

คลื่นลูกใหม่แทนคลื่นลูกเก่า : การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร

อรทัย วารีสอาด

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ รวมถึงห้องสมุดและภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ล้วนประสบปัญหาเดียวกัน คือ บุคลากรลาออก โอนย้าย เกษียณอายุหรือเกษียณก่อนอายุราชการ แต่องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ได้เตรียมพัฒนาคนเพื่อทดแทน รวมทั้งไม่ได้วางแผนเก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรที่กำลังจะจากไป ทำให้ความรู้อันมีค่านั้นค่อยๆ สูญหายไป ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงควรเก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่จะจากไปให้คงอยู่กับองค์กร และเป็นคลังความรู้สำหรับพัฒนาคนรุ่นใหม่ขึ้นทดแทนคนที่จากไป

New Wave Replaces Old Wave: Knowledge Continuity Management

Aurathai Wareesa-ard

Several organizations, including libraries and the schools of Library Science confront the same problem, that is most professional librarians and senior professors will leave, retire or early retire, without a process in place to capture their knowledge. As a result, it winds up lost forever. Therefore, the organizations should capture a key skill and knowledge of them before they will leave. Knowledge continuity management focuses on passing knowledge from exiting staffs to their replacements.

คลื่นลูกใหม่แทนคลื่นลูกเก่า : การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร

อรทัย วาริสอาด *

ย้อนกลับไปยังอดีตที่ผ่านมา ห้องสมุดและภาควิชาบรรณารักษศาสตร์มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดมาตั้งแต่เริ่มแรกก่อตั้ง บางแห่งเริ่มจากการเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีบุคลากรทั้งอาจารย์และบรรณารักษ์ทำงานบุกเบิกมาด้วยกันอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่ อาจารย์มีชั่วโมงสอนควบคู่กับการทำงานห้องสมุด ส่วนบรรณารักษ์ทำงานห้องสมุดเป็นหลัก พร้อมๆ กับสอนการใช้ห้องสมุดให้แก่คณาจารย์และนิสิตนักศึกษาในสถาบัน

บรรณารักษ์บางท่านเชยิบฐานะ ปรับหรือโอนตำแหน่งเป็นอาจารย์ เพื่อนำประสบการณ์ที่สั่งสมมา ถ่ายทอดให้กับนิสิตที่จะจบไปเป็นบรรณารักษ์รุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ห้องสมุดส่วนใหญ่ประสบปัญหาใหญ่เรื่องบุคลากรมักจะโอนย้ายไปเป็นอาจารย์ผู้สอนในสถาบันต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

บรรณารักษ์บางท่านขยับก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง เช่น หัวหน้าห้องสมุดหรือผู้อำนวยการห้องสมุด เพื่อมุ่งหวังพัฒนาห้องสมุดหรือองค์กรให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและบริการเป็นเลิศ อย่างไรก็ตามห้องสมุดบางแห่งไม่สามารถแต่งตั้งให้บรรณารักษ์เป็นผู้บริหารห้องสมุดได้ ก็มักจะสรรหาอาจารย์จากภาควิชาบรรณารักษศาสตร์มาเป็นผู้บริหาร เนื่องจากมีความเชื่อว่าเป็นคนในวิชาชีพเดียวกัน มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพเดียวกัน และมีความคุ้นเคยกันมากกว่าสาขาวิชาอื่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวิชาชีพนี้ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งบรรณารักษ์หรือตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนก็คงจะแยกจากกันไม่ได้ ยังคงต้องพึ่งพาอาศัยกันในเชิงวิชาการ

แม้ว่าปัจจุบันบางสิ่งบางอย่างเปลี่ยนแปลงไป ห้องสมุดและภาควิชาบรรณารักษศาสตร์มักจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด เป็นคนละหน่วยงาน แต่ปัญหาใหญ่ที่ทั้งสองหน่วยงานยังคงประสบเหมือนกัน ก็คือ บุคลากรที่ลาออก ย้าย โอนตำแหน่ง รวมถึงเกษียณอายุราชการหรือเกษียณก่อนอายุราชการ บางแห่งบุคลากรจากไปเป็นรายเดือน ขวนก้นจากไปเดือนละคนสองคน (ลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น ที่คิดว่าดีกว่าหรือก้าวหน้ากว่า) หน่วยงานต้องประกาศรับสมัครงานตลอดปี เสียงบประมาณจัดสอบทุกเดือน เสียเวลาและแรงงานฝึกงานสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ ฝึกงานเสร็จไม่นานก็จากไป เป็นความเสียหายที่ไม่มีใครเคยคิดถึง

