

ความรู้ที่ซ่อนเร้น: ความสำคัญต่อการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ Tacit Knowledge: The Essence for Learning Organization

กาญจนา ส่องวัฒนา ¹
Karnjana Songwathana
ศรัณยา แสงล้อมสุวรรณ ²
Sarunya Sanglimsuwan

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายคำจำกัดความและความหมายของความรู้ที่ซ่อนเร้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ที่ซ่อนเร้นต่อการพัฒนาองค์กร รวมถึงศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นในองค์กร ทั้งนี้ คำถามที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร คือ จะทำอย่างไรเพื่อเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวพนักงานในรูปความเชื่อ ประสบการณ์ และความชำนาญการ ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีการถ่ายทอดความรู้นั้นต่อไป โดยสามารถระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นได้หลายมิติ เช่น มิติลักษณะส่วนบุคคล มิติการทำงานเป็นทีม มิติวัฒนธรรมองค์กรที่ทำงาน มิติสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมิติเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำสำคัญ: ความรู้ที่ซ่อนเร้น การแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This paper describes the definition of tacit knowledge, highlights the importance of tacit knowledge in organization, and explores the important factors that influence tacit knowledge sharing in organization. The key challenge is how to convert tacit knowledge embedded in employees' personal beliefs, experiences and values to explicit knowledge, so that it is in a format that can be readily and easily accessed by others. The factors influencing tacit knowledge sharing can be identified in several dimensions such as personal characteristics dimension, teamwork dimension, organization culture dimension, working environment dimension, information technology dimension.

Keywords: Tacit Knowledge, Knowledge Sharing, Knowledge Transfer, Learning Organization

¹ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
Bangkok University
E-mail: karnjana.s@bu.ac.th

² มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University
E-mail: nongya@yahoo.com

บทนำ

คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) นับเป็นคำในกลุ่มของการพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน และเป็นรูปแบบขององค์กรในอุดมคติ เพราะทุกองค์กรต่างต้องการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่เพื่อความอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืนในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเป้าหมายสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง และเรียนรู้แตกต่างๆ ที่ทำให้องค์กรสำเร็จหรือล้มเหลว กล่าวคือ รู้ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร และสามารถรักษากฎแห่งการเรียนรู้ไว้ได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืนตลอดไป ดังนั้น การที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรต้องเริ่มจากการศึกษาและพัฒนาความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ทั้งนี้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในปัจจุบัน ประเด็นเรื่องความรู้ขององค์กรถือเป็นประเด็นหนึ่งที่นักวิจัย ที่ปรึกษา และผู้บริหารให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า การแข่งขันทางธุรกิจจำเป็นจะต้องมีความรู้เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน และความรู้ที่ตนเองเป็นแหล่งสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เป็นทักษะการปฏิบัติ โดยทั่วแล้วองค์กรทุกแห่งมักมีเคล็ดลับความรู้ที่สำคัญทั้งในรูปแบบความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวพนักงาน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของคู่มือการทำงานหรือคู่มือปฏิบัติงานขององค์กรนั้น แม้ว่าความรู้เหล่านี้ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ แต่กลับเป็นองค์ประกอบที่จะสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดี และเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่ธุรกิจจำเป็นจะต้องบริหารจัดการและวัดผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Usage) อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการที่ธุรกิจต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ธุรกิจจึงต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเหล่านี้ก็คือ องค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในบุคลากร

คำว่า “ความรู้ที่ซ่อนเร้น” ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในด้านการบริหารจัดการความรู้ และการศึกษาองค์กร ตลอดจนมีคำนิยามและแนวทางที่หลากหลายในการอธิบายและตรวจ

สอบความรู้แบบดังกล่าว Michael Polanyi ศาสตราจารย์สาขาเคมีและสังคมศาสตร์ เป็นบุคคลแรกที่ใช้คำว่า Tacit Knowledge หรือความรู้ที่ซ่อนเร้น โดยเขียนไว้ในหนังสือเรื่อง Tacit Dimension ทั้งนี้ Polanyi (1966) ได้เน้นความสำคัญของความรู้ที่ซ่อนเร้นว่าเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแต่ยากจะรู้ เพราะไม่ได้บันทึกความรู้เหล่านั้นไว้ในฐานข้อมูล ดังนั้น องค์กรโดยมากมีความรู้แต่กลับไม่สามารถเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้ เนื่องจากความรู้เหล่านั้นยังถูกเก็บอยู่ในตัวบุคคล

นอกจาก Polanyi (1966) แล้ว ยังมีนักวิชาการสาขาต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญได้ ดังนี้

