Academic Article

คุณลักษณะของบุคคล กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร

Characteristics of Individuals and Knowledge Transfer Activities from Pre-Retirement Employees to the New Generation in the Organization

Article History

Received: June 18, 2024
Revised: December 16, 2024
Accepted: December 17, 2024

เกษราภรณ์ สุตตาพงค์[1]
Ketsaraporn Suttapong
ณัชชา วัชรเสรีกุล[2]
Nacha Watcharasereekul

บทคัดย่อ

การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อป้องกันไม่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูญหายไปกับบุคลากรเกษียณอายุ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแผนรับมือที่จะทำให้บุคลากรที่มีองค์ความรู้ มีความรู้สึกยินดีที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหลักไม่หยุดชะงักหรือล่าช้า และสามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องถึงแม้ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานดังกล่าวเกษียณอายุ บทความนี้จึงขอนำเสนอคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ด้านความไว้วางใจ และด้านแรงจูงใจ และนำเสนอกิจกรรมที่สามารถใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การถอดบทเรียนจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร การดูแลบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร ทั้งนี้องค์กรสามารถนำกิจกรรมดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่เกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้และเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

คำสำคัญ: *คุณลักษณะของบุคคล การถ่ายทอดองค์ความรู้ บุคลากรก่อนเกษียณ บุคลากรรุ่นใหม่*

[1] คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประเทศไทย
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus, Thailand
E-mail: kejsaraporn.s@psu.ac.th

[2] นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ประเทศไทย
Student in Department of Master of Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus, Thailand
E-mail: giftfinacha0049@gmail.com

Abstract

Knowledge transfer within an organization is highly important, particularly knowledge from pre-retirement employees to new generation. This transfer process is significant to prevent valuable knowledge from being lost upon the retirement of experience employees, ensuring its continuity within the organization. Therefore, the organization requires to implement strategic plans to encourage experienced employees to willingly transfer their knowledge to newer employees in order to prevent any disruptions or delays in key operations and support ongoing operational continuity despite employee retirements. This article aims to highlight the characteristics of individuals that influence knowledge transfer, including the credibility of the sender, trust, and motivation. It, additionally, proposes activities that facilitate internal knowledge transfer within organizations, such as the extraction of lessons learned, mentoring system, and coaching from pre-retirement employees to new generation. Organization can adopt these activities as a framework for transferring knowledge to new generation, enabling them to develop the necessary knowledge and understanding to perform tasks effectively with minimal errors.

Keywords: *Characteristics of Individuals*, *Knowledge Transfer, Pre-Retirement, New Generation*

บทนำ

การสร้างองค์กรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินการตลอดเวลา เพื่อปรับตัวให้ทันต่อเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การคุกคามของเทคโนโลยี การเมืองและนโยบายภาครัฐ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และขับเคลื่อนอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรมุ่งหวังนั้น มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ จำนวนเงินทุน เครื่องจักรอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource and Organization Development, 2019) โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทำงานในองค์กร เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุด หากองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ลดลง อาจก่อให้เกิดปัญหาภายในองค์กรได้ อาทิ การปฏิบัติงานล่าช้าหรือเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากองค์ความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงพอ บุคลากรรู้สึกไม่สำคัญ ไม่ได้รับการสนับสนุนในสายอาชีพ ส่งผลให้อัตราการลาออกเพิ่มขึ้น เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ล้มเหลว ส่งผลกระทบให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรได้ ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเป็นอันดับต้นๆ และมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการต่างๆ และการถอดบทเรียน เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนเกิดความชำนาญ สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปคือ การบริหารจัดการความรู้ เป็นการให้บุคลากรที่มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร ท้ายสุดองค์กรต้องจัดทำแนวทางจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ ให้บุคลากรขององค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และนำองค์ความรู้นั้นมาศึกษาหรือต่อยอด ในงานที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอทำให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพและสมรรถนะสูงขึ้น สามารถนำความรู้ และทักษะต่างๆ ที่ได้จากการอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่ และจากการสนับสนุนหรือส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร จะช่วยลดปัญหาบุคลากรโยกย้ายหรือลาออก (Sanamthong, 2019) เนื่องจากบุคลากรรุ่นใหม่เล็งเห็นถึงโอกาสเติบโตและความสำเร็จในการทำงาน

อุปสรรคของการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์การทำงานในองค์กรสู่บุคลากรรุ่นใหม่ ประกอบด้วยอุปสรรค 2 ประการ ได้แก่ 1) การหวงความรู้ เนื่องจากบุคลากรไม่ต้องการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือเทคนิคในการทำงาน เพราะกลัวการสูญเสียงานที่ทำประจำให้กับบุคลากรรุ่นใหม่

ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองจะไม่มีความสำคัญต่อองค์กรอีกต่อไป และ 2) การไม่ยอมรับในตัวบุคคล กล่าวคือ บุคลากรรุ่นเก่าไม่ยอมรับในตัวบุคลากรรุ่นใหม่ ด้วยช่องว่างระหว่างวัยทำให้บางครั้งความคิดเห็นไม่ตรงกัน ส่งผลให้บุคลากรรุ่นเก่ามองบุคลากรรุ่นใหม่เป็นคนดื้อรั้นและไม่ยอมเชื่อฟัง ในขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่มองบุคลากรรุ่นเก่าเป็นคนล้าหลังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ (Focus, 2021) หากกำจัดจุดอ่อนทั้ง 2 ประการได้ ช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไม่สูญหายไปกับบุคลากรเกษียณอายุ บุคลากรรุ่นใหม่สามารถนำความรู้ไปต่อยอดได้จริงและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ปฏิบัติต่อเนื่องจนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leenin, n.d.) ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อขจัดปัญหาไม่ให้ส่วนงานโดยเฉพาะส่วนที่สำคัญหยุดชะงักและภารกิจต่างๆ สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ แม้ไม่มีบุคลากรหลักในการปฏิบัติภารกิจ โดยเฉพาะบุคลากรเกษียณอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ซึ่งสวนทางกับวัยแรงงาน

