



## การแบ่งปันความรู้ Knowledge Sharing

รุ่งรติศ คงยั้งยืน<sup>1</sup>

Rungradit Kongyoungyune<sup>1</sup>

Received: 26February 2019; Revised: 26 March 2019; Accepted: 25 May 2019

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการการนำเสนอเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจำนวนมากให้ความสนใจในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร และการจัดการความรู้จะไม่ได้ผลเลยถ้าไม่นำแนวคิดของการแบ่งปันความรู้ไปใช้ให้เหมาะสม เพราะว่าการแบ่งปันความรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ ที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์

**คำสำคัญ:** การแบ่งปันความรู้

### Abstract

This article is about Knowledge sharing in organizations. Currently, many public and private organizations are interested in applying Knowledge management (KM) concepts to their organizations. And Knowledge management will not work if the concept of Knowledge sharing is not appropriate. Knowledge sharing is the most critical process of Knowledge management. To lead the organization to success and to complete a learning organization.

**Keywords:** Knowledge sharing in organizations

### บทนำ

ปัจจุบันความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงขององค์กร และเป็นทรัพย์สินที่มีลักษณะเฉพาะตัว ไม่เหมือนกับทรัพย์สินชนิดอื่น กล่าวคือความรู้ นั้นเป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าได้ ยังมีมากเท่าไรก็ยังมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น องค์กรจะต้องพัฒนาฐานความรู้ให้ทันสมัย มี

<sup>1</sup> บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน, อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยเกริก



บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและที่สำคัญต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรโดยรวมและสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน ในขณะที่ปัจจัยในด้านการผลิต ขององค์กรแบบดั้งเดิมคือ ทุน ที่ดิน และแรงงานไม่เพียงพอต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นลักษณะเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) โดยในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้น ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน จึงทำให้้องค์กรจำนวนมากหันมาให้ความสนใจในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร และการจัดการความรู้จะไม่ได้ผลเลยถ้าละเลยการเข้าถึงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เนื่องจากการแบ่งปันความรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ [1] ที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้มี 2 ประเภท [2] คือ

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรมซึ่งความรู้เหล่านี้อยู่ในเอกสาร ตำราเช่นความรู้ที่เป็นหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลายได้มาจากการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์หรือผ่านกระบวนการวิจัย เป็นความรู้ที่ง่ายต่อการอธิบายและถ่ายทอด ทำให้ผู้แสวงหาความรู้สามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ง่าย

2. ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน ได้มาจากการชำนาญในการปฏิบัติงานความเชี่ยวชาญความคิดสร้างสรรค์ หรือบางครั้งเรียกว่าเป็น “ภูมิปัญญา” หรือความรู้ที่มาจากการใช้วิจารณ์ญาณปฏิภาณไหวพริบและเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของปฏิบัติของแต่ละท่าน ถึงแม้ว่าความรู้ประเภทที่สองนี้จะเห็นได้ไม่ชัดเจนเหมือนความรู้ประเภทแรก แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้เหล่านี้ได้ โดยการบันทึกความรู้ นั้นไว้เป็นรูปเล่มหรือบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ เพื่อป้องกันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลสูญหายไป กรณีที่บุคคลผู้นั้นไม่อยู่ในองค์กรแล้ว ความรู้ที่สำคัญๆ ในองค์กรส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นความรู้แบบแฝงเร้นอยู่ในคนที่ทำงานและผู้เชี่ยวชาญชำนาญในการทำงานในแต่ละเรื่อง การแบ่งปันความรู้ประเภทนี้จึงต้องอาศัยกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยให้คนในองค์กรได้มีสังคม มีการพบปะสังสรรค์กันเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดปัจจัยในการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การถ่ายโอนแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ นั้นถ้ามีลักษณะที่เป็นความรู้ไม่ชัดแจ้งมากเท่าใด ก็จะกระทำได้ยากมากขึ้นตามเป็นลำดับ ความรู้



