

# อุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรรุ่นเบบี้บูมเมอร์ มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐอย่างไร

## How Knowledge Transferring Barrier of Baby Boomer Affect Knowledge Management in Public Organization?

ชิตาพร สุริยา\*

Sitaporn Suriya

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภาพของอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรรุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) ว่ามีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐได้อย่างไร และนำเสนอแนวทางการถ่ายโอนความรู้ที่ยั่งยืน เพื่อจะสามารถรับมือต่อสถานการณ์การสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุการทำงานที่องค์กรภาครัฐของประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งถ้าหากองค์กรภาครัฐเร่งตระหนักถึงปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นดังกล่าว ควรจะต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือและวางแผนในระยะยาว เพื่อที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างไม่ติดขัด ตลอดจนบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ได้ เนื่องจากประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ นำมาซึ่งปัญหาทางด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์เกษียณอายุการทำงาน อาทิเช่น ช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงาน การยึดถือตัวบุคคลจนละเลยระบบการจัดการความรู้ การเคารพตามลำดับความอาวุโสของสังคมไทย และอุปสรรคด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยแนวทางในการถ่ายโอนความรู้ที่ยั่งยืน ได้แก่ การลดช่องว่างระหว่างวัย การสร้างค่านิยมในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรขององค์กร การปรับทัศนคติและเปิดใจรับฟังความคิดเห็น และการปรับเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**คำสำคัญ:** การถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ เบบี้บูมเมอร์ องค์กรภาครัฐ

---

\* นักศึกษาปริญญาเอก สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, Email: nropatis\_gib@hotmail.com

## Abstract

Aim of this article for reflecting the image of how knowledge transferring barrier of baby boomer affect knowledge management in public organization? And present the ways of sustainable knowledge transferring to be able to handle the losing staffs or employees from retirement situation that public organization has to facing us today. If public organization has awareness about these problems, so should be required to prepare for the long term plan to operate organization smoothly and achieve their goals. Thailand is entering the elderly society, so the problem of knowledge management in public sector organizations is due to the retirement crisis, such as 1) working-age gap in the workplace, 2) dependence on the individual rather than on the knowledge management system, 3) respect for the seniority of Thai society, and 4) barriers to paradigm shift that affect knowledge management. And the approaches to sustainable knowledge transferring are reducing the gap between ages, creating value in learning for the organizational members, attitude adjustment and open minded for listening, and paradigm shifting to human resource management.

**Key words:** knowledge transferring, knowledge management, baby boomer, public organization

### 1. บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง ทั้งทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม กฎระเบียบ และสภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่ผันแปรไปตามกาลเวลา สิ่งนี้นับว่าเป็นเรื่องยากสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่จะต้องพยายามรักษาและปรับปรุงมาตรฐานทั้งทางด้านคุณภาพและการบริการให้อยู่ในระดับสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังสูงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่นกัน ซึ่งการที่หน่วยงานภาครัฐจะมีความสามารถในการรักษามาตรฐานหรือปรับปรุงมาตรฐานการบริการให้ดีขึ้นได้นั้น ปัจจัยสำคัญย่อมมาจากบุคลากรของหน่วยงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังเช่นที่ Waiganjo, Mukulu และ Kahiri (2012) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งการแข่งขันทางด้านนวัตกรรม การผลิตสินค้าและบริการ ความต้องการของลูกค้าและนักลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไป และความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่กลายมาเป็นมาตรฐานหลักหลังสำหรับบริษัทต่างๆ ดังนั้น ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนควรจะถูกก่อร่างสร้างมาจากทรัพยากรด้านทุนมนุษย์

การที่ทรัพยากรบุคคลจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดีเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานได้นั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งนั่นก็คือ องค์ความรู้ของบุคลากรผู้นั้น ซึ่งองค์ความรู้ไม่ได้เกิดจากการศึกษาเล่าเรียนเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการสะสมประสบการณ์การทำงานด้วยเช่นกัน ดังเช่นงานการศึกษาเรื่อง “The Impact of Knowledge Codification, Experience Trajectories and Integration Strategies on the Performance of Corporate Acquisitions” ผลงานของ Singh และ Zollo (1998) ที่พบว่า องค์ความรู้

ที่ถูกสะสมจากการทำงานมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญเมื่อประสบการณ์ที่สะสมมานั้นมีความกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน และอย่างที่ทราบกันดีว่าการสะสมประสบการณ์จนเกิดเป็นองค์ความรู้ได้นั้น ย่อมต้องอาศัยระยะเวลา ดังนั้น บุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่มากไปด้วยประสบการณ์นั้น จึงมักจะไม่ใช่บุคลากรอายุน้อย และโดยส่วนใหญ่จะคือบุคลากรรุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) หรือผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2489 – 2507 เนื่องจาก กลุ่มคนรุ่น Baby Boomer นี้ มีอยู่เป็นจำนวนมากและเป็นกำลังแรงงานอยู่ในหน่วยงานและองค์กรต่างๆ (Coolidge, 1999: 11)

ด้วยเหตุนี้เอง อาจนำมาซึ่งปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ เนื่องจาก ในปัจจุบันบุคลากรรุ่น Baby Boomer จะมีอายุอยู่ในช่วง 52 – 70 ปี ซึ่งนั่นก็คือ วัยเกษียณอายุการทำงาน ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐไม่เพียงแต่สูญเสียบุคลากรซึ่งเป็นอัตรากำลัง แต่ยังคงสูญเสียองค์ความรู้และประสบการณ์อันมีค่าต่อหน่วยงานไปพร้อมกับกลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ และด้วยปัญหานี้ อาจจะนำมาซึ่งการขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเนื่องจากการหมดวาระการทำงานของกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หากหน่วยงานภาครัฐยังไม่สามารถหาวิธีการถ่ายโอนองค์ความรู้ไปสู่บุคลากรรุ่นหลังได้ทัน หรือไม่อาจจะหาคนมาแทนในตำแหน่งนั้นๆ ได้