ปัจจุบันอัตราการเกิดของประชากรไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (Institute for Population and Social Research, 2024) “รายงานข้อมูลจำนวนราษฎรของประเทศไทย ณ กลางปี พ.ศ. 2567 (1 กรกฎาคม พ.ศ. 2567) ประชากรไทยมีอัตราการเกิดเท่ากับ 6.7 ต่อประชากร 1,000 คน และอัตราการตายเท่ากับ 9.1 ต่อประชากร 1,000 คน ทำให้อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรไทยติดลบ เพราะอัตราการตายมากกว่าอัตราการเกิด คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2583 อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรไทยจะลดลงจนถึงขั้นติดลบ” ประกอบกับข้อมูลของมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย “รายงานข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุสูงขึ้นมากถึง 3.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 5.2 ของประชากรทั้งหมด และประชากรวัยแรงงานลดลงครึ่งหนึ่งของประชากรสูงอายุจาก 3.6 คน เหลือเพียง 1.8 คน” (Foundation of Thai Gerontology Research and Development Institute, 2021)

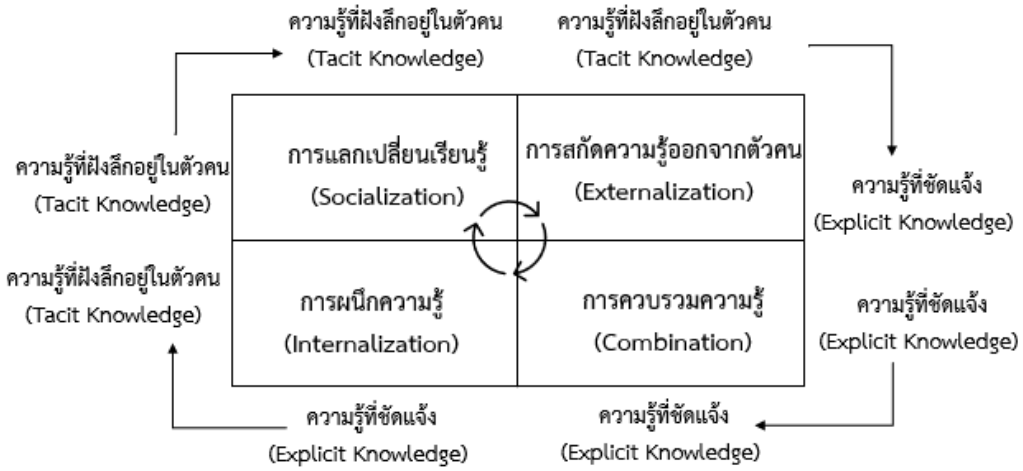
โดยผลกระทบจากการเกษียณอายุ อาทิ กระทบต่อภารกิจหลักขององค์กร เนื่องจากสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญๆ ทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภารกิจหลักเกิดความไม่ต่อเนื่องมีผลให้การบรรลุภารกิจหลักเกิดความล่าช้าได้ และกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรก่อนเกษียณมีภารกิจหลักต้องทำเป็นประจำทุกวัน จึงมีข้อจำกัดในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรที่มารับช่วงต่อทำให้ได้รับความรู้ไม่ครบถ้วน อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้าน ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรจึงต้องเตรียมแผนรับมือกับเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่ การจัดหาบุคลากรเข้ามาทดแทนในส่วนที่กำลังจะขาดแคลนซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน และจัดจ้างบุคลากรเกษียณอายุมาปฏิบัติงานต่อ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กรเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว เป็นต้น ซึ่งวิธีที่สามารถปฏิบัติได้ทันทีในการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ คือ จัดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรก่อนเกษียณเป็นบุคลากรที่สั่งสมประสบการณ์จากการทำงานมาอย่างยาวนานจนเกิดเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้านที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรรุ่นใหม่สามารถต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Suriya, 2017)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิ การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น การลดลงของประชากรไทยในวัยแรงงาน การขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ บุคลากรก่อนเกษียณไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือถ่ายทอดไม่ครบถ้วนในงานที่ต้องปฏิบัติให้บุคลากรรุ่นใหม่ อาจส่งผลกระทบ อาทิ ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูญหายไป การปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง และไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ องค์กรจึงต้องมีแผนรับมือเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว โดยการสนับสนุนกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และคุณลักษณะของบุคคลที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ เช่น การยอมรับในตัวบุคคล หากบุคลากรรุ่นใหม่ยอมรับนับถือบุคลากรก่อนเกษียณ บุคลากรก่อนเกษียณจะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ด้วยความเต็มใจ เป็นต้น

ด้วยปัญหาและเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นเป็นที่มาของวัตถุประสงค์ของบทความนี้ต้องการนำเสนอคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร และนำเสนอกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร ได้แก่ การถอดบทเรียน (lesson learned) จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร การดูแลบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) และการสอนงาน (coaching) จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร ให้องค์กรทราบถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อขจัดปัญหาที่อาจทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร และองค์กรสามารถนำกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปเป็นทางเลือกในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรมุ่งหวังได้

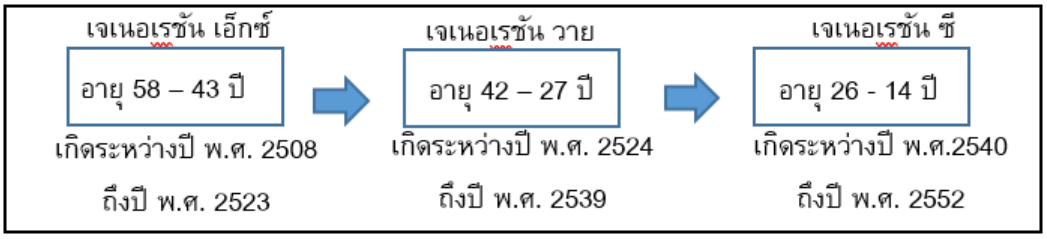
การจัดการความรู้กับบุคลากรช่วงวัยในองค์กร

การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การรวบรวม การจัดระเบียบ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาจัดการอย่างเป็นระบบให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ มีการปฏิบัติและต่อยอดองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอจนเกิดความชำนาญ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและผลงานที่ได้มีคุณภาพยิ่งขึ้น (Leenin, n.d.) โดยการวิจัยของ Jeena and Khutrakun (2018) ได้ศึกษากระบวนการถ่ายทอดความรู้จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน: กรณีศึกษา โครงการอนุรักษ์วิหารพระเจ้าพันองค์ วัดปงสนุก จังหวัดลำปาง โดยใช้รูปแบบโมเดลเซกิ (SECI Model)ประกอบด้วย 4 กระบวนการตามลำดับ ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน จากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการที่สกัดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่เป็นความรู้ซ่อนเร้น ไปสกัดเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร 3) การควบรวมความรู้ (Combination) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีอยู่แล้วมาต่อยอดเป็นความรู้ที่ชัดแจงรูปแบบใหม่ และ 4) การผนึกความรู้ (Internalization) เป็นการสร้างความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน จากความรู้ที่ชัดแจ้งโดยการฟัง การอ่าน การฝึกฝน การทำความเข้าใจ และการลงมือปฏิบัตินำความรู้เข้าสู่ตนเอง ทำให้บุคคลเกิดความรู้เฉพาะตนขึ้นมาใหม่ ทั้ง 4 กระบวนการจะเกิดเป็นวัฏจักร ส่งผลให้องค์กรเกิดกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Suriya, 2017) แสดงดังภาพที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การถ่ายทอดความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน เริ่มต้นจาก 1) อาจารย์มหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนให้กับผู้รับการถ่ายทอด 2) อาจารย์มหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการสื่อสารด้วยการพูดและการบรรยาย 3) ผู้รับการถ่ายทอดนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความรู้บางอย่างในกระบวนการที่ปฏิบัติชัดเจนขึ้น และ 4) ผู้รับการถ่ายทอดควบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งที่ได้จากการปรับใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถสลับสับเปลี่ยนกันได้ระหว่างผู้ถ่ายทอดและผู้รับการถ่ายทอด ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้มหาวิทยาลัยและชุมชนอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 รูปแบบการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ (SECI model)
ที่มา: Chaipiriyakul and Charoenporn (2021)

ดังนั้นองค์กรต้องหาแนวทางหรือวิธีการสกัดความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่เป็นรูปแบบความรู้ที่มีประโยชน์ซึ่งเกิดจากความรู้ที่สั่งสมมาจากการทำงานเป็นระยะเวลานานจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้บุคลากรเหล่านี้ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความต่อเนื่องและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดทำให้องค์กรขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน ปัจจุบันช่วงอายุของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย 3 ช่วงวัยหลักๆ ดังนี้ แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 เจเนอเรชัน (Generation) ของบุคลากรที่ทำงานในองค์กรปี พ.ศ. 2564
ที่มา: Creative Economy Agency (Public Organization) (2021)

ช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงานอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในการทำงานได้หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะคนแต่ละช่วงวัยย่อมมีประสบการณ์และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละช่วงวัยนั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) Generation X หรือ เจเนอเรชัน เอ็กซ์ เป็นบุคลากรที่อาวุโสที่สุดในหน่วยงาน มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าบุคลากรรุ่นอื่นๆ ลักษณะเด่นคือ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ 2) Generation Y หรือ เจเนอเรชัน วาย เป็นบุคลากรที่อยู่ระหว่างกลางระหว่าง เจเนอเรชัน เอ็กซ์ และเจเนอเรชัน ซี ลักษณะเด่นคือ ชอบความชัดเจน กล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าร้องขอในสิ่งที่คิดว่าตนเองสมควรได้รับ และ 3) Generation Z หรือ เจเนอเรชัน ซี เป็นบุคลากรที่เกิดในยุคเทคโนโลยีเติบโตเร็วมาก ลักษณะเด่นคือ กล้าตั้งคำถามกับการทำงานแบบเดิม เพื่อหาทางใหม่ที่เร็วขึ้น มองเรื่องของค่าตอบแทนและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่เสมอไม่ผูกพันกับองค์กร มีโอกาสเปลี่ยนงานสูง (Bangkok Business Online, 2022) องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการทำงาน

หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้นๆ เมื่อองค์กรมีแรงจูงใจบุคคลก็จะเกิดความมุ่งมั่น และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นโดยเร็ว สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง อำนาจ และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น (Charoenkul, 2020) เมื่อทราบลักษณะเด่นของแต่ละช่วงวัย องค์กรจึงสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในแต่ละช่วงอายุทำงานกับองค์กรได้นาน โดยแต่ละองค์กรต้องสำรวจความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรก่อนออกนโยบายเพื่อสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากคนช่วงวัยเดียวกันอาจมีความต้องการไม่เหมือนกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เจเนอเรชัน เอ็กซ์ บางคนมีความหวังที่จะเกษียณในตำแหน่งที่สูงกว่าที่เป็นอยู่เพื่อต้องการอำนาจ มากกว่าผลความสำเร็จของงานที่ต้องทำสุดความสามารถ และเจเนอเรชัน ซี บางคนต้องการเงินเดือนที่สูงถึงแม้ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้

การถ่ายทอดองค์ความรู้จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องมาจากความเต็มใจหรือสมัครใจจากผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และผู้รับองค์ความรู้ คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ความไว้วางใจ และแรงจูงใจ เป็นต้น โดยบุคลากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ต้องมีองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นอย่างน้อย อาทิ ความน่าเชื่อถือด้านความสามารถในการปฏิบัติงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กร ยกย่อง สรรเสริญ ทำให้บุคลากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ รู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและเต็มใจที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ เพราะมีความเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ถ่ายทอดออกไปบุคลากรรุ่นใหม่มีความเชื่อถือในข้อมูลและนำไปปฏิบัติต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ ในทางกลับกันถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ แต่บุคลากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ขาดคุณลักษณะดังที่กล่าวทั้งหมด กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จัดขึ้นไม่คุ้มค่าและมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ

1. ความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้

การรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นไปตามทฤษฎีความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร (source's credibility theory) ซึ่งสิ่งสำคัญที่กำหนดว่าผู้รับองค์ความรู้จะยอมรับหรือปฏิเสธข้อมูลนั้นๆ (Khunalungkancharoen, 2020) ผู้รับองค์ความรู้จะทำการประเมินว่าข้อมูลนั้นสามารถเชื่อถือได้หรือไม่ โดยการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ 3 ลำดับแรก ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ ลักษณะเด่นของบุคคล และความไว้วางใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pitsachart, Sanprasan, and Wanichpunchaphol (2021) กล่าวว่า คุณสมบัติที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือของผู้รับองค์ความรู้ที่มีต่อผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ เกิดจากบุคลิก (character) และความสามารถ (competence) ในขณะที่ผลการวิจัยของ Sakasuppharurk (2024) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านผู้ถ่ายทอด 2) ปัจจัยด้านผู้รับการถ่ายทอด 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะเทคโนโลยี 4) ปัจจัยด้านกระบวนการถ่ายทอด และ 5) ปัจจัยวัฒนธรรมด้านดิจิทัล และแนวทางในการพัฒนาคือ องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้ครบ 5 ด้าน ที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะการถ่ายทอดของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ นอกจากนี้ความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน การสั่งสมความรู้หรือประสบการณ์ต่างๆ ตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานที่แรกจนถึงปัจจุบัน การทำงานต่างตำแหน่งหรือต่างสถานที่ย่อมมีปัญหาที่แตกต่างกัน แต่เมื่อทำการแก้ไขปัญหาจนสำเร็จ บุคคลก็ย่อมมีประสบการณ์ของการทำงาน และสามารถนำประสบการณ์นั้นไปปรับใช้ในการทำงานจนเกิดผลสำเร็จของงานได้ (Saengngoen, 2020)

2. ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจในองค์กร แสดงถึง ความเชื่อมั่น ความศรัทธา และไว้วางใจต่อบุคคลหรือองค์กร จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้างานแล้วปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นโดยไม่มีอคติ มีการปฏิบัติหรือบริหารงานอย่างถูกต้อง ส่งผลให้ทุกคนเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคคล

(Chomngam, 2019) รวมถึงบุคคลนั้นมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรใดสร้างความไว้วางใจภายในองค์กรได้ องค์กรนั้นย่อมทำงานได้อย่างราบรื่น และลดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรที่ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรในองค์กรขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การปฏิบัติงานไม่ราบรื่น ทำให้ใช้ระยะเวลาในการทำงานมากกว่าที่กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดความเสียหายภายในองค์กรได้ ดังนั้นความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก บางครั้งข้อมูลที่ได้รับมาจากบุคคลเดียวกัน บุคคลที่ได้รับมีความรู้สึกที่ไม่เหมือนกันได้ (Pitsachart, Sanprasan, & Wanichpunchaphol, 2021) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chumjinda, Naenna, Punkla, Sanprasam, and Srichokchai (2020) ที่ว่าความน่าเชื่อถือไว้วางใจอาจารย์ตามความคาดหวังของนักศึกษาพยาบาล ในมหาวิทยาลัยเอกชน เกิดจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถ 2) บุคลิกภาพ 3) พฤติกรรมความเอื้ออาทรเอาใจใส่ และ 4) การสร้างแรงจูงใจ โดยความน่าเชื่อถือไว้วางใจสามารถพัฒนาได้ถ้าเกิดจากความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นเกิดจากพฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลหนึ่งแสดงออกให้อีกบุคคลหนึ่งเห็นแล้วทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกันได้ ส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่องค์กรตั้งไว้

3. แรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้บุคคลแสดงการกระทำอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ค่าตอบแทน ตำแหน่ง และอำนาจ เป็นต้น โดยผลการวิจัยของ Charoenkul (2020) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากสิ่งต่างๆ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อาทิ เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล อาทิ ความสำเร็จลุล่วงในการทำงาน และโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ มีหลายประการ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร และองค์กรต้องมีแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kaushal and Nyoni (2022) ได้ศึกษาว่าทำไมการให้รางวัลบางประเภทจึงล้มเหลวในการกระตุ้นพฤติกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร พบว่า การถ่ายทอดองค์ความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร และผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง จึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการกระตุ้นพฤติกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

กล่าวโดยสรุปคือ คุณลักษณะของบุคคลมีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ อาทิ ความน่าเชื่อถือของประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรรุ่นใหม่มีความเชื่อมั่นต่อความรู้ที่ได้รับว่ามีความถูกต้องและนำมาปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้การปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการทำงาน และปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ในขณะที่ความไว้วางใจ อาทิ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล บุคลากรก่อนเกษียณและบุคลากรรุ่นใหม่มีความจริงใจ ความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจนเกิดเป็นความไว้วางใจ ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างราบรื่น การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานขององค์กร และแรงจูงใจ อาทิ บุคลากรก่อนเกษียณมีแรงจูงใจที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ เนื่องจากต้องการให้งานที่ได้รับผิดชอบนั้นประสบความสำเร็จ โดยบุคลากรรุ่นใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญงานจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร

กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรม คือ การถอดบทเรียน ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีรูปแบบในการดำเนินงานที่แตกต่าง คือ 1) การถอดบทเรียน บุคลากรก่อนเกษียณถ่ายทอดองค์ความรู้หรือเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่มีคู่มือการทำงานและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน 2) ระบบพี่เลี้ยง บุคลากรก่อนเกษียณ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

ทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้ทักษะต่างๆ และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้มาก และ 3) การสอนงาน บุคลากรก่อนเกษียณสอนงานในเรื่องที่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่ปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และใช้ระยะเวลาไม่นาน ซึ่งกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรม มีประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น องค์กรต้องเลือกกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร อาทิ ข้อจำกัดของระยะเวลา และข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร

1. การถอดบทเรียนจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร

การถอดบทเรียน เป็นการสกัดความรู้และประสบการณ์ทำงานฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลมาบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและเผยแพร่ให้บุคลากรรุ่นหลังต่อไปได้ (Suwapong, 2022) โดยทั่วไป การถอดบทเรียน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน เป็นการถอดบทเรียนจากโครงการที่ดำเนินการอยู่ได้ทุกช่วงเวลา 2) การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่องเล่าความรู้ที่เป็นความรู้แบบซ่อนเร้น เป็นการเรียนรู้ก่อนหรือระหว่างทำกิจกรรม และ 3) การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นการนำผลจากการถอดบทเรียนมาปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมหรือประยุกต์ใหม่ ทำให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง โดยการถอดบทเรียนจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร องค์กรต้องรวบรวมบุคลากรก่อนเกษียณที่มีความรู้ และประสบการณ์ทำงานเฉพาะด้านนั้นๆ มารวมตัวกัน แล้วสกัดความรู้ออกมาจัดเก็บในรูปแบบลายลักษณ์อักษรหรือความรู้แบบชัดแจ้งเพื่อเผยแพร่ผ่านรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร หนังสือ และบทความ เป็นต้น (Ongcharoen, 2017)

การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรต่างๆ ของประเทศไทย หลายองค์กรกำหนดให้มีการประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรเข้าสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกิดจากสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) เกิดจากตัวบุคคล คือบุคคลปฏิบัติงานในองค์กร แล้วเกิดการเรียนรู้สิ่งต่างๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานหรือได้รับคำชี้แนะ คำแนะนำจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) เกิดจากอุปสรรค คืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร แล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีหรือทำให้งานหยุดชะงักได้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลต้องหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา จนสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ และ 3) เกิดจากแรงบันดาลใจ ที่ตัวบุคคลต้องการพัฒนาหรือคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม สร้างความพึงพอใจให้กับองค์กรหรือตัวบุคคลเอง (Piriyawat, 2020)

จุดมุ่งหมายของการถอดบทเรียนคือ ต้องการแบ่งปันความรู้ โดยบุคลากรก่อนเกษียณต้องการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์หรือมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการถอดบทเรียนจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพดีที่สุด จากนั้นจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้ในรูปแบบความรู้ชัดแจ้ง และเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงองค์ความรู้ที่สำคัญ เพื่อใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่พัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็วและปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง ซึ่งประโยชน์จากการถอดบทเรียนเป็นการป้องกันไม่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูญหายไปกับบุคลากรเกษียณอายุ อีกทั้งผลจากการถอดบทเรียนจะได้คู่มือการทำงานที่มีประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรไว้ศึกษาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและการแบ่งปันความรู้จะทำให้บุคลากรรุ่นใหม่นำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ ต่อยอดงาน จนก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์กรได้

2. การดูแลบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยง เป็นระบบดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุนให้การช่วยเหลือ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับอีกฝ่ายแบบตัวต่อตัว เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า กล่าวคือพี่เลี้ยงมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ช่วยให้บุคลากรรุ่นใหม่ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน โดยพี่เลี้ยงต้องมีประสบการณ์การทำงาน ความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ จนเป็นที่ยอมรับ (Kaewpijit, 2019) ซึ่งความสำคัญของการใช้ระบบพี่เลี้ยงกับบุคลากรรุ่นใหม่ ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและ

ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้ง่าย เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ (Kaewbooddee & Kitdesh, 2018) โดยทักษะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง มีดังนี้ 1) การสอนงาน พี่เลี้ยงจะเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์ในการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดเทคนิคในด้านใดด้านหนึ่งของงาน 2) การโค้ช พี่เลี้ยงจะใช้ทักษะการโค้ชเป็นการสื่อสารและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถพัฒนาศักยภาพด้วยความสามารถของตนเอง เช่น ตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อให้สร้างความคิดใหม่ๆ การชี้แนะที่มีคุณภาพ และการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการเล่าเรื่องราวต่างๆ เป็นต้น 3) การให้คำปรึกษา พี่เลี้ยงในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ และประสบการณ์ที่สามารถให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือสอนทักษะเฉพาะให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และ 4) การให้คำปรึกษาด้านชีวิต พี่เลี้ยงสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาชีวิตในที่ทำงานและชีวิตประจำวันให้สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข (Siriraj_KM, 2021)

ระบบพี่เลี้ยง เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อดีของระบบพี่เลี้ยงที่เกิดจากการดูแลบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยบุคลากรก่อนเกษียณ คือ การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรก่อนเกษียณที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมีหน้าที่ให้กับปรึกษาหรือชี้แนะแนวทาง เพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้บุคลากรรุ่นใหม่ในการทำงาน บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้ทักษะต่างๆ ส่งผลให้องค์ความรู้ยังคงอยู่ภายในองค์กรและสืบทอดต่อไปได้ แต่ข้อเสียคือ บุคลากรก่อนเกษียณมีภารกิจหลักที่ต้องทำทุกวัน ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณต่อบุคลากรรุ่นใหม่เกิดความไม่ต่อเนื่อง บุคลากรรุ่นใหม่ได้รับความรู้ไม่ครบถ้วน จึงถือเป็นความท้าทายของบุคลากรก่อนเกษียณในการรับหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้บุคลากรรุ่นใหม่ ที่ต้องจัดสรรเวลาและการวางแผนอย่างเหมาะสม (Kaewbooddee & Kitdesh, 2018) และเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด การใช้ระบบพี่เลี้ยงต้องเกิดจากความเต็มใจระหว่างบุคลากรก่อนเกษียณและบุคลากรรุ่นใหม่

3. การสอนงานจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2016) อธิบายว่า “การสอนงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เพิ่มพูนขึ้น ด้วยเทคนิคต่างๆ ที่ผู้สอนวางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จนกระทั่งบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ซึ่งบริบทของการสอนงานผู้สอนจะต้องไม่ใช้การสอนแบบที่ต้องดูแลในทุกเรื่อง ให้คำแนะนำและคำปรึกษา เน้นเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสอนงานจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเกิดจากความร่วมมือและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และผู้รับองค์ความรู้ จากการสำรวจพบว่าพนักงานกว่า 80% ต้องการลาออกจากงาน เนื่องจากมีปัญหากับหัวหน้างาน แต่ผลสำรวจไม่ได้บ่งชี้ว่า หัวหน้างานไม่เก่ง ไม่ดี ซึ่งปัญหาที่แท้จริงเกิดจากหัวหน้างานขาดความเข้าใจในตัวพนักงาน ขาดทักษะในการสอนงานและขาดทักษะสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ดี หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยการสอนงานพนักงานภายในองค์กรที่เป็นหัวใจหลักในการพัฒนาองค์กร ด้วยแนวคิดการพัฒนาคน 10–30– 60 ดังนี้

10 คือ การจัดฝึกอบรมจากวิทยากรภายนอก
30 คือ การสอนงานจากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารภายในองค์กร
60 คือ การสอนงานจากพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง”

และ “การสอนงานจากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรเป็นการสอนงานจากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารภายในองค์กร เป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติ เรียกว่า KUSA มีดังนี้

K = Knowledge = เป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้
U = Understand = กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจ

S = Skill = ฝึกฝนทักษะ

A = Attitude = ปรับเปลี่ยนทัศนคติ”