* อาจารย์ ระดับ 8 ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แต่บางแห่งจำเป็นต้องปล่อยให้นักกลางจากไป เนื่องจากถึงวาระเกษียณอายุราชการ หรือเขาต้องการเกษียณก่อนอายุราชการ โดยที่พวกเขาเหล่านั้นไม่ได้คิดถึงการสร้างคนรุ่นใหม่ มาแทนตนเอง และไม่ได้ฝากความรู้ไว้กับหน่วยงานก่อนจากไป นอกจากนี้ยังพบว่าหน่วยงานนั้น ตั้งตัวไม่ทัน ไม่ได้วางแผนสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนที่จากไป ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของ หน่วยงานอื่นๆ ในปัจจุบันเช่นเดียวกัน

ภาวะวิกฤติสุดๆ คือ ช่วงต้นปี 2547 มีข้าราชการไทยทั่วประเทศจำนวนมากทีเดียวที่ สนใจโครงการมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะใน มาตรการที่ 1 คือ มาตรการสนับสนุนผู้ประสงค์ที่จะเริ่มอาชีพใหม่บนกระบวนราชการ ซึ่งจะได้รับ อนุมัติให้ลาออกจากราชการตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2547 ปรากฏว่ามีผู้แจ้งความจำนงค์เข้าร่วม โครงการนี้จำนวนมาก ถ้าเป็นการค้า ก็ถือว่าเป็นการค้าขายที่ขาดทุน กล่าวคือขาดทุนในด้าน ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคลากรผู้เข้าร่วมโครงการ แน่แน่นอนบุคลากรเหล่านี้ ย่อมมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ อีกทั้งได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เก็บสะสมฝังไว้ในตัว ผลกระทบจากโครงการนี้ที่ไม่มีใครคาดคิด คือการสูญเสียความรู้และ ความชำนาญของบุคลากรที่ก่อให้เกิดวิกฤตทางด้านความต่อเนื่องของความรู้ (พิเชษฐ อดมรัตน์. 2547: 18)

วิกฤตการณ์ดังกล่าว ใช่ว่าจะเกิดเฉพาะในเมืองไทยเท่านั้น ปรากฏว่าเกิดขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา จากสถิติล่าสุดของกรมแรงงาน (The Bureau of Labor Statistics) ประเทศสหรัฐอเมริกา คาดการณ์ไว้ว่า นักธุรกิจรุ่นใหม่ที่กำลังตำแหน่งสำคัญๆ ทางด้าน บริหาร จำนวนมากกว่า 17% จะลาออกก่อนปี ค.ศ. 2005 นอกจากนี้ในวงการอุตสาหกรรมบาง ประเภทก็มีสภาวะย่ำแย่ไม่แพ้กัน ดังเช่น วงการอุตสาหกรรมน้ำมันและแก๊สได้คาดการณ์ไว้ว่า ภายใน ปี ค.ศ. 2010 จะมีผู้บริหารของอุตสาหกรรมน้ำมันและแก๊สที่มีความรู้และประสบการณ์ต้องเกษียณ อายุไป เป็นจำนวนมากกว่า 60 % (Field. May 12, 2003: Online).

เริ่มจาก Knowledge Management ก้าวสู่ Knowledge Continuity Management

“ก่อนที่เขาเหล่านั้นจะเดินออกจากองค์กรไป โดยไม่กลับมาทำงานให้อีกแล้ว เราจะทำ อย่างไร เพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดจากบุคคลเหล่านั้น” (Beazley ; Boenisch ; & Hardan. 2002: Online)

Knowledge Continuity Management หรือ KCM เป็นประเด็นปัญหาที่ได้รับความสนใจ มากในต่างประเทศ ในภาษาไทยยังไม่มีกำหนดคำที่ใช้อย่างเป็นทางการ บางท่านอาจใช้ว่า การสืบทอดความรู้ การจัดการความรู้ให้คงอยู่ การจัดการความรู้ให้อยู่ต่อเนื่องในองค์กร และ การถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น เพื่อให้สื่อความได้ง่ายขึ้น บทความนี้ขอใช้คำว่า การจัดการความรู้ ให้คงอยู่กับองค์กร การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องการจัดการความรู้ หรือ ที่รู้จักกันในคำว่า Knowledge Management มักเรียกย่อๆ ว่า KM บางแห่งอาจใช้คำว่า Knowledge

Enabling, Knowledge Sharing หรือ Knowledge Discovery ซึ่งกำลังได้รับความสนใจอย่างมาก ในปัจจุบัน เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการบริหารงานองค์กรที่สำคัญมาก ได้รับการกล่าวขานและหยิบยกมาบรรยาย อภิปราย และสัมมนากันอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็น วงการศึกษา ธุรกิจ และหน่วยราชการต่างๆ ปัจจุบันองค์กรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม การจัดการความรู้ในสังคมไทย คือ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2548: ออนไลน์). ซึ่งเดินหน้าในเรื่องนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดโครงการ “พัฒนาและวิจัย” การจัดการความรู้ในกลุ่มองค์กรต่างๆ คือ โรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา โรงพยาบาล หน่วยราชการองค์กรเอกชนไม่แสวงกำไร (เอ็นจีโอ) ธุรกิจขนาดย่อม และองค์กรประชาชน หากท่าน สนใจ สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ URL: <http://www.kmi.or.th>