วิธีการถ่ายโอนองค์ความรู้และประสบการณ์ไปยังบุคลากรรุ่นหลัง สามารถพบเห็นได้ในหลายๆ องค์กรที่เริ่มมีการตื่นตัวและให้ความสำคัญกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยบางหน่วยงานมีความพยายามจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นสัญญาณที่ดีต่อการตระหนักและเตรียมรับมือกับปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้น แต่จากการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของในหลายๆ องค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งเหตุของความล้มเหลวนั้น อาจจะอยู่ที่การใช้วิธีการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ตรงจุด หรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อระบบการจัดการความรู้ ดังเช่น บทความเรื่อง Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider ของ Riege (2005) ที่ระบุว่า บ่อยครั้งที่การจัดการความรู้ (KM) ล้มเหลวเพราะวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวยหรือไม่สนับสนุนต่อระบบการจัดการความรู้ หรือในกรณีศึกษาของบริษัท Calibro ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของยุโรป มีบริษัทแม่อยู่ที่สวิตเซอร์แลนด์ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้ของบริษัทล้มเหลวนั้นมาจาก การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบน มีทีม KM ที่ไม่เหมาะสม ขาดงบประมาณ และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่คล้อยสอดคล้องกับระบบการจัดการความรู้ (Akhavan, Jafari and Fathian, 2005: 1-9) ดังนั้น วัตถุประสงค์ของบทความนี้ จึงต้องการ นำเสนอแนวทางการถ่ายโอนความรู้แบบยั่งยืน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรับมือกับปัญหาการสูญเสียองค์ความรู้ต่างๆ ไปกับบุคลากรผู้เกษียณอายุการทำงาน

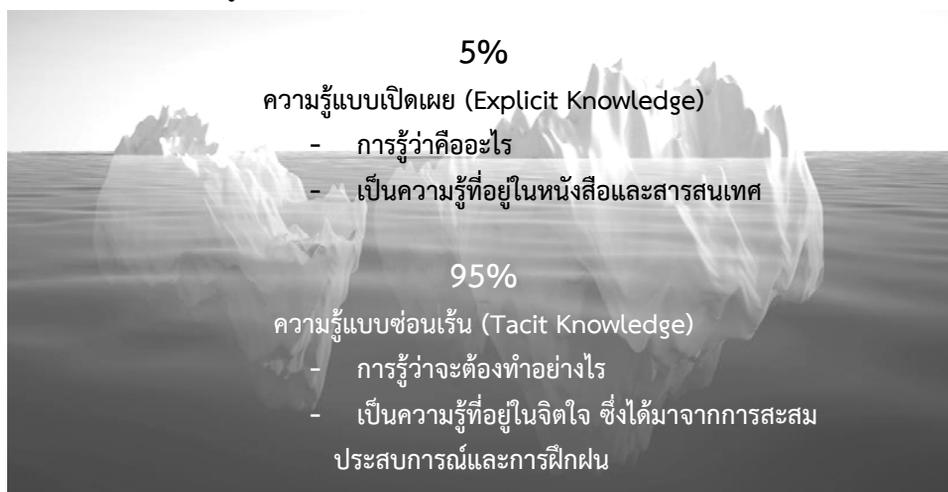
## 2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุเอาไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา

ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546, 2546: 4) จากหลักฐานนี้ จะเห็นได้ว่า ภาครัฐของประเทศไทยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มาเป็นระยะเวลาเกินกว่าทศวรรษ ดังนั้น ในลำดับถัดไป ผู้เขียนจะขอนำเสนอเกี่ยวกับ คำจำกัดความของคำว่าความรู้ ประเภทของความรู้ และวงจรความรู้ เพื่อให้สามารถเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรือสิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ หรือหมายถึงความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556: 243) ในขณะที่ Pearlson (2001) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศ ที่มีคุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของสารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์ และกฎเกณฑ์ และทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้สรุปความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา ดังนั้น อาจจะสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้ การค้นคว้า ประสบการณ์ ที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นๆ และผสมผสานกับความรู้และประสบการณ์เดิมจนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือใช้ในการแก้ปัญหาได้

โดยความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้แบบเปิดเผย (Explicit Knowledge) และความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) (Polanyi and Nonaka, 1966: 15-22) โดยสามารถเปรียบเทียบความรู้ทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวกับตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Haldin-Herrgard, 2004: 1-3) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 1

