายทอดองค์ความรู้

Abstract

Knowledge management in an organization is a significant strategy that affects the ability to drive the organization forward expeditiously. But, the organization is currently facing problems with the collection of knowledge within the individual. When there is a change for example; resignation or retirement has an impact to interrupt the operating process. Because they don't have a strategy of knowledge management to be appropriate in the organization. Therefore, this article accumulates important theories and reviews the literature related to knowledge management in the organization. For prescribing the strategy of knowledge management from before retirement employees to a new generation including Knowledge prioritization strategy, Knowledge capture strategy and Knowledge transfer strategy. To suggest the organization to apply strategies to the knowledge management within the organization to be successful and most effective.

Keywords: Knowledge management, Retirement employee, Knowledge transfer

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี อีเมล : kejsaraporn.s@psu.ac.th

Corresponding Author, Master of Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus. E-mail: kejsaraporn.s@psu.ac.th

² หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี Master of Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus.

³ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี Master of Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus.

วันที่รับบทความ (Received date): 11 สิงหาคม 2021 วันที่แก้ไขแล้วเสร็จ (Revised date): 6 พฤษภาคม 2022

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted date): 10 มิถุนายน 2022

บทนำ

การบริหารจัดการและส่งเสริมความรู้ภายในองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาอย่างหนึ่งขององค์กรที่มีคุณค่ามหาศาล หากองค์กรมีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ดี บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ของข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ส่งผลให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น รวมถึงสามารถปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทั้งด้านการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ ดังนั้นองค์กรใดตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์ความรู้ และสามารถนำระบบการจัดการอื่น ๆ เข้ามาบูรณาการกับความรู้ในองค์กรร่วมกันได้ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Klaysud & Punpanich, 2020) ทั้งนี้การบริหารจัดการองค์ความรู้ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่แต่เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงเสมอในกระบวนการนำเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาองค์กร ทว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์ความรู้มาโดยตลอด โดยเฉพาะองค์การหลายองค์การกำลังประสบและต้องการเก็บรักษาไว้ คือ การสูญเสียความรู้ที่สำคัญจากบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุจากการทำงาน โดยความรู้เหล่านั้นมักติดตัวไปกับบุคลากรที่เกษียณ หากไม่มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ อย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดย่อมส่งผลให้องค์กรหรือสังคมใดที่ขาดบุคลากรผู้มีความรู้คอยให้คำปรึกษา แนะนำ เมื่อเกิดปัญหาการทำงานติดขัดในองค์กร

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น หลายองค์การกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ การลาออกหรือการเกษียณอายุ ก่อให้เกิดผลกระทบกับงานและองค์กร เนื่องจากองค์กรไม่มีกลยุทธ์หรือวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์

ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรกลุ่มดังกล่าวไว้ (Office of Knowledge Management and Development, 2016) รวมถึงการไม่ทราบถึงความสำคัญของความรู้แต่ละประเภทและไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ภายในองค์กร รวมถึงวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าวไว้เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

จากประเด็นที่น่าสนใจดังกล่าว เป็นมาที่มาของวัตถุประสงค์บทความนี้ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแนวความคิดและทฤษฎีความรู้ การจัดการองค์ความรู้ ทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้ และทฤษฎีปรัมาติการการเรียนรู้ เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่ภายในองค์กรสามารถเรียนรู้ ทำความเข้าใจกระบวนการทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่องและสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมและครองความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอนาคต

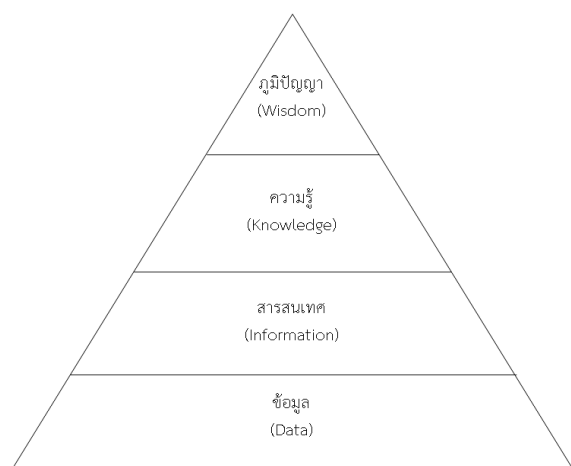
ทบทวนวรรณกรรม

การจัดการองค์ความรู้เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยจัดเก็บรักษาความรู้ที่กระจายอยู่ภายในองค์กรให้สามารถเข้าถึงและส่งต่อไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งการดำเนินการให้การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรสำเร็จได้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ซึ่งอาจหมายรวมถึงผู้บริหารองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานวิจัยและพัฒนา หน่วยงานที่กำกับดูแลบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ และบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุเอง ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ กระบวนการของการจัดการความรู้ อีกทั้งต้องมีส่วนร่วมในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร และควรทราบถึงความสำคัญของความรู้แต่ละประเภทภายในองค์กร เพื่อให้การจัดการองค์ความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในส่วนนี้ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อ ความรู้ ในประเด็นความหมาย ประเภทและลักษณะของความรู้ หัวข้อ