นอกจากนี้องค์กรบางแห่งได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ทดลองปฏิบัติจริงแล้ว ได้แก่

- โรงพยาบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง กำลังดำเนินงานโครงการพัฒนารูปแบบการ จัดการความรู้ในโรงพยาบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง ปัจจุบันมีโรงพยาบาลที่เป็นสมาชิกในเครือข่าย ทั้งหมด 17 แห่ง สามารถอ่านรายละเอียดได้ที่ http://www.hkm.nu.ac.th/detail_hkm.asp
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ได้จัดตั้งงานจัดการความรู้เป็น หน่วยงานเฉพาะเพื่อรับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ สามารถอ่านรายละเอียดได้ที่ <http://www.si.mahidol.ac.th/km/New%20KM/index.htm>
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดำเนินการโครงการจัดการความรู้ ภายในระดับคณะ สามารถอ่านรายละเอียดได้ที่ <http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM.htm>
- โครงการฟ้าสู่ดิน จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นโครงการการจัดการความรู้ระดับชุมชน สามารถ อ่านรายละเอียดได้ที่ <http://www.kmi.or.th/document/kruba470503.pdf>

ก่อนที่จะเข้าเรื่อง Knowledge Continuity Management คงต้องแวะทักทายพูดคุยกับ Knowledge Management เพื่อสร้างความคุ้นเคยกัน เริ่มจากคำว่า Knowledge ในความหมายตาม The Merriam-Webster Dictionary (2001: CD-ROM) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

- 1 : understanding gained by actual experience *a knowledge of carpentry*
- 2 : range of information *to the best of my knowledge*
- 3 : clear perception of truth
- 4 : something learned and kept in the mind

Knowledge หรือ ในภาษาไทยใช้คำว่า ความรู้ มีลักษณะพิเศษประการหนึ่ง คือ สามารถ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่ง อาจเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะ อย่างยิ่งส่วนที่เป็นเนื้อหา มีนักบริหารบางคนถึงกับบอกว่า Knowledge is power หรือ ความรู้คือ อำนาจ จากความคิดนี้มีผลทำให้บางคนระดมสะสมความรู้ จนเกิดอาการหลงวิชา ด้วยกลัวว่าจะ สูญเสียอำนาจ ความคิดนี้จึงสั่งสมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งยากจะปรับเปลี่ยนได้ ความคิดนี้ค่อนข้างน่ากลัว เพราะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร

ในทางทฤษฎีนั้น ได้แยกความรู้ในเชิงการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวคน (Tacit) ต้องใช้ยุทธวิธีในค้นหาความรู้แล้วดึงความรู้ที่ซ่อนอยู่ออกมาจากตัวคนให้ได้

2. ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน (Explicit) เป็นความรู้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ อาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการจัดเก็บและค้นคืน

ส่วนคำว่า Management ในความหมายตาม The Merriam-Webster Dictionary (2001: CD-ROM) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

1 : the act or art of managing : CONTROL

2 : judicious use of means to accomplish an end

3 : the group of those who manage or direct an enterprise

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า Knowledge Management มีความหมายทั่วไปที่เน้นการควบคุมเป็นหลัก แต่ในความหมายของการจัดการความรู้ นั้น มีความหมายแตกต่างออกไป คือ จะเน้นการจัดสภาวะแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างความรู้ เป็นการจัดการให้บุคคลได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจ และการเอาใจใส่ที่ทำให้ทุกคนเต็มใจและยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2548: ออนไลน์) ดังนั้นการดำเนินการจัดการความรู้จึงควรเน้นความเรียบง่าย โดยเริ่มจากง่ายไปหายาก ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่ซับซ้อนยุ่งยาก อาจมีเครื่องมือเพียงไม่กี่อย่าง แล้วปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ควรสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ภายในหน่วยงานให้มากที่สุด ดังเช่นวิธีการต่อไปนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2548: ออนไลน์)

- จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงสารสนเทศ
- พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีคุณภาพและเข้าถึงง่าย
- เสริมสร้างวัฒนธรรมการเปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน
- เสริมสร้างวัฒนธรรมการตั้งคำถาม เน้นการถามในสิ่งที่ไม่รู้
- ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้หรือวิธีการทำงาน
- ส่งเสริมให้มีทักษะการเรียนรู้เป็นทีม (สำคัญมาก)
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ข้ามสายงาน

การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

ในหน่วยงานหนึ่งๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานใหญ่ๆ มีคนที่มากด้วยประสบการณ์และความรู้ความสามารถด้านต่างๆ อยู่กระจายกันตามหน่วยงานย่อยๆ มีภารกิจที่ต่างกัน หรืออยู่ต่างพื้นที่กัน บุคคลเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง จึงควรรวบรวมเป็นฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อ

ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย อาจจัดทำในรูปแบบมานุกรมเผยแพร่บนอินเทอร์เน็ตขององค์กร โดยเก็บเฉพาะข้อมูลสำคัญๆ เช่น ประวัติ ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถพิเศษ เป็นต้น จะเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานที่ต้องการขอความรู้หรือความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานนั้นๆ สามารถสืบค้นหาบุคคลเพื่อขอคำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม หรือส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเขียน โสมเพจส่วนตัวของตน เพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเองและความคุ้นเคยรู้จักกันเกิดได้ง่ายขึ้น ท่านศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช กล่าวยกย่องว่าบุคลากรกลุ่มนี้ว่าเป็น กัลยาณมิตร ซึ่งในที่นี้หมายถึง เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือคนที่อยู่ในหน่วยงานอื่นก็ได้ที่เราจะขอความรู้ เป็นใคร ทำอะไร ที่ไหน อยู่หน่วยงานใด ขอเพียงแต่ให้มีผลงานดีเลิศ (Best Practice) ยินดี แบ่งปันความรู้ หรือสมควรดั้นด้นไปขอความรู้ จะได้ไม่เสียเวลาค้นหาหรือคลำหาแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม นับเป็นวิธีการเรียนรู้แบบเรียนลัด โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม เราอาจใช้วิธีเดินทางไปดูงาน เชิญมาเป็นวิทยากรบรรยาย หรือใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ หรือวิธีที่ทันสมัยเหมาะกับยุคไอทีก็ใช้ E-mail เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช. 2548: ออนไลน์)

อย่างไรก็ตามกัลยาณมิตรในที่นี้ควรเป็นบุคคลที่ใจกว้าง มั่นคง และมีความเป็นผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ต้องมีความเชื่อในเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน” มีบุคคลจำนวนมากที่วิตกกังวลหรือ กลุ้มอกกลุ้มใจเกี่ยวกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เนื่องด้วยสาเหตุเพียงแต่ความไม่ไว้วางใจผู้อื่น ดร.แฟรงค์ เครน (Dr. Frank Kran) กล่าวว่า “หากคุณไว้วางใจผู้อื่นมากเกินไป ก็อาจจะถูกหลอกหลวงได้ แต่ถ้าคุณไม่ไว้วางใจใครพอ คุณจะมีชีวิตอยู่อย่างขาดปกติสุข” (โลเรน. 2534: 234)

ส่วนที่กล่าวว่า กัลยาณมิตรควรเป็นผู้ใหญ่นั้น เป็นอย่างไร มีคำอธิบายที่แสดงให้เห็น ภาพได้ชัดเจนมาก จากคำกล่าวของท่าน.....

อุบาสิกา คุณรัญจวน อินทรกำแหง (2547: 138-140) ซึ่งกล่าวไว้ในหนังสือชีวิตโลก-ชีวิตธรรม โดยสรุปได้ว่า ผู้ใหญ่ใจเด็กนั้น แม้มีอายุถึง 70-80 ปี ก็ยังคงเป็นเด็ก คือ ไม่มีเหตุผล ไม่มั่นคง เอาแต่ใจตัว อาจแสดงอาการดื้อพราดๆ จะเอาๆ กระตือรือร้น ไม่ยอมๆ จะเอาชนะให้ได้ ยึดเป็นหลักไม่ได้ และยังเป็นปัญหากับคนอื่น เพราะไปเบียดเบียนคนรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นญาติพี่น้องหรือผู้ร่วมงาน ให้ได้รับความเดือดร้อน ส่วนผู้ใหญ่ที่มีใจเป็นผู้ใหญ่นั้น ก็คือ “ผู้ใหญ่ที่มีเหตุมีผล มีเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง และแน่นอนผู้ใหญ่อย่างนี้จะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม” ส่วนวิธีที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้ใหญ่ ท่าน.....