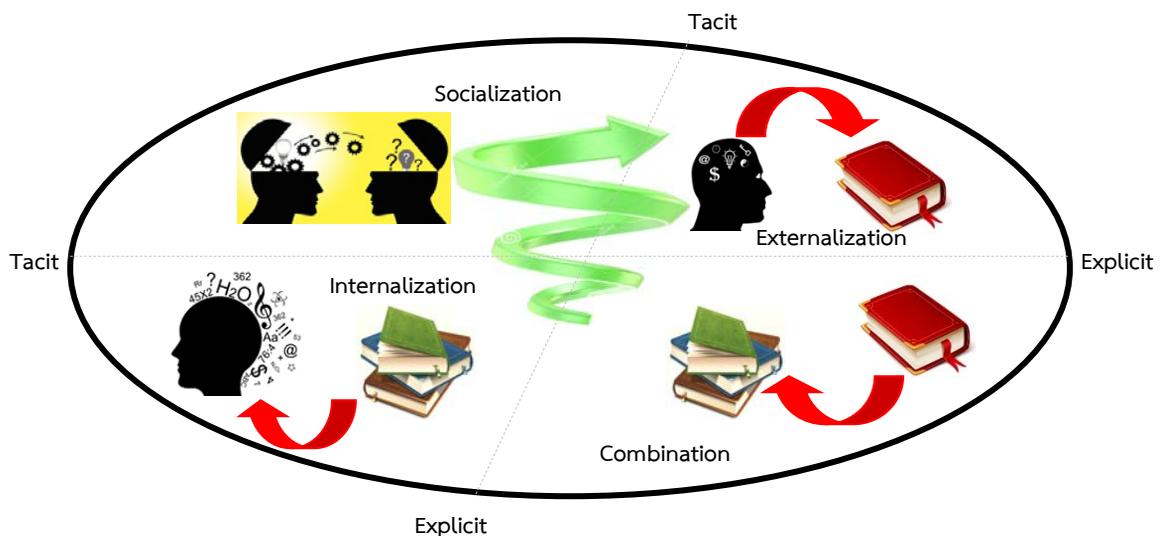


ภาพที่ 1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเปรียบเทียบระหว่างความรู้แบบเปิดเผยและความรู้แบบซ่อนเร้น  
ที่มา: ดัดแปลงจาก (Al-Khouri, 2014: 20)

1. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง เด่นชัดเป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ รายงานต่างๆ ฯลฯ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย (Al-Khouri, 2014: 21)

2. Tacit Knowledge เป็นความรู้ซ่อนเร้นที่ฝังลึกแฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อันเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้เป็นภูมิปัญญา หรือพรสวรรค์ต่างๆซึ่งเป็นความรู้ที่สื่อสารหรือถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถแบ่งปันกันได้ จากภาพภูเขาน้ำแข็งจะเห็นได้ว่า ส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เปรียบได้กับ Explicit Knowledge ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง ปรากฏในเอกสารตำราทางวิชาการ มีสัดส่วนน้อยกว่าส่วนที่อยู่ใต้น้ำ คือ Tacit Knowledge ที่เป็นความรู้ฝังลึกในตัวคนที่เกิดจากประสบการณ์เป็นภูมิปัญญาที่มีอยู่ถึงร้อยละ 95 (Chang-Albitres and Krugler, 2005: 5)

ซึ่งเมื่อพิจารณาตามสัดส่วนการใช้งานของความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบได้ว่า ส่วนใหญ่ภายในองค์กรต่างๆ มักจะใช้ความรู้แบบซ่อนเร้นมากกว่าความรู้แบบเปิดเผยประมาณ 95 : 5 โดยเมื่อลองเปรียบเทียบกับภาพของภูเขาน้ำแข็ง ความรู้แบบเปิดเผยก็เปรียบเสมือนส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ในขณะที่ความรู้แบบซ่อนเร้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำที่ไม่สามารถมองเห็นได้ โดยความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบท โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge spiral) หรือที่ Nonaka และ Takeuchi เรียกว่า SECI Model (Nonaka and Takeuchi, 1995: 57-71) (ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 วงจรความรู้ หรือ SECI Model

ที่มา: ดัดแปลงจาก Nonaka and Takeuchi (1995: 57-71)

Nonaka and Takeuchi (1995) อธิบายว่า SECI Model คือกระบวนการปรับเปลี่ยน แบ่งปัน และสร้างความรู้ได้ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

1. Socialization คือการแบ่งปันและสร้างความรู้จากความรู้แบบซ่อนเร้นไปสู่ความรู้แบบซ่อนเร้น ซึ่งเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่เผยแพร่จากคนไปสู่คน

2. Externalization คือการสร้างและแบ่งปันความรู้แบบซ่อนเร้นไปสู่ความรู้แบบเปิดเผย และนำออกเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร

3. Combination คือการสร้างและแบ่งปันความรู้ในลักษณะของการรวบรวมความรู้แบบเปิดเผย นำมาสร้างเป็นความรู้แบบเปิดเผยกรณีใหม่ๆ

4. Internalization คือการแบ่งปันและสร้างความรู้จากความรู้แบบเปิดเผยไปสู่ความรู้แบบซ่อนเร้น ในลักษณะของการนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะ

ด้วยลักษณะและประเภทของความรู้ที่มีอยู่อย่างหลากหลายทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม จึงยากต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งเป็นรูปแบบความรู้ที่มีประโยชน์มากและสำคัญยิ่ง การที่จะถ่ายทอดความรู้ในลักษณะนี้ไปสู่คนอื่น ๆ ขององค์กรก็ค่อนข้างจะกระทำได้ยากเช่นกัน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบและวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการหรือระบบในการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้ประเภทต่างๆ ขององค์กรไม่สูญหายไปตามกาลเวลา

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

- การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา”

(intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

อาจพอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา การจัดระบบการทำงานในองค์กรซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้ โดยเชื่อมั่นว่าความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรและองค์กรมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรในสถานะที่การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน หรือสามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการจะใช้เครื่องมือดังกล่าวในการบริหารองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร ที่จะสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรสามารถสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน และส่งผลให้สมาชิกขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น อาจพอทำให้มองเห็นภาพโดยรวมได้ว่า เพราะเหตุใดหลายๆ องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐจึงมีความตื่นตัวกันมากขึ้นในการให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ แต่อย่างไรก็ดีเกริ่นไว้ในตอนต้นของบทความ การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของในหลายๆ องค์กรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งผู้เขียนมีทัศนะว่าปัจจัยหนึ่งที่สามารถเป็นสาเหตุของความล้มเหลวนั้น มาจากความไม่มีประสิทธิภาพในการถ่ายโอนองค์ความรู้จากคนรุ่น Baby Boomer ไปสู่คนรุ่นหลังขององค์กร อันอาจจะเนื่องมาจากความไม่มีประสิทธิภาพของตัวระบบหรือกระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์กรตลอดจนไปถึงมุมมองและกระบวนการทัศนียภาพบุคคลก็ได้ ซึ่งก่อนจะกล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ผู้เขียนขอแนะนำเกี่ยวกับวิกฤตจากการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุในประเทศไทยแบบสังเขปในเบื้องต้น เพื่อทำให้เห็นถึงความสำคัญของสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจนขึ้นเสียก่อน

### 3. สถานการณ์การสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุในประเทศไทย

คำว่า “เกษียณอายุ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า “ครบกำหนดอายุรับราชการ สิ้นกำหนดเวลารับราชการหรือการทำงาน” โดยคำว่า “เกษียณ” แปลว่า “สิ้นไป” ซึ่งประเทศไทยใช้อายุ 60 ปีเป็นอายุเกษียณจากการทำงานในระบบราชการ การกำหนดอายุเกษียณอยู่บนฐานความคิดที่ว่า อาชีพหรืองานบางลักษณะมีอันตราย หรือต้องการความแข็งแรงของร่างกายและจิตใจในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดอันตราย การกำหนดอายุเกษียณของไทยไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนว่าใช้อายุ 60 ปีจากเหตุผลใด แต่จากความคิดเรื่องการเกษียณอายุเนื่องจากเหตุสุขภาพ จึงน่าจะอนุมานได้ว่าเนื่องจากเห็นว่าสถานะสุขภาพของผู้สูงอายุนั้นไม่เอื้อต่อการทำงาน (มนสิการ, สุภรต์ และชินฤทัย, 2555 : 341-357)

จากผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี 2554 พบว่า ในปีดังกล่าวประเทศไทยมีผู้สูงอายุเป็นจำนวนถึง 8,266,304 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 ที่มีจำนวน 7,020,959 คน และจะ

เพิ่มอย่างต่อเนื่องในอนาคต ซึ่งจากการคาดการณ์ของสหประชาชาติ จำนวนผู้สูงอายุของประเทศไทยจะมีจำนวนมากกว่า 10 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 16 ของประชากรทั้งหมดในปี 2558 และจะมีจำนวนมากกว่า 15 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 23 ของประชากรทั้งหมดในปี 2568 จะเห็นว่าสถานการณ์ถือว่าน่าเป็นห่วงเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อหันไปมองสัดส่วนประชากรวัยแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) ของประเทศที่กำลังลดลง โดยจะมีสัดส่วนลดลงจากร้อยละ 67.0 ในปี 2553 เหลือร้อยละ 65.6 ในปี 2558 และร้อยละ 56.4 ของประชากรทั้งหมดในปี 2593 (ศุภเจตน์ และ สมภูมิ, 2555: 9) และหากจะพิจารณาในส่วนของหน่วยงานภาครัฐก็เห็นได้ว่า ได้รับผลกระทบจากสาเหตุของการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการเช่นกัน โดยข้อมูลจากสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2554) อายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในปี 2554 คือ 42.69 เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ที่มีอายุเฉลี่ย 42.44 ปี นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า ในปีงบประมาณ 2554 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 92,573 คน (ร้อยละ 25.80 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด) ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่มนี้จะทยอยกันออกจากระบบราชการตามวาระเกษียณอายุปกติ

จากสถิติการเกษียณอายุของบุคลากรภาครัฐ ตามที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ย่อมมีผลทำให้หน่วยงานภาครัฐต่างๆ เกิดวิกฤติจากการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ แต่จากระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า หน่วยงานหรือองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่เกิดความตระหนักอย่างเต็มที่เท่าที่ควรต่อการรับมือกับปัญหาการสูญเสียพนักงานในระดับสูงไปกับการเกษียณอายุ ซึ่งแท้จริงแล้วหน่วยงานหรือองค์กรควรเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจัง เพราะผลที่ตามมาคือ การสูญเสียแหล่งของอัตรากำลังของหน่วยงานหรือองค์กรเป็นจำนวนมาก (Remery, Henkens, Schippers and Ekamper, 2003: 38) รวมไปถึงการที่หน่วยงานจะต้องสูญเสียองค์ความรู้อันมีค่าที่ติดไปกับบุคคลผู้เกษียณอายุด้วย สืบเนื่องมาจากการเกิดปัญหาบางประการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์นั่นเอง ดังนั้น ในประเด็นถัดไปผู้เขียนจึงขออภิปรายเกี่ยวกับอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้จากคนรุ่น Baby Boomer ไปสู่บุคลากรหรือสมาชิกขององค์กรรุ่นหลัง เพื่อที่จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาหาแนวทางการรับมือต่อปัญหาวิกฤติที่จะเกิดขึ้นได้