การจัดการความรู้ และหัวข้อการถ่ายทอดความรู้ ใน ประเด็น วิธีการ กระบวนการที่เหมาะสมกับลักษณะ ของบุคลากรภายในองค์กร

แนวความคิดและทฤษฎีความรู้ (Concept and Knowledge Theory)

ความรู้เปรียบเสมือนขุมสมบัติในโลกยุค ปัจจุบัน องค์กรที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำต้อง มีองค์ความรู้เฉพาะของตนเองเพื่อสร้างความแตกต่าง ที่จะพัฒนากลายเป็นนวัตกรรมและสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการจะมียุค ความรู้ในองค์กรต้องมีการระบุได้ว่าสิ่งใดเป็นข้อมูล สารสนเทศ ความรู้หรือภูมิปัญญา



ภาพที่ 1: ทฤษฎีปิรามิตความรู้ของ Yamazaki Hideo
ที่มา : Boonyakit, Prasopsuk Chokchai, Pornchanoknat, & Kannanuan, (2004)

จากทฤษฎีปิรามิตความรู้ของ Yamazaki Hideo (2005) (ภาพที่ 1) แสดงให้เห็นว่าทั้ง 4 ระดับมีความเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ ข้อมูล (Data) เป็นข้อเท็จจริง (Fact) ข้อมูลดิบ (Raw Data) หรือข้อมูลที่ไม่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือความสำคัญใด ๆ สารสนเทศ (Information) เป็นการนำข้อมูลมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ (Analysis) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีประโยชน์ตามความต้องการของผู้ใช้งาน ความรู้ (Knowledge) เกิดจากสารสนเทศที่ผ่านการเชื่อมโยงจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่นำมาใช้ประโยชน์ในแต่ละด้าน และ ภูมิปัญญา (Wisdom) เป็นสิ่งที่ฝังลึกในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งเกิด

จากการตกผลึกของความรู้จนกลายเป็นภูมิปัญญาที่นำมาใช้แก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

นอกจากนี้ความรู้หรือองค์ความรู้ในมุมมองของการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ เช่น เอกสาร หนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัย รายงานต่าง ๆ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงได้ง่ายเกิดความสะดวกสบายและง่ายต่อการถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งไม่สามารถจับต้องหรือมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจนเหมือนกับความรู้ ที่ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นความรู้ที่มาจากการศึกษา การเรียนรู้ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ทักษะ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ที่เป็นของส่วนบุคคลนั้นซึ่งยากต่อการถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง (Distanont, Haapasalo & Vaananen, 2014)

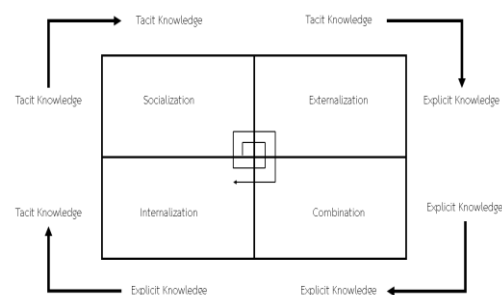
ความรู้ทั้งหมดในองค์กรแบ่งออกเป็น ความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งในอัตราส่วน 80:20 (Knowledge Management Sukhothai Thammathirat Open University, 2014) โดยส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) ความรู้ที่อธิบายได้แต่ไม่ได้รับการบันทึก เป็นความรู้ที่สามารถแบ่งปันและส่งต่อไปยังบุคคลอื่นได้ (2) ความรู้ที่อธิบายได้แต่ไม่ยากอธิบาย เป็นความรู้ที่สามารถแบ่งปันและส่งต่อไปยังผู้อื่นได้ แต่ไม่พร้อมที่จะอธิบายเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ความแตกต่างของพฤติกรรม เพศและอายุ (3) ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายหรือส่งต่อให้ผู้อื่นได้ เนื่องจากการไม่ทราบถึงวิธีการในการส่งต่อความรู้หรือวิธีการอธิบายความรู้เหล่านั้นให้ผู้อื่นเข้าใจได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นความรู้ภายในองค์กรมีมากมายหลายรูปแบบ อาทิ ความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทั่วไป ตัวอย่างเช่น แนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะพื้นฐานที่สามารถเรียนรู้ได้ผ่านทางคู่มือหรือเอกสาร ข้อมูลที่มีการตีพิมพ์ในวารสารหรือหนังสือภายในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและจัดเก็บได้ง่าย ไม่มีความซับซ้อน องค์ความรู้ นั่นคือ