ประเภทนี้บางครั้งเรียกว่า “ความรู้แบบเหนียว” (Sticky Knowledge) หรือ “ความรู้แบบฝังภายใน” (Embedded Knowledge) ความรู้แบบนี้เป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ในตัวตนของปัจเจกบุคคล สามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งได้โดยการสื่อสารด้วยคำพูด ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งนั้นสามารถนำเสนอผ่านสื่อรูปแบบต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่ายกว่าความรู้ฝังลึก ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของแต่ละบุคคลและมีความยากในการถ่ายทอด สำหรับแนวคิดการแบ่งปันความรู้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้นิยามแตกต่างกันเช่น [2] ให้ความเห็นว่ากระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการการสื่อสารจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การ ซึ่งกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การที่ตื้นนั้นต้องสามารถทำให้ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงานแต่ละคน เข้าไปเป็นความรู้ขององค์การให้ได้ ส่วน [3] เห็นว่าเป็นกระบวนการที่ต่างคนต่างแบ่งปันความรู้ของตนซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งทุกๆ การแบ่งปันความรู้นั้นมีทั้งการให้ความรู้ของตนและการรับความรู้ของผู้อื่น [4] มีความเห็นว่า การแบ่งปันความรู้คือ การส่งผ่านข้อมูล ข้อความ ที่ได้มาจากความรู้หรือประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นในการทำงานและการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ในการวางแผนงานต่างๆ ซึ่งการแบ่งปันความรู้อาจเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง เช่น โดยการเขียน โดยการสนทนาทั้งแบบต่อหน้าและเครือข่ายสังคมในรูปแบบต่างๆ โดยนักวิชาการท่านนี้ได้ให้นิยามการแบ่งปันความรู้ในประเด็นของการแลกเปลี่ยนความรู้อันเนื่องมาจากประสบการณ์ระหว่างปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการการแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นในการทำงานและการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน การวางแผนงานต่างๆ ซึ่งการแบ่งปันความรู้อาจเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง เช่น โดยการเขียน การสนทนาทั้งแบบต่อหน้าและเครือข่ายสังคมในรูปแบบต่างๆ การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมในการกระจายและเผยแพร่ความรู้ ทั้งจากความรู้เดิมที่มีอยู่และความรู้ใหม่ ระหว่างพนักงานคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ให้แก่พนักงานอีกคนหนึ่งหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพในองค์การ ถ้ามีการจัดการระบบในการแบ่งปันความรู้และการเผยแพร่ความรู้ในองค์การที่ดี องค์การนั้นๆ จะสามารถลดความซ้ำซ้อนและเวลาในการแสวงหาความรู้ เนื่องจากการแบ่งปันความรู้จะนำมาซึ่งการพัฒนาและต่อยอดให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด การแบ่งปันความรู้จะได้ผลหรือไม่นั้น สามารถประเมินได้จาก “ระดับของความเข้าใจในความรู้” ของผู้ที่ได้รับการแบ่งปันความรู้ว่าสามารถเก็บรวบรวมความรู้ ทักษะ



ประสบการณ์ ค่านิยม สร้างเครือข่ายสัมพันธ์ภาพและวิธีการทำงานจากผู้แบ่งปันได้มากน้อยเพียงใด การแบ่งปันความรู้สามารถลดความซ้ำซ้อนและเวลาในการแสวงหาความรู้ เนื่องจากการแบ่งปันความรู้จะนำมาซึ่งการพัฒนาและต่อยอดให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้อย่าง 83 สิ้นสุด