#### 4. อุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้

จากวิกฤติและปัญหาต่างๆ ตามที่ได้กล่าวไปในข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเกษียณอายุของบุคลากรภาครัฐนั้น ไม่เพียงแต่จะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านอัตรากำลังเท่านั้น แต่ยังสามารถส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้ดั้งเดิมไปยังบุคลากรรุ่นหลังด้วย ซึ่งอุปสรรคดังกล่าวนี้อาจเกิดมาจากหลากหลายปัจจัยด้วยกันดังต่อไปนี้

##### 1) ช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงาน

คาดการณ์ว่าต่อไปจากนี้ หน่วยงานจะเริ่มมีการตื่นตัวต่อปัญหาที่กล่าวไปในข้างต้นขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กรเริ่มที่จะตระหนักได้ว่าพนักงานที่กำลังจะเกษียณอายุเหล่านั้น คือ ศูนย์รวม

ขนาดใหญ่ขององค์ความรู้ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน แต่ความแตกต่างของช่วงอายุของบุคลากรภายในหน่วยงานถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก หากหน่วยงานหรือองค์กรใดขาดความใส่ใจทางด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันแล้วนั้น หน่วยงานหรือองค์กรนั้นย่อมขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน เพราะจะเกิดความยากลำบากในการประสานความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ ได้ (Govitvatana, 2001: 1) เนื่องจากบุคคลที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันย่อมจะมีทัศนคติ ความเชื่อ แนวคิด บุคลิก ความชอบ และการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันออกไป โดยความแตกต่างเหล่านี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยม ของในแต่ละยุคแต่ละสมัยที่หล่อหลอมในบุคคลในแต่ละช่วงอายุเติบโตขึ้นมา ดังเช่นที่ Alverson (1999) ยืนยันว่า ทุกๆ ช่วงอายุของชนชาติอเมริกันมีลักษณะบุคลิกภาพที่แยกจากกัน โดยโลกทัศน์ของคนวัย 60 ปี, 40 ปี และ 20 ปี มีความขัดแย้งกัน เพราะคนในช่วงอายุต่างๆ เหล่านี้ มีค่านิยม แรงจูงใจ และประสบการณ์ชีวิตในทำงานที่แตกต่างกัน

## 2) การยึดถือตัวบุคคลจนละเลยระบบการจัดการองค์ความรู้

การที่หน่วยงานภาครัฐยึดถือเอาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยละเลยการยึดถือวิธีการและองค์ความรู้ของตำแหน่งนั้นๆ อาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้ล้มเหลวได้ ตัวอย่างเช่น นาย ก ทำงานในตำแหน่ง นักบริหารจัดการอาวุโส มาเป็นเวลา 20 ปี หน่วยงานไว้วางใจว่า นาย ก มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่งและไม่ว่าจะอีก 20 ปี 30 ปี นาย ก ก็ไม่มีทางคิดที่จะทิ้งหน่วยงานไปหางานอื่นทำอย่างแน่นอน ด้วยระยะเวลาที่ยาวนานเช่นนั้น จึงทำให้หน่วยงานชะล่าใจและขาดการจัดการองค์ความรู้ในตำแหน่งงานที่เป็นของ นาย ก ไป ซึ่งในความเป็นจริง นาย ก อาจจะไม่ได้ทิ้งหน่วยงานไปหางานอื่นทำแต่อย่างใด แต่ทิ้งหน่วยงานไปด้วยสังขารที่ร่วงโรยต่างหาก การมั่นใจและยึดถือเอาตัวบุคคลเป็นที่ตั้ง จึงถือเป็นความประมาทอย่างใหญ่หลวงของหน่วยงาน เพราะทำให้หน่วยงานละเลยการจัดทำระบบการจัดการความรู้ไป เมื่อถึงเวลาจำเป็นที่ต้องการจะใช้ จึงไม่มีมารองรับหรือตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้ทันเวลา ดังนั้น การพึ่งพาและขับเคลื่อนงานด้วยระบบ อาจจะเป็นทางออกที่ยั่งยืนกว่าการพึ่งพาตัวบุคคล

## 3) การเคารพตามลำดับความอาวุโสของสังคมไทย

การเคารพผู้ใหญ่หรือผู้ที่อาวุโสกว่าเป็นเรื่องปกติตามวัฒนธรรมไทย แต่ในบางบริบทการยึดถือตามลำดับอาวุโสนี้ อาจเป็นสาเหตุที่สามารถส่งผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น ในหลายๆ หน่วยงานภาครัฐยังให้ความสำคัญต่อสถานะทางสังคมจากตำแหน่งหน้าที่การงาน ทำให้เกิดเป็นค่านิยมทั้งในแง่ของความคิดและแง่ของการปฏิบัติที่ว่า เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชามักจะเป็นผู้ที่ถูกต้องเสมอ กล่าวคือ ถ้าเจ้านายว่าอย่างไร ลูกน้องก็ควรจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง แม้ว่าสิ่งที่เจ้านายสั่งจะไม่สมเหตุสมผลก็ตาม สิ่งนี้ก่อให้เกิดการสื่อสารแบบทางเดียว ไม่ได้ช่วยก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (มงคลชัย วิริยะพินิจ, 2553: 34) อาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down) ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานในรูปแบบของการรอรับคำสั่ง ทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถนำ

ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งเมื่อนานวันขึ้น จะหล่อหลอมจนเกิดเป็นความเคยชิน ของการทำงานตามคำสั่ง ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้ไม่มีการพัฒนาศักยภาพ ขาดการ สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมขึ้นมาได้ในที่สุด ซึ่งการเคารพผู้อาวุโสกว่านี้ นับเป็นสิ่งที่ตั้งตามของ สังคมไทยที่ไม่ควรจางหายไป แต่การเคารพผู้อาวุโสไม่ควรเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดการกดขี่ผู้น้อยหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจนไม่สามารถที่จะเปิดใจแสดงความคิดเห็นอย่างซื่อสัตย์และตรงไปตรงมาได้