อุบาสิกา คุณรัญจวน อินทรกำแหง (2547: 140, 155) ได้แนะนำว่า ต้องนำธรรมะมาเป็นรากฐานของชีวิต การปฏิบัติธรรมนั้นให้ปฏิบัติที่ใจ ตัวอยู่ที่ไหนใจก็อยู่ที่นั่น อยู่ที่บ้านก็ปฏิบัติได้ หยุดโลก โกรธ หลง ตัดความอยากและการยึดมั่นถือมั่นลงบ้าง แค่นี้ก็สามารถปฏิบัติธรรมได้ ตลอดกาล ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนในโลก

นอกจากนี้ท่านยังเสนอให้บรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาไทย โดยเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก ควรอย่างยิ่งที่จะปลูกฝังความคิดที่ว่า “คุณค่าของชีวิตมนุษย์ คือ ความสำเร็จของความสามารถในการให้ โอกาสแก่ผู้อื่นได้มีความสำเร็จอย่างตนบ้าง ไม่ใช่เราสำเร็จคนเดียว แต่เปิดโอกาสให้เพื่อนฝูง ให้

คนในสังคมมีความสำเร็จเช่นเดียวกัน” (รัญจวน อินทรกำแหง, 2547: 86)

ทำไมต้องจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร

สำหรับในเมืองไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงราชการ การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร หรือ Knowledge Continuity Management (KCM) นับเป็นเรื่องใหม่มาก ปัจจุบันมีหน่วยงานให้ความสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทเอกชน การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรโดยพยายามเก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์จากผู้ที่กำลังจะจากไป อาจไม่ทันกาล หน่วยงานอาจไม่สามารถเก็บได้ทั้งหมด ดังนั้นควรปลูกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดเป็นภารกิจประจำของบุคลากรทุกคน ที่จะต้องเรียนรู้ เก็บเกี่ยว และสะสมความรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่พบ คือ ในสังคมไทยมีความเชื่อและค่านิยมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแง่ของการจัดการความรู้ให้คงอยู่ เพียงแค่ในวงจำกัดเท่านั้น เช่น ถ่ายทอดให้เฉพาะลูกหลาน วิธีการถ่ายทอดก็ให้เรียนรู้จากการสังเกตหรือฝึกฝนด้วยตนเอง และมักจะไม่มี การบันทึกไว้ในรูปแบบใด สอนแบบปากต่อปาก เช่น เคล็ดลับสูตรอาหาร วิธีประดิษฐ์ต่างๆ นับเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความรู้อันมีค่ายิ่งเหล่านั้นสูญหายไป อะไรทำให้เกิดความคิดเช่นนี้ สาเหตุหนึ่งที่พบคือ ความกลัวในเรื่อง ศิษย์คิดล่างครุ ทำให้ผู้เป็นครูไม่ยอมถ่ายทอดความรู้ให้แก่ ลูกศิษย์อย่างหมดเปลือก ยังคงเก็บความรู้ส่วนที่สำคัญหรือเป็นเคล็ดลับสุดยอวิชาเอาไว้กับตัว และเมื่อเวลาผ่านไป เคล็ดลับความรู้ที่เก็บซ่อนไว้นั้น ก็จะค่อยๆ สูญหายไปพร้อมกับตัวครูในที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงควรเปลี่ยนความคิดของครูผู้ไม่ยอมถ่ายทอดเคล็ดลับวิชาเหล่านี้ ให้เป็นความคิดใหม่ ที่ว่า ลูกศิษย์ต้องเก่งกว่าและดีกว่าครู องค์กรจึงจะพัฒนา เหมือนดังคำกล่าวที่ว่า คลื่นลูกใหม่แซง และกลบคลื่นลูกเก่า (สมชาย นำประเสริฐชัย การจัดการความรู้เรื่องเก่าเอามาเล่าใหม่) ซึ่งเป็น วัฏจักรของชีวิต

นอกจากนั้นการจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรยังเอื้อประโยชน์อันมหาศาลต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้ (Beazley; Boenisch;& Hardan, 2005: Online)

1. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว
2. การตัดสินใจดีขึ้น ความผิดพลาดมีเพียงเล็กน้อย
3. ปรับปรุงประสิทธิภาพการฝึกอบรมบุคลากรใหม่
4. ลดความตึงเครียด เพิ่มพูนจริยธรรม เพิ่มความผูกพันระหว่างบุคลากรปัจจุบันและบุคลากรใหม่
5. อนุรักษ์เครือข่ายความรู้
6. มุ่งเน้นให้บุคลากรสนใจเกี่ยวกับความรู้ในงานที่ทำและผลผลิตที่ได้
7. ปกป้องรักษาคัดลอกความรู้
8. อนุรักษ์ประวัติศาสตร์หรือความทรงจำขององค์กร
9. ควรสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเรียนรู้ในองค์กร