ความรู้ที่สำคัญจำนวนมากที่องค์กรต้องการจัดเก็บไว้ก่อนที่จะเกิดการสูญเสียองค์ความรู้เหล่านี้ ซึ่งเป็นความรู้งดงามมาจากตัวบุคลากรในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในทักษะเฉพาะของงาน เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากเอกสารหรือคู่มือ อีกทั้งมีความซับซ้อนในการทำทำความเข้าใจ ส่วนใหญ่องค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นความรู้ฝังลึกในส่วนที่สามารถอธิบายได้ แต่ไม่พร้อมที่จะอธิบาย และความรู้ฝังลึกที่ไม่สามารถอธิบายได้ เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการสื่อสาร ความแตกต่างกันระหว่างวัยที่ก่อให้เกิดความไม่พร้อมในการส่งต่อและรับความรู้ (Thanomkeaw, Leeben, and Suttapong, 2016) จึงต้องมีการนำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้เข้ามาจัดการดึงความรู้ฝังลึกของผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุให้ออกมาเป็นรูปแบบความรู้ชัดแจ้งเพื่อส่งต่อไปยังบุคลากร รุ่นใหม่ในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการเก็บรักษาความรู้เหล่านี้ให้กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กรอีกด้วย

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวม จัดเก็บ และส่งต่อความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กรหรือหน่วยงาน ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถส่งต่อไปยังบุคคลอื่นจนเกิดเป็นความรู้ฝังลึกใหม่ในบุคคลนั้นๆ โดยกระทำซ้ำจนกลายเป็นกิจวัตรประจำและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้เพื่อให้องค์ความรู้เหล่านั้นมีการพัฒนาและส่งต่อไปอย่างไม่รู้จบ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 : SECI Model

ที่มา : Nonaka & Takeuchi (1995)

นอกจากนี้ กระบวนการจัดการองค์ความรู้เป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) บรรลุเป้าหมายของงาน (2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และ (3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Department of Medical Sciences, 2015) โดยบทความนี้ได้สรุปกระบวนการจัดการองค์ความรู้จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาไว้ดัง ตารางที่ 1 ซึ่ง Demarest (1997) กล่าวว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้ประกอบด้วย 4 เรื่อง คือ (1) การสร้างความรู้ (2) การเก็บรวบรวมความรู้ (3) การกระจายความรู้ไปใช้ และ (4) การนำความรู้ไปใช้ ส่วน Probst, Raub & Romhardt (2000) กล่าวว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้ประกอบด้วย 6 เรื่อง คือ (1) การกำหนดความรู้ (2) การจัดหาความรู้ (3) การพัฒนาความรู้ใหม่ (4) การถ่ายทอดความรู้ (5) การจัดเก็บความรู้ และ (6) การนำความรู้มาใช้ ขณะที่ Turban, Aronson & Liang (2005) กล่าวว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้ประกอบด้วย 6 เรื่อง เช่นกัน แต่มีความแตกต่างกัน ดังนี้ (1) การสร้าง (2) การจัดและเก็บ (3) การเลือกหรือกรอง (4) การกระจาย (5) การใช้ และ (6) การติดตาม / ตรวจสอบ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการองค์ความรู้จากผลการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา มีความแตกต่างกันไป

ตารางที่ 1 : กระบวนการจัดการองค์ความรู้

ผู้วิจัย	กระบวนการจัดการองค์ความรู้					
Demarest (1997)	(1) การสร้างความรู้ (Knowledge Construction)	(2) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment)	(3) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination)	(4) การนำความรู้ไปใช้ (Use)		
Probst, Raub & Romhardt (2000)	(1) การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification)	(2) การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)	(3) การพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development)	(4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)	(5) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing)	(6) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization)
Turban, Aronson & Liang (2005)	(1) การสร้าง (Create)	(2) การจัดและเก็บ (Capture and Store)	(3) การเลือกหรือกรอง (Refine)	(4) การกระจาย (Distribute)	(5) การใช้ (Use)	(6) การติดตาม / ตรวจสอบ (Monitor)

จากการศึกษาสามารถสรุปกระบวนการการจัดการองค์ความรู้ออกเป็น 2 รูปแบบ (ตามตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 : การจัดการองค์ความรู้สำหรับความรู้ทั่วไปและทักษะเฉพาะ

ลักษณะองค์ความรู้	การจัดการองค์ความรู้
การจัดการองค์ความรู้สำหรับความรู้ทั่วไป (Generic Knowledge)	1. การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ 2. การจัดเก็บและรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดและส่งต่อความรู้
การจัดการความรู้สำหรับความรู้ที่เป็นทักษะเฉพาะ (Specific Knowledge)	1. การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ 2. การถ่ายทอดและส่งต่อความรู้ พร้อมกับการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ 3. การนำความรู้ไปใช้