การแบ่งปันความรู้จะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าหากมีการเผยแพร่แนวปฏิบัติในการทำงานที่ดี (Best Practice) มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ดี สามารถเข้าถึงและค้นหาได้ง่าย เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การแบ่งปันความรู้จะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมาชิกของกลุ่ม โดยการแบ่งปันความรู้ที่สัมฤทธิ์ผลผู้ที่แบ่งปันความรู้และผู้ที่ได้รับการแบ่งปัน จะต้องมีความเต็มใจทั้งสองฝ่ายและผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ต้องสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ จึงจะเป็นการเพิ่มระดับความรู้ในเรื่องนั้นๆ ในทางปฏิบัติแล้วการแบ่งปันความรู้มี สองมุมมองที่ต้องพิจารณา คือ มุมมองด้านพฤติกรรมและมุมมองด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้มีใช้เรื่องง่าย โดยทั่วไปแล้วไม่ใช่ทุกคนที่เต็มใจจะถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ออกไป นอกจากจะคิดว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับคนอื่นนั้นเป็นสิ่งมีคุณค่าสำหรับตัวของเขาเอง จากงานวิจัยหลายๆ เรื่องที่ผ่านมาพบว่า ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการจัดองค์ความรู้ที่องค์กรเผชิญอยู่ คือ จะทำอย่างไรจึงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มี พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ต่อกันให้มากขึ้น จากความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้มีผู้สนใจศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการแบ่งปันความรู้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงมีการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมความตั้งใจหรือเจตนาในการแบ่งปันความรู้ (Intention to share Knowledge) และทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ (Attitude toward Knowledge Sharing)

การแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและสารสนเทศทั้งที่เป็นรูปแบบอักษรและ ไม่เป็นอักษร จากบุคคลคนหนึ่งที่มีความรู้ในตัวตน ไปถ่ายทอดให้แก่อีกบุคคลหนึ่งที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ [5] การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กร โดยการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ในระดับองค์กร ด้วยการมุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้อย่างถูกต้อง การแบ่งปันความรู้จะช่วยลดเวลาในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดการงานแบบล่องลอยของพนักงานในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้สมรรถภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น และส่งผลให้คุณค่าทางเศรษฐกิจในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย [6] การที่องค์กรจะรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะทำให้อุบัติการณ์ของตนเองหรือรุ่นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา [7] มีแนวคิดว่าความรู้ที่อยู่ภายในหรือความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ที่อยู่



ภายในตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ความรู้ชนิดนี้สื่อสารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นคุณภาพส่วนบุคคลและสามารถแบ่งปันมาใช้ร่วมกันได้โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ดังนั้นความสัมพันธ์ทางสังคมอาจจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ใหม่พนักงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานโดยปริยาย ความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ประสบการณ์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การจัดการความรู้แบบซ่อนเร้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เปลี่ยนความรู้นั้นให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนในการที่จะถ่ายทอดได้อย่างง่ายดายและใช้ร่วมกัน ส่วน [8] เป็นลักษณะของความรู้ที่มีวลีกล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ชนิดนี้ว่า "เรารู้มากกว่าที่เราสามารถบอก" นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกส่วนบุคคลในการที่จะแบ่งปันความรู้แบบนี้ว่า เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการสูญเสียประโยชน์หรือความสำคัญในหน้าที่การงานของตน หรือขาดของรางวัลที่เหมาะสม จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่แต่ละคนมักจะไม่ได้เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ของเขาให้แก่องค์กร ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ต้องมาจากแรงจูงใจภายในเช่น มิตรภาพส่วนตัวหรือการเข้าสังคมกับผู้อื่น และยังชี้ให้เห็นถึงแนวคิดว่าคุณค่าที่จะได้รับความรู้และบุคคลที่จะแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ส่วนตัวเพียงผ่านลักษณะที่ส่อมองเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สำหรับ [9] ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การแบ่งปันความรู้จำเป็นที่จะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ทูทางสังคม 2) ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง และ 3) องค์ความรู้