#### 4) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนกำแพงของการจัดการความรู้

จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสศึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ 4 องค์กร สิ่งที่มีความคล้ายคลึงกันทั้ง 4 องค์กรนั้นก็คือ กระบวนทัศน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ สมาชิก ขององค์กรภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์กรยังคงมีกระบวนทัศน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่อยู่ในกรอบของ Human Resource Management (HRM) เท่านั้น เพราะยังมีมุมมองเป็นเพียงแค่การ บริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ยังก้าวไปไม่ถึงกระบวนทัศน์ของ Strategic Human Resource Management (SHRM) ที่มองว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์เชิงการแข่งขันที่สำคัญขององค์กร (Armstrong, 2008: 33-40 และ Waiganjo, Mukulu and Kahiri, 2012: 63-68) และก็ยังก้าวไปไม่ถึงกระบวนทัศน์ของ Human Capital Management (HCM) ที่เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์คือสินทรัพย์ที่ควรค่าแก่การลงทุน (บุญพัน, 2551: 4-5) จากข้อมูลนี้ ถือได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากการ จะพัฒนาสิ่งใดๆ สมาชิกขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของสิ่งนั้นๆ เสียก่อน เพราะถ้าสมาชิกขององค์กรยังไม่เห็นถึงความสำคัญ นั้นย่อมส่งผลทำให้ไม่เกิดการพยายามเรียนรู้ ทำ ความเข้าใจ รวมไปถึงการลงทุนเพื่อพัฒนาทางด้านนั้นๆ หรืออาจจะทำไปเพราะเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำให้ เสร็จๆ ไปเพียงเท่านั้น ซึ่งระดับผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่มักจะเป็นคนรุ่น Baby Boomer คนกลุ่มนี้มีชีวิต เพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา มีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการ ทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก (มันสนันท์, 2557: 10) และคนกลุ่มนี้ยึดติดกับบรรยาบรรณ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นคนหัวแข็ง จะรับ ฟังความคิดเห็นจากผู้ที่อาวุโสกว่าเสียเป็นส่วนมาก ยอมทำตามคำสั่งโดยผู้มีอำนาจเหมือนอย่างทหาร และไม่ ทันท่วงทีต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (Zemke and et al, 2000) หรือดังเช่นกรณีศึกษาโครงการ Challenger ไปสู่โครงการ Columbia ขององค์การนาซ่า (NASA) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมมาจากผู้บริหารรุ่นเก่าที่ เป็นทหารมาก่อนนั้น ทำให้เกิดความเคร่งครัดในลำดับสายงานส่งผลให้วิศวกรส่วนใหญ่ประสบปัญหาความ ยุ่งยากในการเสนอความคิดเห็นและการสื่อสารยังถูกจำกัดเพียงทิศทางเดียวแบบบนลงล่าง ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก ของความล้มเหลวในการจัดการความรู้ขององค์การนาซ่า (NASA) (Hall, 2003: 239-247) ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า สิ่งที่เป็นข้อดีของคนรุ่น Baby Boomer นั้น ค่อนข้างจะเป็นอุปสรรคที่ใหญ่หลวงในการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่พอสมควร ดังนั้น จึงอาจต้องอาศัยข้อดีของคนกลุ่มนี้ที่เป็น

คนหนุ่มเท มีความผูกพัน และจงรักภักดีกับองค์กรเป็นอย่างมาก มาเป็นเครื่องมือในการช่วยกระตุ้นให้คนกลุ่มนี้ รู้สึกและเห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คนอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

## 5. แนวทางการถ่ายโอนความรู้แบบยั่งยืน

จากอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาซึ่งความล้มเหลวในการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการถ่ายโอนความรู้แบบยั่งยืน ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐต่อไปได้ในอนาคต ดังต่อไปนี้

**ประการแรก** ลดช่องว่างสร้างความคุ้นเคยด้วยการให้เกียรติและเห็นคุณค่า ควรหาวิธีการที่จะถ่ายทอดความเชี่ยวชาญจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ช่วงอายุหรือวัยที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กร จะผ่านช่วงเวลาที่ดีหรือร้าย หรือผ่านสภาวะด้านต่างๆ ของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกัน รวมไปถึงการได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองในการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า ซึ่งหากสามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ได้ ก็อาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรรุ่นหลังมีศักยภาพเพียงพอที่จะรับช่วงการทำงานต่อจากบุคลากรรุ่น Baby Boomer ที่กำลังจะต้องเกษียณอายุไปได้อย่างไม่ติดขัดและรักษามาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานที่องค์กรคาดหวังไว้ได้ โดยวิธีการถ่ายโอนความรู้ นั้น ควรจะต้องคงไว้ซึ่งการให้เกียรติกันทั้งผู้ให้และผู้รับ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมไปถึงการตระหนักได้ว่าตนเองนั้นคือทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรและสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กร ตัวอย่างของวิธีการถ่ายโอนความรู้ เช่น ระบบการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ทั้ง 2 ระบบนี้ ต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมาก เนื่องจากความรู้แบบซ่อนเร้นนั้น ต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนจึงจะเกิดเป็นความชำนาญขึ้นมาได้ ดังนั้น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องให้ความสำคัญและมีการวางแผนในระยะยาว