การจัดการองค์ความรู้สำหรับความรู้ทั่วไป (Generic Knowledge) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สามารถจัดเก็บและรวบรวมได้ผ่านทางการบันทึก สัมภาษณ์ เพื่อทำเป็นคู่มือหรือข้อมูลในระบบที่บุคลากรใน

องค์การสามารถเข้าถึงได้ และการจัดการความรู้สำหรับความรู้ที่เป็นทักษะเฉพาะ (Specific Knowledge) เป็นองค์ความรู้ที่ไม่สามารถรวบรวมและจัดเก็บได้จากการบันทึกหรือสัมภาษณ์ ต้องมีการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบการสอนงาน (Coaching) หรือ การอบรม (Training) ซึ่งระหว่างการทำถ่ายทอดความรู้ ผู้รับต้องทำการเก็บรวบรวมองค์ความรู้เหล่านั้นในระหว่างการเรียนรู้ไปพร้อมกับการเรียนรู้เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาจัดเก็บและรวบรวมในรูปแบบที่บุคลากรในองค์การสามารถเข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย (Demarest, 1997) โดยการจัดเก็บความรู้จะทำในรูปแบบของการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ และส่งต่อความรู้ด้วยการเรียนรู้ผ่านการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง ที่จะทำให้ทั้งบุคลากรที่กำลังเกษียณหรือลาออกจากงานและบุคลากรรุ่นใหม่สามารถใช้เวลาร่วมกันในการศึกษาซึ่งกันและกัน เพื่อหาแนวทางการส่งต่อและรับองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการปฏิบัติงานจริงที่ทำให้สามารถมองเห็นภาพได้ อีกทั้งหากเกิดปัญหาสามารถขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งในระหว่างการเรียนรู้จากพี่เลี้ยงจะต้องมีการบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะสามารถจัดเก็บและรวบรวมความรู้ฝังลึกได้ด้วยเหล่านี้ให้ออกมาในรูปแบบของความรู้ชัดแจ้ง ซึ่ง

อาจต้องใช้ระยะเวลาเพื่อกลั่นกรองออกมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงได้ในทุกๆ คน จึงได้มีการศึกษาเทคนิค การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังเกษียณไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถถ่ายทอดและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญได้เต็มประสิทธิภาพในเวลาและทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

ทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 (Learning System)

ตามทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 พัฒนาขึ้นโดย Lombardo และ Eichinger (2000) กล่าวว่า ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล 100% ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้ในห้องเรียน หรือ การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อการทำงาน ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนา 10% (2) การเรียนรู้โดยการสอนงาน และการมีพี่เลี้ยงคอยแนะแนวทางนำความรู้ที่ได้จากการเรียนไปใช้ปฏิบัติ ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนา 20% (3) การลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการคิด แก้ไขปัญหา ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติจริง 70%

ตารางที่ 3 : กระบวนการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 (Learning System)

สัดส่วน	กระบวนการเรียนรู้
10%	(1) การเรียนรู้ในห้องเรียน หรือการฝึกอบรม (Training)
20%	(2) การเรียนรู้โดยการสอนงาน และการมีพี่เลี้ยง (Coaching)
70%	(3) การลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (Doing)

ที่มา : Michael & Robert (2010)

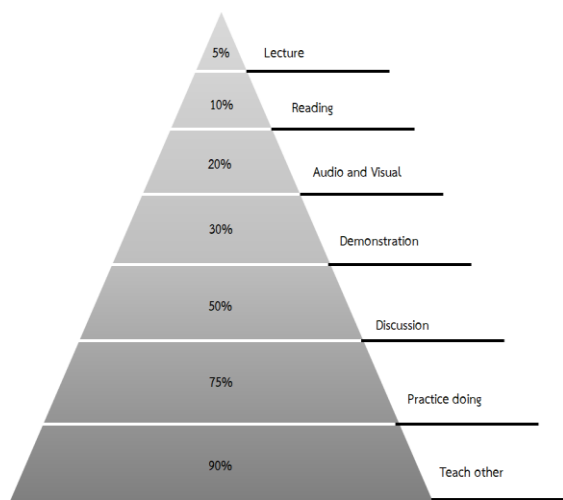
จากตารางที่ 3 เห็นได้ว่า แนวคิด (1) การเรียนรู้ในห้องเรียน หรือการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ทำได้ง่าย รวดเร็ว เน้นการสอน อธิบาย และจดจำ ส่งผลให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานขั้นต้น