การแบ่งปันความรู้ทำให้เกิดการกระจายตัวของความรู้อย่างรวดเร็ว โดยต้องมีการไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่ผู้แบ่งปันความรู้และผู้ได้รับการแบ่งปัน ซึ่งเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสื่อสาร และบรรทัดฐานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร สำหรับอุปสรรคการแบ่งปันความรู้ก็คือการแบ่งปันความรู้ภายใต้การแข่งขันภายในองค์กรของบุคลากรเอง และในเรื่องของผลตอบแทนในด้านการได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่หรือเงินรางวัล [10] พนักงานในองค์กรตามปกติถือว่ามีความรู้ที่หลากหลายไม่ซ้ำกันมีความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองปฏิบัติ ซึ่งความรู้เหล่านั้นทำให้พวกเขาเกิดความรูสึกว่าเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาสามารถรักษาความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขาในองค์กร [11] แนวโน้มของการเกิดอุปสรรคนี้จะรุนแรงขึ้นในองค์กรที่จะมีการปรับลดขนาดขององค์กร และการที่บุคลากรมีความรูสึกว่างานในองค์กรของตนไม่มั่นคง นอกจากนี้ยังมีเงื่อนไขด้านเวลาและบุคลากรที่จะทำการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่จำกัด [12] เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ องค์กรควรที่จะกำหนดว่าการแบ่งปันความรู้จะได้รับรางวัลอะไร ได้รับรางวัลอย่างไรอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นแรงจูงใจของบุคลากรในการแบ่งปันความรู้ โดยต้องมีหลักฐานเชิง



ประจักษ์ ที่จะแสดงให้เห็นว่าการพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ที่ดีจะได้รับรางวัลจากองค์การจริงและการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นสามารถทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์การซึ่ง ก็เห็นด้วยกับแนวคิดในเรื่องของการให้รางวัลบุคลากรอย่างเป็นทางการสำหรับการแบ่งปันความรู้

คณะนักวิชาการที่ได้ศึกษาถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การคือ พวกเขาพบว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ ดังนี้

1. ระดับบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้ คือการพูดคุยกันในที่งานเพื่อช่วยให้งานของพวกเขาดีขึ้น,เร็วขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ระดับองค์การ การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ การจัดองค์การ และการถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจทั้งนี้มีการศึกษาในหลายครั้ง แสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ที่มากเกินไป

Fang & Tsai (2005) พบว่าการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการมีแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ สามารถช่วยให้สามารถรักษาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การเอาไว้ได้ การแบ่งปันความรู้จะได้ผลหรือไม่นั้นสามารถประเมินได้จาก “ระดับของความเข้าใจในความรู้” ของผู้ที่ได้รับการแบ่งปันความรู้ว่า สามารถเก็บรวบรวมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยม สร้างเครือข่ายสัมพันธ์ภาพและวิธีการทำงานจากผู้แบ่งปันได้มากน้อยเพียงใด โดยการแบ่งปันความรู้จะต้องประกอบด้วยทักษะ 5 ข้อ ได้แก่ 1) การแสวงหาข้อมูล (Searching) 2) การทำความเข้าใจในความรู้ที่ศึกษา (Understanding Knowledge) 3) การยืนยันให้ความเห็นแก่ข้อมูลที่คิดว่าตรงกับความต้องการของผู้รับหรือไม่ (Confirming) 4) การซึมซับใส่ใจ (Absorbing) และ 5) การนำเอาความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Transforming) นอกจากนี้ ปัจจัยเหล่านี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการแบ่งปันความรู้ก็คือ สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความเต็มใจและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น ให้สามารถเข้าใจได้ซึ่งจะเป็นการเพิ่มระดับของความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องนั้นๆให้เพิ่มขึ้น [16]