**ประการที่สอง** องค์กรต้องมีความตระหนักและตื่นตัวอยู่เสมอในการพึ่งพาและขับเคลื่อนงานด้วยระบบมากกว่าพึ่งพาตัวบุคคล โดยพยายามสร้างค่านิยมในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้กลายเป็นหนึ่งในค่านิยมหลักร่วมกันขององค์กร โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมให้เกิดค่านิยมการใฝ่รู้ให้แก่บุคลากรของตน อาจจะส่งเสริมในลักษณะของการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจจากการสร้างนวัตกรรมอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วย อีกทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านการศึกษาเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งแก่บุคลากรในองค์กร โดยควรหาช่องทางในการศึกษาเรียนรู้ด้วยหลากหลายวิธี รวมไปถึงการไม่หยุดนิ่งหรือการไม่สร้างกำแพงปิดกั้นในการเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องออกแบบกระบวนการและมีกลไกการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพหรือคนเก่งอย่างต่อเนื่อง

**ประการที่สาม** ผู้บริหารระดับสูงและผู้อาวุโสขององค์กรควรปรับทัศนคติและเปิดใจให้กว้างต่อการรับฟังในหลายๆ ครั้ง จะพบได้ว่าปัญหาด้านความขัดแย้งภายในองค์กรหรือการขาดการประสานความร่วมมือ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะลดลงหรือหมดไป หากทุกคนยอมเปิดใจรับฟังปัญหาและใส่ใจที่จะแก้ไขปรับปรุง ไม่ควรมองว่าเป็นปัญหาของใครคนใดคนหนึ่ง แต่สมาชิกขององค์กรทุกคนควรตระหนักในเป้าหมายเดียวกัน นั่นก็คือความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรจัดให้มีการประชุมเพื่อให้มีการสื่อสารภายในองค์กร แต่กลับเป็นเพียงการแจ้งข่าวสารฝ่ายเดียวโดยผู้บริหาร ย่อมไม่ต่างอะไรไปจากการส่งบันทึกหรือมีประกาศแจ้งเพื่อทราบเท่านั้น ดังนั้น การประชุมควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะรับฟังทั้งสิ่งที่คาดหวัง ต้องการ และปัญหาของสมาชิกภายในองค์กร เพราะการไม่รับฟังความคิดเห็นในมุมมองอื่นๆ หรือการสื่อสารแบบทางเดียว (One way Communication) นอกจากจะเป็นการสร้างความเคยชินของการทำงานตามคำสั่ง ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้ไม่มีการพัฒนาศักยภาพแล้วนั้น ยังเปรียบเสมือนการชุกปัญหาต่างๆ เอาไว้ได้พรม โดยที่ปัญหานั้นไม่ได้รับการแก้ไขใดๆ ดังนั้น การเปิดใจรับฟังผู้น้อย ไม่เพียงแต่เป็นการให้โอกาสแก่ผู้น้อยเท่านั้น แต่ถือเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใหญ่เพื่อที่จะทราบถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาไปพร้อมกัน และเมื่อผู้บริหารระดับสูงในองค์กรปรับทัศนคติและเปิดใจให้กว้างมากขึ้นแล้วนั้น ย่อมจะเป็นตัวอย่างที่ดีนำไปสู่ค่านิยมขององค์กรที่ผู้อาวุโสคนอื่นๆ จะยึดถือและปฏิบัติตาม ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสื่อสารกันภายในองค์กรด้วยการให้เกียรติและนับถือซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใดก็ตาม

**ประการสุดท้าย** อย่างที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ภาวะบวบทักษะ คือ ชุดแนวความคิด มโนทัศน์ ค่านิยมวิธีให้คุณค่า และมุมมองต่อปรากฏการณ์ ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของการมองโลกด้วยความเป็นจริง โดยภาวะบวบทักษะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเชื่อพื้นฐานที่ฝังอยู่ในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามเพศ วัย สิ่งแวดล้อม การอบรมปลูกฝังทางวัฒนธรรม และตามการตัดสินใจเลือกของแต่ละบุคคล ความเชื่อพื้นฐานนี้เป็นสิ่งที่กำหนดให้ชอบหรือและไม่ชอบอะไร พอใจแค่ไหนและอย่างไร เป็นตัวนำร่องการตัดสินใจด้วยความเข้าใจ และเหตุผลในตัวบุคคล ซึ่งภาวะบวบทักษะอาจจะเปลี่ยนแปลงได้หากรู้สึกว่ามีเหตุผลเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงแต่จะไม่เปลี่ยนด้วยอารมณ์ (วันชัย, 2546: 1-7) จะเห็นได้ว่าภาวะบวบทักษะเป็นสิ่งที่กำหนดทั้งมุมมอง ทัศนคติ แนวคิด รวมไปถึงวิธีการปฏิบัติด้วย ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนภาวะบวบทักษะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จาก Human Resource Management (HRM) ไปสู่ภาวะบวบทักษะของ Strategic Human Resource Management (SHRM) หรือภาวะบวบทักษะของ Human Capital Management (HCM) อย่างแท้จริงเสียที ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การปรับเปลี่ยนภาวะบวบทักษะแค่นั้น เพราะการปรับเปลี่ยนภาวะบวบทักษะนี้จะนำมาซึ่งการพัฒนาทางด้านการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากจะทำให้สมาชิกทุกคนขององค์กรเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ขององค์ความรู้ ซึ่งจะสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดการผลิต การถ่ายโอน และการรักษาองค์ความรู้นั้นไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