แต่เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว (One – way Communication) ทำให้มีประสิทธิภาพน้อย เนื่องจากไม่มีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากตัวผู้เรียน ดังนั้นองค์การควรให้น้ำหนักความสำคัญกระบวนการนี้เพียง 10% ในขณะที่ (2) การเรียนรู้โดยการสอนงาน (Coaching) และการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication) กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้ที่ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่เกื้อหนุนให้สามารถถาม-ตอบ เมื่อเกิดความสงสัยมีการให้คำปรึกษาแนะนำ และวางแผนแก้ไขปัญหาคือที่พบเจอร่วมกัน ส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาถึง 20% เมื่อกระบวนการ 2 ส่วนดังกล่าวรวมกัน จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้และพัฒนาสูงถึง 30% ซึ่งนับได้ว่าเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ดี ที่จะส่งเสริมและพัฒนาต่อยอดไปสู่ (3) กระบวนการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (Doing) ได้อย่างมั่นใจ มีไหวพริบ สามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ทั้งนี้ บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น เมื่อมีบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป ควรเป็นไปในลักษณะแบบพี่สอนน้อง มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้การสนับสนุน ให้อะไรเรียนรู้จากปัญหา เรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยคำนึงถึงทักษะความสามารถของตัวผู้เรียนเป็นหลัก ในขณะที่ทักษะสำคัญของผู้สอนที่ดี คือ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่ผู้ฟังที่ดี จับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่พบ และมีความสามารถในการถามคำถามเชิงบวก (Positive question) ย้อนกลับไปยังผู้เรียน เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบเชื่อมโยงจากสิ่งที่ผู้เรียนได้รู้อยู่แล้ว ไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ (Saeng-Alangkan, 2016)

ทฤษฎีพีระมิดการเรียนรู้ (Learning Pyramid)

ทฤษฎีพีระมิดการเรียนรู้ (ภาพที่ 3) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆทั้งหมด 7 รูปแบบ ได้แก่ (1) การเรียนรู้แบบฟังบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำได้ง่ายแต่มีประสิทธิภาพเพียง 5% (2) การเรียนรู้โดยการ

อ่าน (Reading) เป็นวิธีการเรียนรู้โดยการอ่านด้วยตนเอง ได้ประสิทธิภาพ 10% สูงกว่าการฟังบรรยาย (3) การเรียนรู้โดยการฟังวีดิทัศน์ (Audio and Visual) เป็นการเรียนรู้ผ่านเสียง รูปภาพ วีดิโอต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ 20% (4) การเรียนรู้แบบเห็นตัวอย่างจริง (Demonstration) เป็นการเรียนรู้ที่เห็นตัวอย่างจริงจากการสาธิตของผู้ถ่ายทอดความรู้ มีประสิทธิภาพ 30% (5) การเรียนรู้แบบพูดคุยและแบ่งปันความคิด (Discussion) เป็นการเรียนรู้ด้วยการระดมความคิด มีการพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีประสิทธิภาพ 50% (6) การเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง (Practice Doing) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนปฏิบัติจริงด้วยตนเอง มีประสิทธิภาพ 70% และ (7) การเรียนรู้โดยการสอนโดยตรง (Teach Other) เป็นการเรียนรู้โดยการส่งต่อวิชาความรู้จากผู้ถ่ายทอดความรู้โดยตรง เป็นการสอนความรู้ที่ได้ผ่านการตกผลึกออกมาองค์ความรู้เฉพาะของคนนั้น ๆ มีประสิทธิภาพสูงถึง 90%



ภาพที่ 3 : พีระมิตการเรียนรู้ (Learning Pyramid)

ที่มา : The National Training Laboratory, Masters K. (2013)

จากการศึกษาทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และทฤษฎีพีระมิตการเรียนรู้ พบว่าวิธีการที่จะถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลสองฝ่ายนั้น ถ่ายทอดในลักษณะการสอนงานหรือ การอบรมเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดเมื่อเทียบกับวิธีอื่นๆ ซึ่งนอกจากผู้ที่ได้รับการส่งต่อความรู้จะได้รับถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนอย่างเต็มที่แล้วนั้น ยังทำให้ผู้สอนเอง

สามารถทบทวนความรู้ เพื่อฝึกฝนทักษะของตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากร ก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่

องค์กรควรมีกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความแตกต่างกับองค์กรอื่นๆ เนื่องจากกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญภายในองค์กรให้ถูกจัดเก็บและส่งต่อไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างต่อเนื่องในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร หากองค์กรใดไม่มีกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้และเก็บรักษาความรู้ไว้ อาจประสบปัญหาการสูญเสียความรู้ที่สำคัญจากบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งปัญหาการทำงานที่ติดขัดในองค์กรได้ ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนด กลยุทธ์จัดการองค์ความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุน สอดคล้องกับสภาพขององค์กรและสังคม จากการศึกษางานวิจัยในอดีตและทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนได้สรุปผลออกมาเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรสามารถกำหนดเป็น 3 กลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดลำดับความรู้ในองค์กร (Knowledge Prioritization Strategy)