ปี 2005 Management Information Systems Research Center, University of Minnesota ได้เผยแพร่ผลงานการวิจัยของคณะนักวิชาการ คือ Gee-Woo Bock, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim, Jae-Nam Lee พวกเขาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้กับองค์การชั้นนำของประเทศเกาหลีใต้จำนวน 27 แห่งโดยทำการสำรวจจากผู้บริหารขององค์การจำนวน 154 คน เพื่อศึกษาเรื่อง พฤติกรรม แรงจูงใจและบรรยากาศขององค์การในการแบ่งปันความรู้ โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้มาเป็นกระบวนการในการจัดเก็บความรู้ แนวคิดการแบ่งปันความรู้และการใช้แบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจของบุคคลในองค์การร่วมกับผู้อื่น



ด้วยเหตุผล การเชื่อในกลุ่มอ้างอิง ทักษะคติและบรรยากาศขององค์การในการแบ่งปันความรู้ ความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่สามารถที่จะสั่งหรือบังคับให้บุคคลที่มีความรู้ทำการแบ่งปันความรู้ให้แก่องค์กรได้ ในการวิจัยครั้งนี้พวกเขาได้เพิ่มเติมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ สอง ประเภท ได้แก่ แรงผลักดันภายนอก (Extrinsic motivators) และแรงผลักดันภายใน (Intrinsic motivators) แรงผลักดันภายนอก หมายถึง รางวัลตอบแทนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้รางวัลพิเศษ 86 เงินเดือนหรือการได้เลื่อนตำแหน่ง ส่วนแรงผลักดันภายใน หมายถึง แรงผลักดันจากบรรยากาศขององค์การ (Organizational climate) ได้แก่ ความยุติธรรมหรือบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจกัน การทำงานอย่างมีนวัตกรรมและสร้างสรรค์ รวมถึงความร่วมมือซึ่งกันและกันของคนในองค์การ ทักษะคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้และบรรยากาศในองค์การจะมีผลกระทบกับความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ของคนในองค์การ เมื่อบุคลากรมีทักษะคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ เขาจะมีความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้มากขึ้น และจากการศึกษาพบว่าทักษะคติต่อการแบ่งปันความรู้และบรรยากาศในองค์การมีผลกระทบกับความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ของคนในองค์การ เมื่อบุคลากรมีทักษะคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ พวกเขาจะมีความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้มากขึ้น และพบว่าบรรยากาศในการทำงานที่มีความยุติธรรม ทำงานอย่างสร้างสรรค์และความร่วมมือกันของคนในองค์การจะส่งเสริมให้เกิดเจตนาและทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่าการให้รางวัลหรือผลตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดเจตนาในการแบ่งปันความรู้ สาเหตุอาจเนื่องมาจากผลตอบแทนที่ฝ่ายบริหารจะให้กับ บุคลากรที่แบ่งปันความรู้ อาจไม่ใช่สิ่งที่บุคลากรต้องการ หรือเป็น สิ่งที่ไม่สามารถจูงใจพนักงานได้ นอกจากนี้ การให้ผลตอบแทน อาจใช้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรยอมแบ่งปันความรู้ได้เพียงชั่วคราว เท่านั้น บรรยากาศในการทำงานที่มีความยุติธรรม การทำงานอย่างสร้างสรรค์และความร่วมมือกันของคนในองค์การสามารถส่งเสริมให้เกิดเจตนาในการแบ่งปันความรู้และทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ได้ในที่สุด

อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางความสามารถในระดับบุคคล และอุปสรรคขัดขวางความสามารถในระดับองค์การ โดยอุปสรรคที่ขัดขวางความสามารถในระดับบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การไม่มีเวลาที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ และเวลาที่จะหาว่าเพื่อนร่วมงานคนไหนต้องการรับการแบ่งปันความรู้ คนในองค์การมีความเข้าใจว่าเมื่อแบ่งปันความรู้แล้วกลัวที่จะทำให้ความมั่นคงในงานตนเองลดลง รวมถึงการที่ไม่ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของความรู้ที่ตนเองมีอยู่ การแบ่งปันความรู้ที่เอา (Explicit Knowledge) มาครอบงำ (Tacit Knowledge) เช่น ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เรียนรู้จากการลงมือทำจริง การสังเกต ความรู้จากการพูดคุยหรือเข้าไปแก้ปัญหาในงาน การใช้อำนาจหน้าที่จากสายการบังคับบัญชาหรือจากตำแหน่งหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ขาดการประเมินผล ข้อเสนอแนะ