ให้ง่ายและสะดวกที่สุด

10. ลดจำนวนการลาออก โอน ย้ายงาน และเพิ่มความรู้สึกดี ๆ ต่อคุณค่าของงาน
11. ลดค่าใช้จ่ายสิ่งเปลี่ยนที่เกิดจากการลาออก โอน ย้ายงาน
12. ลดความอ่อนแอขององค์กร เมื่อเกิดภาวะบีบคั้นจากการทำงาน
13. เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยพยายามช่วยให้ลูกค้าสูญเสียน้อยที่สุด
14. สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน (Competencies) และการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
15. เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว

ระดมพลังเก็บเกี่ยวความรู้เพื่อสืบทอดให้คงอยู่กับองค์กร

จากประโยชน์อันมากมายของการจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร ดังที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรจึงควรวางแผนเก็บเกี่ยวหรือจับยึดความรู้และประสบการณ์ (Knowledge capturing) จากบุคลากรให้ได้มากที่สุดและเก็บอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวบรวมมาเก็บไว้เป็นคลังความรู้ของหน่วยงาน สิ่งที่เหมาะสมเก็บได้แก่ กระบวนการทำงานเบื้องต้น กระบวนการทำงานตามปกติ และที่สำคัญมากจะมองข้ามไม่ได้โดยเด็ดขาดคือ บุคลากรที่ทำหน้าที่จัดเก็บ ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในการจัดหมวดหมู่ และจัดกระบวนการยกระดับความรู้เหล่านี้ รวมถึงการจัดเก็บให้อยู่ในสภาพที่สามารถค้นคืนมาใช้ได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว (ส่วนใหญ่มักคิดถึงบรรณารักษ์เป็นอันดับแรก) น่าเสียดายที่องค์กรจำนวนมากในเมืองไทย มักจะมีบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถ แต่องค์กรไม่สามารถดึงความรู้จากบุคคลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ในต่างประเทศมีโครงการระดมพลังเก็บเกี่ยวความรู้เพื่อสืบทอดให้คงอยู่กับองค์กรที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมาก คือ โครงการของเบซลีย์, โบนิสช์ และฮาร์ดาน (Beazley; Boenisch; & Hardan, 2005: Online) ที่มีชื่อว่า “Continuity Management Program” เป็นโครงการเก็บเกี่ยวความรู้ในการทำงานจากบุคลากรที่จะจากไปหรือลาออกจากหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่ยังคงทำงานกับหน่วยงานหรือบุคลากรที่ต้องสืบทอดตำแหน่งงานในอนาคต อีกโครงการหนึ่งที่น่าสนใจคือ โครงการของบริษัท พฟิเซอร์ (Pfizer) ซึ่งริเริ่มโครงการที่มีชื่อว่า “Retaining Knowledge Program” โดยมุ่งเน้นบุคลากรของบริษัทที่กำลังจะโอนย้ายหรือเกษียณอายุ

นอกจากนี้ยังพบว่า มีผู้เชี่ยวชาญเสนอวิธีเก็บเกี่ยวความรู้ไว้หลากหลายและน่าสนใจมาก ดังเช่น วิธีการของแอนน์ ฟิลด์ (Field, 2005: Online) ที่เขียนไว้ใน Harvard Management Communication Letter ฉบับเดือนเมษายน 2546 แนะนำให้ดำเนินการดังนี้

1. สร้างคลังความรู้ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุม ถูกต้องและชัดเจนที่สุด เนื้อหาควรเน้นงานที่ผู้ตอบปฏิบัติหรือรับผิดชอบอยู่ ควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนเขียนตอบ ในขณะที่ยังคงทำงานกับหน่วยงาน และมีการแก้ไขปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา ข้อมูลบุคลากรที่เก็บอาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1.1 ข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ส่วนแบ่งตลาด ข้อมูลการขาย แหล่งข้อมูล มาตรฐานต่างๆ
- 1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น โครงการที่ยังทำไม่เสร็จ ลูกค้าคนสำคัญ สิ่งที่คุณคาดการณ์เมื่อเริ่มงานวันแรก
- 1.3 ข้อมูลพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น ภาระงานหลัก หน้าที่ความรับผิดชอบ
- 1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เช่น โครงการที่ทำเสร็จสมบูรณ์แล้ว แนวคิดที่ไม่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

เมื่อออกแบบและจัดเตรียมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว อาจคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มงานต่างๆ มาพูดคุย ตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อปรับปรุงให้เหมาะกับลักษณะงานนั้นๆ และประหยัดเวลาในการตอบ

2. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยง โดยให้บุคลากรที่ทำงานมาก่อนหรืออาวุโสกว่า เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ โดยกำหนดให้ทำงานควบคู่กันไปพร้อมๆ กับสอนงานทุกอย่าง แต่มีจุดหนึ่งที่ต้องคำนึงอย่างมาก คือ พี่เลี้ยงจะต้องถ่ายทอดทักษะความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดอย่างไม่ปิดบังให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ พี่เลี้ยงจะไม่บังคับให้คิดเหมือนตนเองทุกอย่าง ต้องเปิดโอกาสให้คิด วิเคราะห์ด้วยตนเอง จะได้เกิดการพัฒนาในงาน

