

## การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer)

### องค์ความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit หรือ Codified Knowledge) คือความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก ทฤษฎี แนวปฏิบัติ คู่มือต่างๆ

2) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ เปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์

ความรู้ (Knowledge) มีความสำคัญมากในองค์กร แต่สิ่งที่มีผลกระทบต่อความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรก็คือ “การเปลี่ยนแปลง” ทำให้วิธีการคิดและกระบวนการทำงานมีผลกระทบต่อความรู้ที่องค์กรมีอยู่ และจากสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เกิดภาวะขาดแคลนแรงงานและมีการ Turn Over สูง ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ในบางครั้งพนักงานได้ลาออกหรือเสียชีวิต โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนในการจัดเก็บดูแลและรักษาข้อมูลไว้เลย ทำให้ความรู้ที่ได้สั่งสมมา อาจสูญหายพร้อมกันไปด้วย นี่เป็นเพียงตัวอย่างเดียวเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีปัจจัยมากมายทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) จึงมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร เป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งหมายความถึง การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ (Quinn, Anderson, and Finkelstein, 1996) การจัดการวัฒนธรรมทางองค์กรสำหรับการถ่ายทอดความรู้จะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่นำและสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ขององค์กร จะเห็นได้จาก พฤติกรรมการถ่ายทอดความรู้แบบการทำงานร่วมกันในทุกระดับของสมาชิกองค์กร (synergetic behavior of knowledge) (Quinn, Anderson, and Finkelstein, 1996) ซึ่งผู้ปฏิบัติต่างทำงานร่วมกันเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานในลักษณะต่อไปนี้

- 1) การวางแผนและขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ ไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด (Best practices) ลงในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร
- 2) การทำแบบประเมินและตรวจสอบประสบการณ์และข่าวสารความรู้ที่ไม่ถูกต้องของผู้ปฏิบัติ
- 3) การสอน การอภิปราย การทำเอกสาร และการพูดคุยอย่างเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน
- 4) การเขียนรายงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 5) การให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตอย่างเปิดเผย การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และการให้คำตอบสำหรับปัญหา การปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างแข็งขัน
- 6) การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความเข้าใจในประโยชน์ สถานการณ์ หรือปัญหาที่ซับซ้อน การเขียนลำดับขั้นตอน ของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และหนังสือคู่มือการปฏิบัติงานในระหว่างที่กำลังทำงานใน กระบวนการพัฒนาและปรับปรุงงาน
- 7) การใช้ฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่มีอยู่ในการทำกิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้
- 8) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในการบำรุงรักษาระบบ



ที่มา: [https://4.bp.blogspot.com/-34iuk59szAE/Vi7qnTaBWwI/AAAAAAAAAHQ/yS8q0ECieaY/s1600/20111002\\_11102622220431.gif](https://4.bp.blogspot.com/-34iuk59szAE/Vi7qnTaBWwI/AAAAAAAAAHQ/yS8q0ECieaY/s1600/20111002_11102622220431.gif)

ขอบเขตของการจัดการความรู้มีความกว้างขวางและซับซ้อนครอบคลุมถึงศาสตร์ต่างๆ จำนวนมาก ได้แก่ การบริหารจัดการ การปฏิบัติและหลักปรัชญา เทคโนโลยี กลยุทธ์ และลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งนี้ โดยมีแกนหลักที่สำคัญคือ "กระบวนการของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)" ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ที่สำคัญ คือ

การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

การใช้ความรู้ (Knowledge Usage/Utilization)

การเคลื่อนย้าย/กระจายการ/การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution/Sharing)

การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation) เป็นวัฏจักรที่สืบเนื่องกัน

ที่มา : พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ "การจัดการความรู้สำคัญและจำเป็นอย่างไรสำหรับสังคมแห่งความรู้และองค์การยุคใหม่". กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์, 2547.

### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้

- 1) **ผู้บริหาร:** การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน ให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมอง ผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 2) **จิตอาสา:** การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้
- 3) **สร้างทีมขับเคลื่อน:** เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย (Knowledge Facilitator)

คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4) **กระบวนการคุณภาพ:** เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติการตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

5) **การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร:** เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่บุคลากร เป็นต้น

6) **การเปิดใจยอมรับ:** เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

7) **การมีส่วนร่วม:** เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

8) **การสร้างบรรยากาศ:** การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เร้าใจ เป็นต้น

9) **การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้:** ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) การเล่าเรื่องแบบ SST ( Success Story Telling ) กระบวนการสนทริยสนทนา (Dialogue) หรือ กระบวนการสภากาแฟโลก (World Café) เป็นต้น

10) **การให้รางวัล ยกย่องชมเชย:** เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะ

ยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลงาน การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง การประกวด CoP ดีเด่น การมอบโล่รางวัล หรือเกียรติบัตร หรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

11) **การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document):** เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็น คลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ

12) **การสื่อสารภายในองค์กร:** เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การ ดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึก บทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการ เขียน Blog ได้มากมาย เช่น WordPress หรือ Movable Type เป็นต้น

ที่มา: คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ พ.ศ. 2549 โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ สังคม