การสื่อสาร และความอดทนต่อความผิดพลาดที่ผ่านมา ซึ่งเป็นความผิดพลาดเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ การที่แต่ละคนมีระดับของประสบการณ์ที่แตกต่างกันรวมถึงการที่บุคคลไม่มีเวลาติดต่อและทำงานร่วมกันระหว่างแหล่งที่มาของความรู้และผู้รับตลอดจนการที่บุคคลขาดทักษะในการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีความแตกต่างในเพศ อายุ การศึกษา การขาดความไว้วางใจเชื่อใจในเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการขาดเครือข่ายทางสังคมมีความรู้ความสามารถแต่กลัวว่าจะไม่ 87 การยอมรับและการให้เครดิตจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการขาดความไว้วางใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาของความรู้ การที่บุคคลมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ค่านิยมและความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับความรู้

อุปสรรคที่ขัดขวางความสามารถแบ่งปันความรู้ในระดับองค์การ เกิดจากการที่องค์การไม่มีการนำเรื่องการจัดการความรู้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายขององค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขาดความชัดเจน ขาดผู้นำที่จะเป็นผู้ควบคุมทิศทางในการสื่อสารเรื่องคุณค่าและประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนความรู้ มีช่องว่างในการแบ่งปันความรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขาดความชัดเจนในระบบการให้ผลตอบแทนและการยอมรับ ทำให้ไม่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะแบ่งปันความรู้ของพวกเขาและที่สำคัญวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกัน การที่องค์การไม่ได้ให้ความสำคัญในการเก็บรักษาทักษะและประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของพนักงานรวมถึงปัญหาการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงานในองค์การการสื่อสารและความคล่องตัวของ การเคลื่อนที่ของความรู้ มีอยู่จำกัด เช่น การสื่อสารเป็นแบบ บนลงล่าง (Top-down) การที่องค์การที่มีโครงสร้างแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical organization structure) จะขัดขวางและทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ช้าลง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพื้นที่ในการทำงานมีข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนความรู้ขาดทรัพยากรของ บริษัท ที่จะให้เกิดโอกาสในการแบ่งปันความรู้เพียงพอรวมถึงองค์การที่มีการแข่งขันกันสูงภายในหน่วยงานระดับต่างๆ ขององค์การ ตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับหน่วยงาน

## สรุป

จากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ว่า การแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมาจากความตั้งใจหรือเจตนาของทั้งสองฝ่ายในการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ ความตั้งใจและเจตนาในการแบ่งปันความรู้อาจเกิดได้จากหลายปัจจัยได้แก่ ทศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ การที่กลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อตัวของพนักงานมีการแบ่งปันความรู้ พนักงาน