บุคลากรก่อนเกษียณเน้นการสอนงาน เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่พัฒนาศักยภาพการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและลดระยะเวลาในการปฏิบัติได้ การสอนงานจะทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งบุคลากรก่อนเกษียณและบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร อีกทั้งยังก่อเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ การสอนงานเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถสืบทอดตำแหน่งงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุ (Thongmak, 2021)

กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้ง 3 กิจกรรม ได้แก่ การถอดบทเรียน ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน มีรูปแบบและวัตถุประสงค์ในการถ่ายทอดที่แตกต่างกัน จุดเด่นของการถอดบทเรียน คือ ผลลัพธ์ของการถอดบทเรียนทำให้บุคลากรรุ่นใหม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาในการสอนงานและลดข้อผิดพลาดในการทำงานได้ ในขณะที่จุดเด่นของระบบพี่เลี้ยง คือ ให้คำปรึกษาทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ และการสอนงาน เน้นเฉพาะเรื่องนั้นๆ ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และทำงานได้ตรงวัตถุประสงค์ ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น องค์กรต้องเลือกกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

การจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือก่อนบุคลากรเกษียณอายุ

จากการศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมก่อนบุคลากรเกษียณ พบว่า หลายองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน มีการจัดทำแผนการรับมือกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรก่อนเกษียณและจำนวนคู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการตลาดและรักษาองค์ความรู้ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งเป้าหมายหลักในการจัดการความรู้มุ่งเน้นในการพัฒนา 3 ประเด็น คือ พัฒนาคน พัฒนางาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรมกิจการผู้สูงอายุตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้จึงได้จัดทำแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยการรวบรวมข้อมูลในการจัดการความรู้ภายในองค์กรทั้งหมดที่มาจากการถอดบทเรียนขององค์กรจัดทำเป็นเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และคลิปวิดีโอเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในถ่ายทอดองค์ความรู้ให้บุคลากรในองค์กร สามารถนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ แนวปฏิบัติที่ดีในการเบิกจ่ายงบประมาณที่จัดทำโดยเลขานุการกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน คือ บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรได้รับความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณที่ถูกต้องมีการทำรายการเพื่อใช้ในการตรวจสอบ ยกตัวอย่าง เอกสารที่ต้องส่งงานคลังเมื่อบุคลากรในองค์กรเดินทางไปปฏิบัติราชการ ได้แก่ หนังสืออนุมัติหลักการโครงการ แผนงาน และรายละเอียดโครงการ ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ลดขั้นตอนในการทำงานและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ (Department of Older Persons, 2022)

ปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมดิจิทัล แอปพลิเคชันอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ทุกคนจึงเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยบุคลากรรุ่นใหม่มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีอย่างดีมากกว่าบุคลากรก่อนเกษียณ ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีกับบุคลากรก่อนเกษียณแบบย้อนกลับได้ (Kaewbooddee & Kitdesh, 2018) ซึ่งความแตกต่างระหว่างช่วงวัยมีผลต่อความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรูปแบบการสื่อสารใหม่ๆ แต่เชื่อได้ว่าแต่ละช่วงวัยสามารถพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จได้ หากต้องการให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างช่วงวัย องค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อพนักงาน มีระบบพี่เลี้ยงและระบบการทำงานแบบย้อนกลับหรือการเป็นพี่เลี้ยงกลับด้านผ่านการเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ทำหน้าที่สอน แนะนำเรื่องต่างๆ ให้กับบุคลากรก่อนเกษียณได้ (Lužar, Zoran, Markič, & Bukovec, 2023) จนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและไม่มีความกดดันเมื่อต้องทำงานร่วมกัน

ผลการศึกษาของ Grobbelaar (2021) พบว่า บุคลากรก่อนเกษียณ มองว่าการรักษาองค์ความรู้และทักษะของตนเองโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะองค์กรใดมีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน จะสามารถสร้างความได้เปรียบในตลาดได้ ในทางกลับกันหากองค์กรใดขาดความใส่ใจในการจัดการความรู้ องค์กรไม่สามารถนำองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรก่อนเกษียณออกมาจัดเก็บเป็นคู่มือการทำงานได้ บุคลากรรุ่นใหม่อาจต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานเนื่องจากไม่มีคู่มือในการทำงาน และสุดท้ายบุคลากรไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้จากตัวอย่างการศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรก่อนเกษียณของธุรกิจขนาดเล็กในประเทศสหรัฐอเมริกาฯ ของ Beck (2020) พบว่า ปัญหาของธุรกิจขนาดเล็กคือ มีการจัดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรไม่มาก และบุคลากรรุ่นใหม่ไม่ให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณ เนื่องจากไม่เห็นถึงความสำคัญในการจัดการความรู้และขาดความเชื่อมั่นในบุคลากรก่อนเกษียณ ในแต่ละปีองค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้จำนวนมากที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งภายในองค์กรมีคู่มือเกี่ยวกับการทำงานไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงานและบางครั้งบุคลากรที่ทำงานมาก่อนไม่มีการส่งต่อคู่มือการทำงานให้บุคลากรรุ่นใหม่ จึงทำให้บุคลากรก่อนเกษียณต้องเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อสอนงาน แต่ถ้าองค์กรมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดี เมื่อจัดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้แล้วจำเป็นต้องมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวกต่อการศึกษา ต่อยอดจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ การจัดการความรู้ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากองค์กรจะได้ประโยชน์จากการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรแล้ว บุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ จะมีความรู้และทักษะในการทำงานที่เพิ่มพูนสามารถนำไปต่อยอดในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปได้เช่นกัน

บทสรุป

การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะการบริหารจัดการความรู้ที่ดีจะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ อีกทั้งยังเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วย ซึ่งการถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรไม่ต้องสูญเสียองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนภารกิจหลักไป การถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรก่อนเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้จะมีประสิทธิภาพที่สุดองค์กรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ อาทิ คุณลักษณะของบุคคล บริบทขององค์กร และองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล บทความนี้จะกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือของผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้เกิดจากอายุงานและประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญและมีผลงานออกมาให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ เช่น วิเคราะห์ข้อมูลได้แม่นยำ ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่เชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีขึ้น เป็นต้น 2) ความไว้วางใจต่อกัน เกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรก่อนเกษียณและบุคลากรรุ่นใหม่ เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจนกลายเป็นความไว้วางใจระหว่างบุคคล ทำให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความมั่นใจว่าความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปต่อยอดในการทำงานได้จริง และ 3) แรงจูงใจจากความสำเร็จของงาน บุคลากรก่อนเกษียณต้องการให้งานที่ได้มอบหมายให้บุคลากรรุ่นใหม่ประสบผลความสำเร็จและออกมาดีที่สุด เมื่อองค์กรทราบถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการหาแนวทางเพื่อขจัดปัญหาที่อาจทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การปลูกฝังด้วยวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการจัดการความรู้ การสร้างนโยบายที่กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ และการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน เป็นต้น