กลยุทธ์การจัดลำดับความรู้ในองค์กรพัฒนามาจากแนวความคิดและทฤษฎีความรู้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรในองค์กร อาทิ ระยะเวลา งบประมาณ และบุคลากรที่ต้องใช้ในการกำหนดกลยุทธ์จัดการองค์ความรู้ อีกทั้งเรื่องของการไม่ตระหนักถึงความสำคัญและความเร่งด่วนในการจัดเก็บความรู้แต่ละประเภทภายในองค์กร เป็นเหตุจำเป็นต้องนำเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของความรู้เข้ามาเพื่อแก้ไขปัญหา หากมองในภาพรวมระดับองค์กรพบว่าองค์ความรู้ภายในองค์กรมักถูกจัดเก็บไว้ที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่เป็นหลัก โดยเกิดจากประสบการณ์ การตกผลึกของความรู้ที่ได้จากการ

ทำงานของตนเองมาอย่างยาวนาน ดังนั้นความรู้ในองค์การเป็นความรู้ฝังลึกที่องค์กรต้องจัดเก็บและเผยแพร่ โดยการนำปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ (1) ความสำคัญ ต้องเป็นความรู้ที่มีความสำคัญกับองค์การ หากไม่มีความรู้ส่วนนี้ องค์การจะไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ (2) ความเร่งด่วน หมายถึงความรู้นั้น ๆ มีผู้รู้จำนวนน้อย และเสี่ยงต่อการสูญเสียชีวิตในระยะเวลาอันใกล้ จำเป็นต้องมีการจัดเก็บองค์การรู้นั้นอย่างเร่งด่วนเพื่อไม่ให้สูญเสียชีวิตของความรู้เหล่านี้ โดยการจัดลำดับของความรู้ภายในองค์การ ต้องใช้ทั้ง 2 ปัจจัยควบคู่กันไป คือ พิจารณาความรู้ที่มีความสำคัญมากกับองค์การ และมีความเร่งด่วนมากเป็นอันดับแรก ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ เพื่อระบุความสำคัญและความเร่งด่วนของความรู้แต่ละประเภทภายในองค์การ ทำให้สามารถจัดการองค์การรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดทรัพยากร

ตัวอย่างกรณีศึกษาเช่น การจัดเก็บองค์การความรู้ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอ นำเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของความรู้มาใช้ในกระบวนการจัดการองค์การความรู้ พบว่าองค์การความรู้ด้านการตลาด (Marketing) มีความสำคัญและเร่งด่วนมากกว่าความรู้ทางด้านการผลิตสิ่งทอ โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านความสำคัญทั้ง 2 องค์การความรู้ทั้งการตลาดและการผลิตสิ่งทอมีความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกันแต่หากพิจารณาปัจจัยด้านความเร่งด่วนด้วยพบว่า การตลาดของสิ่งทอนั้นเหลือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้จำนวนน้อยมาก เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ด้านการพัฒนาตลาดสิ่งทอส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนในวัยใกล้เกษียณอายุ ซึ่งมีความเสี่ยงสูงต่อการสูญเสียชีวิตของรู้นี้ไป ทำให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการตลาดไว้ก่อนการผลิตสิ่งทอ จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่าการจัดลำดับความสำคัญของความรู้มีผลอย่างมากกับการจัดการองค์การความรู้ให้มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้งกระบวนการดังกล่าวยังทำให้ตระหนักได้ว่าความรู้ส่วนไหนมีความสำคัญกับองค์การอย่างแท้จริง หากไม่นำเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของความรู้

มาใช้ อาจจะทำให้เสียเวลาในการจัดเก็บความรู้ที่ไม่มี ความจำเป็นสำหรับองค์การ และทำให้สูญเสียชีวิตของความรู้ที่สำคัญกับองค์การไป (Distanont, 2016)

2. กลยุทธ์การจัดเก็บความรู้จากบุคลากร (Knowledge Capture Strategy)