3. ส่งเสริมการจัดตั้งชุมชนปฏิบัติในหน่วยงาน ชุมชนดังกล่าวเป็นการรวมกลุ่มตามความสนใจหรือตามลักษณะงาน มีกิจกรรมหลักคือ ประชุมพบปะพูดคุย หรือใช้การประชุมผ่านทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ นับเป็นวิธีหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กัน

4. ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ ควรจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ให้อยู่ต่อเนื่องในหน่วยงาน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มอกเต็มใจทั้งในฐานะของผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับการถ่ายทอด หน่วยงานอาจใช้วิธีให้รางวัลหรือเลื่อนขั้น ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ ควรสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

5. ปกป้องสิทธิส่วนบุคคล ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ ไม่นำข้อมูลที่ได้รับไปเผยแพร่กับบุคคลอื่น ตลอดจนให้พยายามหลีกเลี่ยงคำถามที่เป็นส่วนตัว

6. ควรกำหนดว่าจะเก็บบันทึกความรู้อย่างไร อาจเก็บในส่วนที่เป็นแฟ้มของบุคคล (Knowledge profile) ในปัจจุบันมักบันทึกในรูปของไฟล์ข้อมูลแล้วเก็บรวมไว้ที่ฐานข้อมูลกลางของหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว และสามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้ทันทีที่บุคลากรผู้นั้นลาออก

7. ควรเริ่มจากโครงการเล็กๆ Small is beautiful! จะดีที่สุด แล้วค่อยๆ ขยายใหญ่เมื่อพร้อม

สำหรับสังคมไทยอาจใช้วิธีการเก็บเกี่ยวความรู้อย่างง่ายๆ ที่คล้ายคลึงกับของต่างประเทศ ซึ่งเสนอแนะโดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการ

ความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (วิจารณ์ พานิช. 2548: ออนไลน์)

1. การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer assist) และบันทึกไว้
2. การบันทึกกิจกรรมวิพากษ์วิจารณ์ (AAR: After Action Review)
3. การบันทึกกิจกรรมประชุมทบทวนงาน
4. การบันทึกประสบการณ์การทำงานของแต่ละคนในลักษณะการบันทึกความคิดหรือเล่าเรื่องที่ประทับใจ
5. จัดทำรายงานเก็บไว้ในฐานข้อมูลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
6. การเก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับวิธีทำงานที่ดีในระดับนายก่องหรือเป็นตัวอย่างสำหรับ

องค์กร (Best Practices)

7. การจัดประชุมนำเสนอผลงานสร้างสรรค์
8. ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้เพื่อทำหน้าที่รวบรวม จัดหมวดหมู่และจัดกระบวนการยกระดับความรู้เหล่านี้ รวมถึงจัดเก็บให้อยู่ในสภาพที่เรียกมาใช้ประโยชน์ได้ง่ายสะดวกและ รวดเร็ว

บอกต่อ “โครงการดีๆ...ขอความรู้ จากผู้ลาจาก ฝากไว้ให้คณะ”

ผู้เขียนอ่านพบโครงการจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรที่ดีมากโครงการหนึ่ง สมควรนำมาบอกต่อ คาดว่าน่าจะมีประโยชน์และนำมาเป็นต้นแบบนำไปปรับใช้กับห้องสมุดหรือหน่วยงานต่างๆ ได้ดีทีเดียว ได้แก่ โครงการของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ประสบปัญหาข้าราชการของคณะเข้าร่วมโครงการมาตรการที่ 1 ของรัฐบาลจำนวนมากถึง 24 คน ดังนั้น ศาสตราจารย์ นายแพทย์ พิเชฐ อุดมรัตน์ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ จึงคิดริเริ่มจัดโครงการ “ขอความรู้ จากผู้ลาจาก ฝากไว้ให้คณะ” เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2547 โดยเจาะจงเชิญคนที่ขอลาออกจากราชการและหัวหน้าหน่วยงานย่อยของคนที่ขอลาออก เนื่องจากหัวหน้างานจะรู้ดีที่สุดว่าจะเก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์อะไรบ้างจากผู้ลาออก