โดยการจัดการความรู้ในรูปแบบของการจัดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้มีหลากหลายกิจกรรมซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ในบทความนี้ได้ยกตัวอย่างกิจกรรม 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การถอดบทเรียน เป็นกิจกรรมที่สกัดความรู้มาจากบุคลากรก่อนเกษียณที่มีการสั่งสมองค์ความรู้และเทคนิคในการทำงานมานาน มาจัดทำเป็นคู่มือการทำงาน หรือเป็นกิจกรรมการถอดบทเรียนในงานที่ทำเพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่ทำงานร่วมกันให้ข้อคิดเห็น

เกี่ยวกับการทำงาน บอกจุดอ่อนจุดแข็ง ข้อเสนอแนะ และประโยชน์ที่ได้รับจากการทำกิจกรรม เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการทำงานครั้งต่อไป เป็นกิจกรรมที่ต้องรวมกลุ่มกันและใช้ระยะเวลาไม่นาน ประโยชน์ที่ได้จากการถอดบทเรียน คือ บุคลากรรุ่นใหม่มีคู่มือในการทำงานและช่วยลดระยะเวลาในการสอนงานได้อีกด้วย แต่หากกิจกรรมการถอดบทเรียนของบุคลากรในองค์กรมีเพียงบุคลากรรุ่นใหม่เข้าร่วม อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ครอบคลุมหน้างานจริง เนื่องจากบุคลากรรุ่นใหม่ยังมีองค์ความรู้เฉพาะด้านไม่เพียงพอต่อการถอดบทเรียน 2) การดูแลบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยระบบพี่เลี้ยง บุคลากรก่อนเกษียณให้คำปรึกษาทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ช่วยให้บุคลากรรุ่นใหม่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและไม่รู้สึกกดดัน เป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลานานและบุคลากรก่อนเกษียณต้องเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้กำลังใจและช่วยเหลือบุคลากรรุ่นใหม่ตลอดเวลา และ 3) การสอนงาน บุคลากรก่อนเกษียณสอนงานในส่วนงานที่มอบหมายให้บุคลากรรุ่นใหม่ เป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาไม่นาน ช่วยให้บุคลากรรุ่นใหม่ทำงานได้ตรงวัตถุประสงค์และทำงานเสร็จก่อนแผนที่วางไว้ เพราะเป็นการสอนงานเฉพาะเรื่องเท่านั้นทำให้ได้รับความรู้ที่ต้องการแก้ไขได้ตรงจุด ดังนั้นองค์กรจึงต้องเลือกกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผลลัพธ์ของการถ่ายทอดองค์ความรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด

References

Bangkok Business Online. (2022, November 5). Sām čhe nœ rechan Gen X , Gen Y læ Gen Z so tai kānthamngān mai mūankan ʻong koṇ to ʻong khaočhai ! [Three generations, Gen X, Gen Y, and Gen Z, have different working styles. Organizations must understand!]. Retrieved December 17, 2023, from https://www.bangkokbiznews.com/health/labour/1035959

Beck, A. M. G. (2020). *Knowledge capture from preretirement employees in US small businesses* (Doctoral dissertation, Capella University).

Chaipiriyakul, A., & Charoenporn, C. (2021). Næothāng kānčhatkān khwāmrū tonbæp kān pen phū nam čhit ʻāsā koṛanī suksā thētsabān tambon ʻumong ʻAmphoe Mūang Lamphūn čhangwat Lamphūn [Knowledge management guidelines of volunteer leadership model: A case study of Umong subdistrict municipality Mueang Lamphun district, Lamphun province]. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science, 7*(3), 188-199.

Charoenkul, W. (2020). *Ræng čhūngčhai nai kān patibat ngān khoṇg khrū rong rīan bā nayāng sūng* [Teacher's job motivation of Banyangsoong school] (Master's thesis, Silpakorn University).

Chomngam, N. (2019). *Khwāmsamphan rawāng khwām wai wāngčhai nai khana kammakān læ phruttikam kānkhā ra khā sathāranūpaphōk khoṇg phū yū ʻāsai nai mūbān čhatsan mūbān rom phō* [The relationship between trust in the committee and past utility payment behavior of residents in Rom Pho Village housing development] (Master's thesis, Krirk University).

Chumjinda, U., Naenna, V., Punkla, P., Sanprasam, P., & Srichokchai, S. (2020). Khwām nā chuāthū wai wāngčhai ʻāčhān tām khwāmkhātwang khoṇg naksuksā phayābān nai mahāwitthayālai ʻēkkachon [Trustworthiness of teachers as expected by nursing students in a private university]. *Journal of MCU Ubon Review, 5*(3), 517-528.

Creative Economy Agency (Public Organization). (2021). *Čhǫ thē ron lōk soṇgphanyīsipsoṇg: Ready set go* [Exploring world trends 2022: Ready set go]. Bangkok: Author.

Department of Older Persons. (2022). Kān̆chatkān ʻongkhwāmrū læ nawattakam dān phūsūng ʻāyu prān̆ham pī Phō.So. sōngphanhārōihoksiphā [Knowledge management and innovation for the elderly in 2022]. Retrieved October 22, 2024, from https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1665455253-1750_0.pdf

Focus. (2021, October 28). Phro khwām fan khōng rao tā ngōkan: Khon run mai læ khon ru nok ʻon kap thatsanakhati thī sūan thāng [Because our dreams are different: Young generations and old generations with conflicting attitudes]. Retrieved May 4, 2024, from https://waymagazine.org/what-is-the-difference-between-the-old-generation-and-this-generation/

Foundation of Thai Gerontology Research and Development institute. (2021, August 4). Rāingān sathānakān phūsūng ʻāyu Thai chī tūalēk kœ̄t-tāi tam wai rængngān lot tǣ ʻattrā phūsūng ʻāyu phœ̄m khun māk [Report on the situation of the Thai elderly shows low birth and death numbers. The working age has decreased but the rate of the elderly has greatly increased]. Retrieved March 9, 2024, from https://thaitgri.org/?p=39784

Grobbelaar, A. (2021). *Exploring the perceptions of knowledge transfer and skills retention of baby boomers within South African mining organisations* (Master's thesis, North-West University).