กลยุทธ์การจัดเก็บความรู้จากบุคลากรพัฒนามาจากแนวความคิดและทฤษฎีความรู้ และการจัดการองค์การความรู้ เนื่องจากเป็นกระบวนการในการจัดหา รวบรวม และจัดเก็บทักษะ องค์การความรู้ที่จำเป็นของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำกลับมาเผยแพร่ เรียนรู้ และประยุกต์ใช้งานในกระบวนการทำงานของบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไป มีปัจจัยหลัก ๆ ที่สำคัญได้แก่ คน องค์การ กระบวนการจัดเก็บ และเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อจัดเก็บองค์การความรู้ โดยกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่องค์การจะต้องกำหนดว่าความรู้ใด มีความสำคัญ และจำเป็นจะต้องเก็บรักษาไว้เพื่อนำกลับมาถ่ายทอดให้คนรุ่นถัดไปได้เรียนรู้และใช้งานต่อไป ที่สำคัญองค์การต้องค้นหาแหล่งของความรู้ให้ได้ว่าอยู่ที่ใด หรืออยู่ที่ใคร ควรค้นหาจากตัวบุคคลที่ทำงานในด้านนั้นโดยตรง หรือเอกสารประวัติการทำงานในอดีต หรือแม้กระทั่งบุคคลภายนอกซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การความรู้ดังกล่าว เมื่อค้นหาแหล่งของความรู้ได้แล้ว จึงใช้กระบวนการจัดเก็บความรู้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนา การประชุม การบรรยาย ข้อมูลจากเอกสาร หรือจากบุคคลภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกัน และนำข้อมูลขั้นต้นที่ได้รับมานั้น มาเข้ากระบวนการประมวลผลเรียบเรียง จัดลำดับ เพื่อเก็บรักษาไว้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยต้องคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลด้วย และสุดท้ายจะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้เก็บรักษาไว้มีความถูกต้อง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงในอนาคต (Distanont, 2016)

ตัวอย่างกรณีศึกษาเช่น องค์การด้านงานวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วว.) ในองค์การแห่งนี้มีความรู้อยู่มากมาย ดังนั้นหน่วยงานได้เลือกเทคนิคการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ ประสพการณ์จากผู้ใกล้เกษียณและนำความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตกผลึกเป็น “องค์การความรู้ใน

องค์การ” เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ นอกจากนี้ได้นำวิธีการจัดเก็บข้อมูลจากการบอกเล่า (Story Telling) ของผู้ใกล้ชิดเกษียณ โดยการก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : CoPs) ระหว่างกลุ่มพนักงานและผู้ใกล้ชิดเกษียณ ได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์บอกเล่าปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข หลังจากได้เนื้อหาความรู้ที่สกัดออกมาเป็นองค์ความรู้ผ่านการเรียบเรียงถ้อยคำที่เหมาะสม หลังจากนั้นนำมาเผยแพร่ผ่านระบบ อินทราเน็ต (Intranet) และช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในหน่วยงาน (Nareerat and Disalin, 2016)

3. กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรในองค์การ (Knowledge Sharing Strategy)

กระบวนการถ่ายทอดความรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากการจัดเก็บองค์ความรู้ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และทฤษฎีปรัมาติการการเรียนรู้ ซึ่งองค์การต้องมีวิธีการที่เหมาะสม เพื่อถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปสู่ตัวบุคคล ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ สามารถนำไปปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ได้ หากองค์การมีวิธีการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่ดีแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการให้ความสำคัญกับวิธีการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์การปรากฏเป็นรูปธรรมและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง โดยวิธีการในการถ่ายทอดความรู้ที่องค์การควรให้ความสำคัญมีด้วยกัน 2 ประการ คือ (1) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานขั้นต้น ขณะที่กระบวนการต่อไป คือ (2) การเรียนรู้โดยการสอนงาน และการมีพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบเกื้อหนุนกัน กล่าวคือ ผู้เรียนรู้สามารถถาม-ตอบ รวมไปถึงการขอคำปรึกษา และวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกันกับพี่เลี้ยงได้ ซึ่งในท้ายที่สุด ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนา และสามารถต่อยอดไปสู่การลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเองได้อย่างมั่นใจ มีไหวพริบ สามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ และแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทั้งนี้ ในด้านของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง พบว่า ผู้เกษียณอายุส่วนหนึ่งที่ยังคงมีประสิทธิภาพ มีบทบาทของการเป็นผู้นำหรือผู้ให้คำปรึกษา บางส่วนได้มีการ

รวมกลุ่มแลกเปลี่ยนความรู้ หรือร่วมมือกันทำงานวิจัย กับผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลให้เกิดกระบวนการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้จากผู้เกษียณอายุมาสู่ผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบันได้