## 6. บทส่งท้าย

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้ ทั้งในลักษณะของสารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากรจะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร แต่ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐของประเทศไทยกำลังต้องเผชิญกับวิกฤตการสูญเสียอัตราากำลังจากการเกษียณอายุ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องให้ภาครัฐต้องสูญเสียองค์ความรู้และประสบการณ์อันมีค่าไปพร้อมกับกลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ด้วย ดังนั้น หากองค์กรภาครัฐเร่งตระหนักถึงปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นดังกล่าว ก็ควรจะต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือและวางแผนในระยะยาว เพื่อที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างไม่ติดขัดตลอดจนบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยในการรับมือต่อสถานการณ์ดังกล่าวองค์กรภาครัฐควรต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นของสมาชิกภายในองค์กรต่อการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร อย่ายปล่อยให้วิกฤตการณ์ทางด้านการศึกษาการทำงานเป็นสาเหตุหรือเป็นอุปสรรคที่ต้องทำให้องค์กรสะดุดลงกลางคัน ซึ่งแนวทางในการถ่ายโอนความรู้อย่างยั่งยืน อาทิเช่น การสร้างค่านิยมในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ การส่งเสริมให้เกิดระบบการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ และรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่ทันสมัยทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและดีกว่า อาจจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนขององค์กร

### บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แชนท์โพรพรินติ้ง.
- บุญทัน ดอกโรสง. (2551). *การจัดการทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน. พิมพ์ครั้งที่ 2. 320 หน้า.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. (2546). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก; 9 ตุลาคม 2546. หน้า 1-16.
- มนสิการ กาญจนะจิตรา, สุภรต์ จรัสสิทธิ และชื่นฤทัย กาญจนะจิตรา. (2555). *เกษียณเมื่อไหร่ ให้ใครกำหนด?*. เอกสารเผยแพร่ การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 8 “ประชากรชายขอบและความเป็นธรรมในสังคมไทย”. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. 341–357 นน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. 1,544 หน้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2546). *กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) กับปัญหาของชาติ*. เอกสารประกอบคำบรรยาย หลักสูตรการจัดการความขัดแย้งด้านนโยบายสาธารณะโดยสันติวิธี. ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า. หน้า 1-7.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้. KM Article*. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส). 26 หน้า.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2553). *อุปสรรคและปัญหาของการจัดการความรู้ในเมืองไทย*.) ประชาชาติธุรกิจ; 16-19 กันยายน 2553. หน้า 34.
- มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2557). *การสร้างความรู้ความเข้าใจกระบวนกรเรียนการสอน*. เอกสารประกอบการบรรยาย. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. หน้า 10.
- ศุภเจตน์ จันทรสาส์น และ สมภูมิ แสวงกุล. (2555). การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและความท้าทายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย. *Executive Journal*, กรกฎาคม – กันยายน 2555. หน้า 3-11.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2554). *กำลังคนภาครัฐ 2554: ข้าราชการพลเรือนสามัญ*. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ. ธีรานุสรณ์การพิมพ์: กรุงเทพมหานคร. 143 หน้า.
- หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน. (2557). *สแกนนิสัย "คน 4 เจเนอเรชั่น" แม้ต่างกันก็อยู่ร่วมกันได้*. ฉบับวันอาทิตย์ที่ 1 มิถุนายน 2557. หน้า 18.
- Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M. (2005). Exploring Failure-Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, May 2005. 1 – 9 pp.

- Al-Khouri, Ali M. (2014). Fusing Knowledge Management into Public Sector Corporates Excellence Culture: A Review of the Field and the Case of Emirates Identity Authority. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*. Vol.4, No.3. 1 – 89 pp.
- Alverson, M. (1999). The New Generation Gap. *Woman in Business*, May/June 51(3). 14 -17 pp.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action*. 4th ed. Replika Press Pvt Ltd., India. 248 pages.
- Chang-Albitres, Carlos M. and Krugler, Paul E. (2005). *A Summary of Knowledge Management Information Gathered from Literature, Web Site, and State Departments of Transportation*. Texas Transportation Institute, The Texas A&M University System College Station. Texas, USA. 41 pages.
- Coolidge, Shelley D. (1999). Generations Apart. *Christian Science Monitor*. August, 9. Vol.91 (177), page 11.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. and Ekamper, P. (2003). Managing an Aging Workforce and a Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers. *Population Review and Policy Review*. Vol.22. 21 – 40 pp.
- Govivatana, Wipanut V. (2001). *Generation Gap in the Workplace between Baby Boomers and Generation X*. A Research Paper for the Master of Science Degree in Training and Development. The Graduate College, University of Wisconsin-Stout. 147 pages
- Haldin-Herrgard, T. (2004). *Diving Under the Surface of the Tacit Knowledge*. *Conference proceedings*. The 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. April 2004 in Innsbruck, Austria. 21 pages.
- Hall, J. L. (2003). Columbia and Challenger: organizational failure at NASA. *Space Policy*, 19 (4). 239 – 247 pp.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York, *Oxford: Oxford University Press*. 57 – 71 pp.
- Pearlson, K. E. (2001). *Management and Using Information Systems: A Strategic Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Polanyi, M. and Nonaka, I. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul Ltd., London. 15-22 pp.

- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4). 20 – 29 pp.
- Singh, H. and Zollo, M. (1998). *The Impact of Knowledge Codification, Experience Trajectories and Integration Strategies on the Performance of Corporate Acquisitions*. Financial Institutions Center. The Wharton School, University of Pennsylvania. 42 pages.
- Waiganjo, Esther W., Mukulu E. and Kahiri J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.2 No.10 (Special Issue – May 2012). 62 – 70 pp.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace* (2nd Ed). American Management Association, New York.