ในวันแรกเป็นการปูพื้นแนะนำเรื่องการจัดการความรู้ แล้วเข้าสู่ขั้นตอนและกระบวนการเก็บเกี่ยวความรู้ (Capturing) อย่างเช่น วิธีการบันทึกเสียงและจัดทำดัชนีสืบค้น เป็นต้น โดยเน้นจุดสำคัญคือ ผู้ฝากความรู้และผู้ขอรับความรู้ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในตอนท้ายเป็นกิจกรรมที่พลาดไม่ได้ (ไม่ควรกลับไปบ้านก่อน) คือ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจับคู่เพื่อทำความรู้จักและพูดคุยในเรื่องที่ต้องการฝากไว้ให้หน่วยงานก่อนจากไป รวมถึงหัวข้อที่ต้องการให้ถ่ายทอดเพื่อเก็บไว้ที่หน่วยงาน ตัวอย่างผลงานที่ได้จากกิจกรรมนี้ เช่น ผู้ที่จะจากไปรับปากว่าจะเขียนคู่มือการใช้เครื่องมือวิเคราะห์โครโมโซมอัตโนมัติไว้ให้กับผู้รับช่วงงานแทน เป็นต้น (พิเชฐ อุดมรัตน์. 2547: 19)

โครงการดีๆ อย่างนี้ควรนำไปปรับใช้ในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยราชการ เป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจสำหรับทั้งผู้ที่จากไปและคนรุ่นใหม่ที่มาแทน ดีกว่าเสียเงิน เสียงบประมาณ

ซื้อดอกไม้ช่อโตมอบให้ผู้ลาจาก หรือจัดงานเลี้ยงส่งตามโรงแรมใหญ่ๆ เมืองานเลียงเลิกรา ต่างคนต่างไป ไม่มีแก่นสาร ไม่มีความรู้และประสบการณ์ใดๆ ทั้งไว้ให้องค์กรเพื่อพัฒนาต่อไป

บทสรุป

การจัดการความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรและบุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญ ทุกคนเป็นผู้ใหญ่ที่ใจกว้างและเป็นกัลยาณมิตร จึงจะสามารถร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการเก็บเกี่ยวความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ไว้ได้ทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด ผลที่ตามมาคือ ความสามารถในการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องคิด ไม่ต้องใช้ความพยายามใดๆ บุคลากรเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับงานที่ทำ และได้รับรู้ว่สิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้มีอะไรบ้างเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เรียนรู้วิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารความรู้ไปยังผู้อื่น เรียนรู้จากรุ่นต่อรุ่นอย่างต่อเนื่อง ลบล้างความคิดดั้งเดิมที่ว่าศิษย์คิดล้างครู ตลอดจนสร้างเสริมองค์กรให้เปี่ยมล้นไปด้วยผู้คนที่ทำงานด้วยใจรัก ช่วยเหลือและเกื้อกูลกัน ยินดีและให้การสนับสนุนคนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนเชี่ยวชาญชำนาญในงาน ให้เก่งเทียบเท่าหรือเก่งกว่าครูผู้ถ่ายทอด เพื่อสืบทอดความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน ซึ่งเปรียบเสมือนกับคลื่นลูกใหม่ที่เติบโตขึ้นมาแทนคลื่นลูกเก่า แต่ก็ไม่ลืมนึกถึงบุญคุณของคลื่นลูกเก่าที่เปิดโอกาสให้

บรรณานุกรม

- พิเชฐ อดมรัตน์. (2547, กรกฎาคม - ธันวาคม). จาก KM ถึง CM: การจัดการความรู้ให้อยู่ต่อเนื่อง
ในองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ ม.อ. ถักทอสายใยแห่งความรู้. (7): 18-19.
- บุญจวน อินทรกำแหง. (2547). ชีวิตโลก-ชีวิตธรรม. กรุงเทพฯ: กองทุนธรรมสวัสดิ์.
- โลเรน, แฮร์รี่. (2534). เคล็ดลับพลังจิต พิชิตความสำเร็จ. แปลโดย ธรรมรงค์ น้อยคุณ. กรุงเทพฯ:
สร้างสรรค์-วิชาการ.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของหนังสือ Learning
to Fly. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2548, จาก http://www.kmi.or.th/KMI_doc4.html
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). (2548). สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2548, จาก
<http://www.kmi.or.th/about.html>
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2548). การจัดการความรู้เรื่องเก่าเอามาเล่าใหม่. สืบค้นเมื่อ 28
กุมภาพันธ์ 2548, จาก http://www.kmi.or.th/document/KM_old2new_story.pdf
- Beazley, Hamilton; Boenisch, Jeremiah;& Hardan, David. (2002). Competitive Advantages.
Available: March 2, 2005. form <http://www.continuitymanagement.com/advantage.htm>.
- _____. nuity Management : Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees
Leave. (2002). New York: John Wiley.
- Field, Anne. (May 12, 2003). Thanks for the (Corporate) Memories. Available: March 2, 2005. from
<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=3465&t=entrepreneurship>.
- The Merriam-Webster Dictionary. (2001). (CD-ROM). Springfield, Mass.: Merriam-Webster.