ตัวอย่างกรณีศึกษาเช่น หน่วยงานสถาบันวิจัยนิวเคลียร์ IPEN ซึ่งตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยเซาเปาโล ประเทศ บราซิล มีโครงข่ายการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้เกษียณอายุ และผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน โดยพบว่า ผู้เกษียณอายุมีแนวโน้มการทำงานร่วมมือกับผู้ที่ไม่เกษียณอายุมากขึ้นทุกปี และมากกว่าทำงานร่วมกับผู้ที่กำลังทำงานอยู่ด้วยกัน เนื่องจากบุคลากรผู้เกษียณอายุเหล่านั้นล้วนเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่า เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบันบางคน ยังมีการขยายขอบเขตการทำงานของตนเองไปร่วมกับบุคลากรนอกอีกด้วย โดยเครือข่าย IPEN มีศักยภาพและความแข็งแกร่งของการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์การเป็นอย่างดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการถ่ายทอดความรู้กำลังเกิดขึ้นในหน่วยงาน จากอดีตจนถึงปัจจุบัน จากผู้เกษียณอายุสู่คนทำงานรุ่นใหม่ (Barroso, Reis-Junior, Monteiro & Seary, 2010)

บทสรุป

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ โดยรวบรวม สังเคราะห์ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ การจัดการองค์ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ทำให้ทราบถึงความหมายขององค์ความรู้ กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญ และรูปแบบของการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยการระบุองค์ความรู้ที่มีในองค์การ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้แต่ละประเภทในองค์การ การถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน และระบบพี่เลี้ยงจากบุคลากรที่กำลังเกษียณหรือลาออกไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์การ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดลำดับความรู้ในองค์การ กลยุทธ์การจัดเก็บความรู้จาก

บุคลากร และกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรในองค์กร

หากองค์กรตระหนักและสามารถจัดลำดับความความรู้ได้ว่า ความรู้ใดมีความจำเป็นเร่งด่วนที่

เพราะบุคลากรรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำงานสามารถนำเอาความรู้ที่เก็บไว้ภายในองค์กรมาใช้ประโยชน์ได้ สามารถสานต่องานของบุคลากรที่เกษียณ และพัฒนาแนวคิดวิธีการ รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยไม่เกิดการติดขัดขึ้นในกระบวนการทำงาน องค์กรจึงประสบผลสำเร็จ มีศักยภาพ และความแข็งแกร่งในระยะยาวได้

บทวิจารณ์

กลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ เป็นแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ไม่ติดขัด และเก็บรักษาองค์ความรู้ที่มีความสำคัญกับองค์กรไว้ เพื่อส่งต่อไปกับบุคลากรรุ่นใหม่ ทั้งนี้ยังเป็นการสร้างให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในยุคที่โลกมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

Reference

- Barroso, A. C. O., Reis-Junior, J. S. B., Monteiro, C. A., and Seary, A. (2010). Preservation of knowledge through networking with retirees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6475-6482.
- Boonyakit, B., Prasopsuk Chokchai, N., Pornchanoknat, D., & Kannanuan, P. (2004). *Knowledge management, from theory to practice*. Bangkok: SE-EDUCATION.[In Thai]
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 374-384.
- Department of Medical Sciences. (2015). Knowledge Management. Retrieved from <http://www.dmsc.moph.go.th/audit/userfiles/files/KnowledgeManagement.pdf> [In Thai]
- Distanont, A. (2016). Knowledge capture in weaning process. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*. 12(2), 201-218. [In Thai]
- Distanont, A., Haapasalo, H., and Vaananen, M. (2014). Organising knowledge transfer in requirements engineering over organizational interfaces. *International Journal of Innovation and Learning*, 15(1), 41-64.
- Klaysud, S., and Punpanich, N. (2020). The development model for knowledge management in Royal Thai Navy. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 6(1), 144-158. [In Thai]
- Knowledge Management Sukhothai Thammathirat Open University. (2014). Knowledge of knowledge management. Retrieved from <https://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/knowdetail.asp?id=5> [In Thai]

- Lombardo, M. M., and Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Masters, K. (2013). Edgar Dale's pyramid of learning in medical education: A literature review. *Medical teacher*, 35(11), e1584-e1593.
- Michael, M. L. and Robert, W. E. (2010). The career architect development planner. 5th ed. Minneapolis, MN: Lominger International.
- Nareerat, B. and Disalin, N. (2016). Telling knowledge management pre retire employee. Retrieved from <http://kmintra.tistr.or.th/kmintra/?p=816>
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
- Office of Knowledge Management and Development. (2016). What is the Knowledge Management? Retrieved from http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter_1_kc.pdf [In Thai]
- Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success* (Vol. 360). Chichester: John Wiley & Sons.
- Saeng - Alangkan, W. (2016). Coaching technique. Retrieved from <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb12.pdf> [In Thai]
- Thanomkeaw, S., Leeben, Y. and Suttapong, K. (2016). Motivation strategies for each generation employees in the organization. *Modern Management Journal*. 14(1), 11-16.
- Turban, A., and Aronson, J. E. Liang. (2005). *Knowledge acquisition, representation, and reasoning*. In P. Hall (Ed.), *The scope and types of knowledge*, 174-253.
- Yamazaki, H. (2008). Open collectivism and knowledge communities in Japan. In *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1668-1671). IGI Global.