ก็จะปฏิบัติตามพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้และสามารถควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ ดังนั้น การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ต้องเริ่มจากการสร้างทัศนคติในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น ต้องทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการแบ่งปันความรู้จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทำให้งานในองค์กรดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น สามารถแบ่งเบาภาระของผู้ปฏิบัติงานเองเนื่องจากการมีแหล่งความรู้ที่สามารถเรียนรู้ให้เกิดความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นได้แทนที่จะมีบุคคลในองค์กรจำนวนน้อยที่มีความรู้และสามารถทำงานเฉพาะนั้นๆได้ และที่สำคัญผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้นำในองค์กรต้องเป็นแบบอย่างในการแบ่งปันความรู้เพราะบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำให้บุคลากรคล้อยตามได้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้มากขึ้น โดยการเข้ามามีอิทธิพลในทางบวก เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน การกำหนดเป้าหมายและวิธีการแบ่งปันความรู้อย่างชัดเจน ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้สามารถควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ การสร้างบรรยากาศของความความยุติธรรม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคคลที่เป็นแหล่งความรู้ต้องได้รับความสำคัญต้องมีการอ้างอิงถึงเมื่อมีการแบ่งปันความรู้ที่เกิดจากบุคคลคนนั้น เมื่อคนสองฝ่ายเริ่มมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะมี ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญมากขึ้น โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกเอาเปรียบจากอีกฝ่ายหนึ่ง นอกจากนี้ความไว้วางใจยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย ในส่วนของการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร รางวัลควรจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยจะต้องคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้อาจใช้เป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรยินยอมในการแบ่งปันความรู้ได้เพียงชั่วคราว ผู้เขียนจึงไม่ให้ความสำคัญเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ในเรื่องแรงผลักดันภายนอก (Extrinsic motivators) แต่จะให้ความสำคัญกับแนวคิดในเรื่องแรงผลักดันภายใน (Intrinsic motivators) มานำเสนอในบทความนี้ เนื่องจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านข้างต้นทำให้ผู้เขียนมีความเห็นคล้อยตามนักวิชาการหลายท่านที่ว่าไม่ควรเน้นผลตอบแทนเป็นปัจจัยหลักในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรในการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ แต่ควรพัฒนาส่งเสริมปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นผลให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และมีความเชื่อใจกัน พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อความยั่งยืนในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรต่อไป



## แหล่งข้อมูลอ้างอิง

- [1] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2553). *เครื่องมือ. ค้นหาแบบมีเงื่อนไข*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://knowledgebase.dbd.go.th/dbd/FSA/filterCompany.aspx>.
- [2] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). “*เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้*”. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2553, จาก <http://www.tqa.or.th/th/node/700>.
- [3] K., & Dominique, F. (Eds.), *Advancing knowledge and the knowledge Economy*. Cambridge: The MIT press. pp.17-23.
- [4] Augier, M., & Teece, D.J. (2007). *Perspectives on research and development Organizing and Managing innovation in a (Global) knowledge-based-Economy*. In Ichijo, K., and Nonaka, I. (Eds.), *Knowledge creation and Management*. New Challenges for managers. Oxford: Oxford University Press. pp.198-212.
- [5] Bratianu, C., and Bolisani, E. (2015). “*Knowledge strategy: An integrated Approach for managing uncertainty*.” In Garlatti, A., and Massaro, M. (Eds.), *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management Reading: Academic Conferences International Limited*. pp.169-177.
- [6] Bratianu, C. (2013). “*The triple helix of the organizational knowledge. Management dynamics in the knowledge economy,*” Vol. 1, No. 2, pp. 207-220.
- [7] Cohendet, P., and Joly, P.B. (2002). *The production of technological knowledge: New issues in a learning economy*. In Archibugi, D., and Lundvall, B.-Å. (Eds.), *the globalizing learning economy*. Oxford: Oxford University Press. pp.63-82.
- [8] Etzkowitz, H., Webster, A., and Healey, P. (1998). *Capitalizing knowledge*. New interactionsof industry and academia. Albany: State University of New York.



- [9] Grant, R.M. (2002). The knowledge-based view of the firm. In Choo, C.W., and Bontis, N. (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* Oxford: Oxford University Press. pp.133-148.
- [10] Hadad, S. (2017). “*Knowledge economy: Characteristics and dimensions.*” *Management dynamics in the Knowledge economy*, 5(2), 203-225.
- [12] Hanushek, E.A., and Woessmann, L. (2015). “*The knowledge capital of nations Education and economic growth.*” Cambridge: The MIT Press.
- [13] Rooney, D., Hearn, G., and Ninan, A. (2005). *Knowledge: concepts*, policy, implementation. In Rooney, D., Hearn, G., and Ninan, A. (Eds.), *Handbook on the knowledge economy* Cheltenham: Edward Elgar. pp.178-190.