Human Resource and Organization Development. (2019, January 24). Kānborihān c̆hatkān sapphayākōn manut (Human Resource Management: HRM) huāc̆hai samkhan khōng kān khapkhlūan ʻongkōn yuk patc̆huban [Human Resource Management (Human Resource Management: HRM) is the heart of driving today's organizations]. Retrieved May 4, 2024, from https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/

Institute for Population and Social Research. (2024). Prachākōn khōng prathēt Thai Phō.So. sōngphanhārōihoksipc̆het [Population of Thailand in 2024]. Retrieved May 9, 2024, from https://ipsr.mahidol.ac.th/population-gazette/

Jeena, K. & Khutrakun, A. (2018). Krabūankān thaithōt khwāmrū c̆hāk mahāwitthayālai sū chumchon: Kōrani suksā khrōngkān ʻanurak wihān phrac̆hao phan ʻong wat pong sanuk c̆hangwat Lampāng [Knowledge transfer process from university to community: A case study of Viharn Phra Chao Pun Ong conservation project, Wat Pong Sanuk, Lampang province]. *Political Science and Public Administration Journal*, *9*(1), 59-80.

Kaewboodee, K., & Kitdesh, A. (2018). Phatthanā ʻongkōn dūai rabop phīliang (mū ̄achīp) [Organization development by mentoring system (Professional mentor)]. *Mahidol R2R e-Journal, 5*(1), 1-8.

Kaewpijit, J. (2019). Kānphatthanā rabop phīliang samrap kamlang khon khunnaphāp phāk rat [Development of a mentoring system for quality government personnel]. Retrieved April 19, 2024, from https://shorturl.asia/dJhT3

Kaushal, S., & Nyoni, A. M. (2022). Why do rewards fail to motivate knowledge sharing behavior among employees?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2022-0202

Khunalungkancharoen, U. (2020). *Khwāmkhit hen tō̜ ʻakān lūak chai sū̄ bukkhon thī̄ mī̄ khwām nā̄ chūathū̄ pek phalit chok̄ ʻāyana but kīeokap kānsūsān phūa nomnaō̜ c̄hai hai chai phalittaphan læ bo̜rikān khō̜ng bo̜risat ʻæt wā̄ ʻin fō̜ sē̜ wi sō̜ c̄hamkat (Mahāchon)* [Source's credibility of personal media," Peck Palitchoke Ayanaputra," on persuasive communication to using products and services of advanced info service PLC] (Master's thesis, Thammasat University).

Leenin, C. (n.d.). Kān c̄hatkān khwāmrū̄ khū̄ ʻarai: KM? [What is knowledge management: KM?]. Retrieved January 21, 2024, from https://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm

Lužar, M., Zoran, A.G., Markič, M., & Bukovec, B. (2023). Intergenerational differences and knowledge transfer among slovenian engineers. *Organizacija, 56*(1), 66-79.

Office of the Civil Service Commission. (2016). Nangsū̄ ʻilekthro̜nik theknik kānsō̜n ngān [Eectronic book: Teaching techniques]. Retrieved May 4, 2024, from https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb12.pdf

Ongcharoen, P. (2017). *Thot̄ botrian: Kānbo̜rihān khrōngkān phāk rat* (Phim khrang thī̄ 1) [Lessons learned: Government project management (1st ed.)]. Bangkok: Together Edu Tenor.

Piriyawat, K. (2020, February 14). Kān c̄hat tham withī patibat thī pen lœ̄t (Best Practice) [Creating best practices (Best practice)]. Retrieved March 15, 2024, from https://www.sw2.ac.th/images/user/sunpaboon/62/vck4/bestprac.pdf

Pitsachart, N., Sanprasan, P., & Wanichpunchaphol, W. (2021). Khwām wai wāngc̄hai kap kān bo̜rikān phayābān [Trust in nursing services]. *APHEIT Journal of Nursing and Health, 3*(3), 1-12.

Saengngoen, B. (2020, December 18). Prasopkān [Experience]. Retrieved March 15, 2024, from https://www.gotoknow.org/posts/687559

Sakasuppharurk, F. (2024). *Patc̄hai thī mī phon tō̜ khwāmsamret nai kān thaithot̄ khwāmrū̄ dān khrūang mū̄ di c̄hi than ko̜rani suksā bo̜risat pi tō̜ ra khemī hǣng nưng nai prathet̄ Thai* [Factors affecting knowledge transfer successfulness of digital tools: A case study of a petrochemicals industry company in Thailand] (Master's thesis, Thammasat University).

Sanamthong, E. (2019). Kānphatthanā sapphayākhō̜n manut: Nǣothāng phatthanā sū̄ khwāmsamret khō̜ng ʻongkān [Human resource development: Approaches to organization success]. *Kasem Bundit Journal, 20*(1), 64-77.

Siriraj_KM. (2021, July 14). Rabop phīlīang samrap kān c̄hatkān khwāmrū̄ [Mentoring system for knowledge management]. Retrieved March 23, 2024, from https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/17454/

Suriya, S. (2017). ʻUppasak nai kān thai ʻon khwāmrū̄ khō̜ng bukkhalākhō̜n runbē̜ bī būm mœ̄ mī phonkrathop tō̜ ʻakān c̄hatkān khwāmrū̄ nai ʻongkhō̜n phāk rat yangrai [How knowledge transferring barrier of baby boomer affect knowledge management in public organization?]. *Payap University Journal, 27*(1), 1-16.

Suwapong, N. (2022). Kān thot̄ botrian: Phūa sœ̄msang krabūankān rianrū̄ [The lesson learned to reinforce learning process]. *Journal of Graduate Saket Review, 7*(1), 47-60.

Thongmak, K. (2021*). Phonkrathop čhāk kān khātkhlǣn bukkhalākǫ̣n māk prasopkān čhāk kān kasīan ʻāyu rātchakān tǫ̣phon kān patibat ngān phainai kǫ̣ng truāt sǭp ʻākǫ̣n* [The impact of retirement on organizational performance: The case of post-clearance audit division, Customs Department, Thailand] (Master's thesis, Chulalongkorn University).