1. ยากที่จะเขียนให้เป็นรูปร่าง (Formalization) (Nonaka, 1991) ผู้ที่เป็นเจ้าของความรู้ไม่สามารถอธิบายกฎเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจในการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้ แต่การตัดสินใจนั้นอาจเกิดจากการมองเห็นกฎเกณฑ์ที่จะนำมาประกอบเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
2. เป็นความรู้ส่วนบุคคล (Individual Tacit Knowledge) (Ambrosini & Bowman, 2001)
3. มิติของความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Dimension) (Nonaka, 1991) ที่สามารถกลั่นกรองออกมาเพื่อเขียนบันทึกได้
4. ประกอบไปด้วยแบบแผนความคิด (Mental model) (Nonaka, 1991) กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนจะดำเนินการบางอย่างในสถานการณ์หนึ่งๆ ด้วยสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในตัวตน และมีแนวโน้มที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้น
5. สามารถนำไปใช้งาน (Ambrosini & Bowman, 2001) หมายถึง เป็นความรู้และทักษะในการปฏิบัติ (Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1991) โดย Nonaka (1991) ยังระบุเพิ่มเติมว่า ความรู้และทักษะในการปฏิบัตินี้ อาจมีความหมายเดียวกับความรู้ที่ซ่อนเร้น เพราะความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นประกอบด้วยทักษะทางเทคนิคส่วนบุคคล ซึ่งเป็นทักษะที่ไม่เป็นทางการและยากที่จะเขียนบันทึกออกมา
6. มีความเฉพาะเจาะจงในเชิงบริบท หมายถึง ความรู้ที่ต้องสอนกันหน้างาน หรือสอนในสถานการณ์เฉพาะที่ต้องใช้ความรู้นั้นๆ (Ambrosini & Bowman, 2001) ทั้งนี้ Nonaka (1991) ระบุว่า ความรู้ที่ซ่อนเร้น คือ สิ่งที่มีรากลึกอยู่ในการทำงานที่มุ่งมั่นของแต่ละบุคคลในบริบทที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น กลุ่มช่างฝีมือ กลุ่มอาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในเทคโนโลยีหรือตลาดที่เฉพาะเจาะจง เป็นต้น

จากคุณลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้นที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้นิยามความหมายของความรู้ที่ซ่อนเร้นชัดเจนมากขึ้น โดยสามารถสรุปคำนิยามได้ว่า ความรู้ที่ซ่อนเร้น คือ ความรู้ที่เป็นส่วนบุคคล (Personal) อยู่ในจิตใต้สำนึก (Unconscious) ไม่สามารถจัดทำเป็นระบบ (Uncodified) และไม่สามารถแสดงออกมาหรือเห็นได้อย่างชัดเจน โดยเป็นความรู้ที่ยากจะจัดทำเป็นรูปแบบที่แน่นอน ดังนั้น จึงยากที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่น ความรู้ที่ซ่อนเร้นประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเชิงเทคนิค (Technical Dimension) และมิติเชิงการรับรู้ (Cognitive Dimension) โดยมิติเชิงเทคนิค หมายถึง “การรู้วิธีการ” (Know-How) เพราะความรู้ของพนักงานเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ขึ้นกับความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนมิติเชิงการรับรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างทางความคิดในสมอง (Schemata) แบบแผนความคิด (Mental Models) ความเชื่อ (Beliefs) และการรับรู้ (Perceptions) (Polanyi, 1966; Reber, 1989; Zander & Kogut, 1995; Haron 2005)

ทั้งนี้ ในระยะต่อมา Bennet และ Bennet (2008) ได้แบ่งประเภทของความรู้ที่ซ่อนเร้นเป็น 4 ประเภท คือ

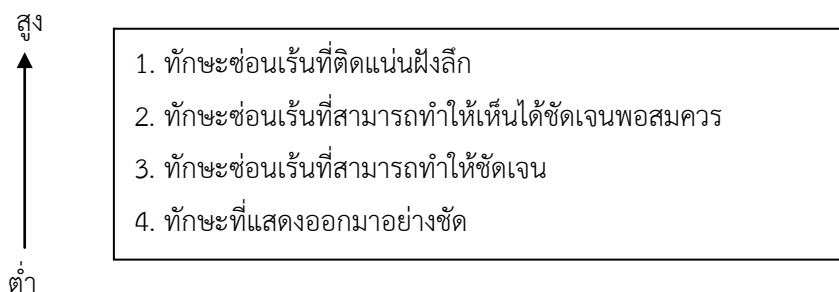
1. แบบฝังลึกในตัวบุคคล (Embodied) เป็นความรู้ที่ถูกเก็บไว้ในตัวบุคคล

2. แบบการหยั่งรู้ด้วยตัวเอง (Intuitive) เป็นความรู้ที่มีรากฐานมาจากประสบการณ์ชีวิต เป็นกลไกที่ลึกลับที่ทำให้เราสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยปราศเหตุผลอธิบาย

3. แบบอารมณ์ความรู้สึก (Affective) เป็นความรู้ที่แสดงถึงความรู้สึกซึ่งไม่ได้ถูกเปิดเผยออกมาหรืออาจจะไม่รู้ถึงความรู้สึกนั้น

4. แบบจิตวิญญาณ (Spiritual) เป็นความรู้ในรูปของการแนะนำทางชั้นสูง การให้กรอบแนวคิดที่เหนือกว่า ทำให้เห็นภาพที่ใหญ่ขึ้น

นอกจากการศึกษาด้านนิยามความหมายและคุณลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้นแล้ว Ambrosini และ Bowman (2001) ยังได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญของความรู้ที่ซ่อนเร้นในฐานะที่เป็น “ทรัพยากร (Resource)” ขององค์กร และเปลี่ยนคำเรียกจาก “ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge)” เป็น “ทักษะที่ซ่อนเร้น (Tacit Skills)” โดยทักษะที่ซ่อนเร้นนี้มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับความรู้ที่ซ่อนเร้น กล่าวคือ เป็นทักษะที่เฉพาะเจาะจง สามารถนำมาใช้งานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร พร้อมกันนี้ Ambrosini และ Bowman (2001) ยังได้แบ่งระดับของทักษะที่ซ่อนเร้นตามลำดับความซ่อนเร้น 4 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ระดับความซ่อนเร้น (Degree of Tacitness)

ที่มา: Ambrosini และ Bowman (2001)

โดยสรุป คำว่า ความรู้ที่ซ่อนเร้น มีขอบเขตที่กว้าง ตั้งแต่การเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล จนถึงความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร

ความสำคัญและคุณค่าของความรู้ที่ซ่อนเร้นต่อองค์กร

จากคำนิยามและคุณลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้นที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรหลายด้านดังนี้

1. การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

มีการนำความรู้ที่ซ่อนเร้นมาเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยทั่วไปแล้วคนทำงานจะเริ่มจากการใช้ความรู้ที่ซ่อนเร้นในตนเองก่อน แล้วจึงพัฒนาต่อเป็นความรู้ที่มีรูปแบบ หรือมีการบันทึกองค์ความรู้นั้น ซึ่งจะเป็นแหล่งความรู้สำหรับการสร้างนวัตกรรมในอนาคต กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ความรู้ที่ซ่อนเร้นมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น การพัฒนาเครื่องบินแบบอัตโนมัติของ บริษัท มัทซึชิมิตะ ที่ส่งวิศวกรอาวุโสไป

เรียนรู้จากพ่อครัวของโรงแรมชั้นนำในกรุงโตเกียว โดยความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา (Look) ความรู้สึก (Feel) และรสชาติ (Taste) ของขนมปัง ซึ่งได้นำสิ่งที่เรียนรู้เหล่านี้มาใช้ในการออกแบบกลไกการนวดแป้งสำหรับเครื่องทำขนมปังอัตโนมัติเพื่อให้ผลิตผลตามความต้องการ (Nonaka, 1991)

2. การเป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practices)

การให้ความสนใจต่อความรู้ที่ซ่อนเร้น ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและถ่ายทอดตัวอย่างที่ดีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสามารถสร้างความรู้ที่ซ่อนเร้นขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความรู้ที่ซ่อนเร้นมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการทำงานมากกว่าความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และบ่อยครั้งที่มักพบว่า ตัวอย่างการทำงานที่ดีมักไม่ได้อยู่ในรูปแบบของเอกสารหรือระบุไว้ในแผนผังการทำงาน (Szulanski, 1996) สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ควรตระหนัก คือ ตัวอย่างการทำงานที่ดีต้องมีการอ้างอิงไปสู่ความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้ที่ทำงานนั้นจริงๆ เพราะผู้ทำงานที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในงานนั้น จะสามารถถ่ายทอดตัวอย่างงานที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเลียนแบบ (Imitation)

ความรู้ที่ซ่อนเร้นช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Winter, 1987, อ้างถึงใน Zander & Kogut, 1995) เพราะความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลและในผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นเป็นความรู้ที่เหนียวแน่น และยากที่จะถ่ายโอนไปสู่คนกลุ่มใหม่ อย่างไรก็ตาม Kogut และ Zander (1992) กล่าวว่า แม้ความรู้ที่ซ่อนเร้นจะเหนียวแน่น แต่ก็ท้าทายคู่แข่งให้พยายามศึกษาและลอกเลียนแบบได้เช่นกัน ดังนั้น ธุรกิจควรนำความรู้ที่ซ่อนเร้นนี้มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มทั้งความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการสกัด (Extract) องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเอง

4. การสร้างความสามารถหลัก (Core Competencies)

ความรู้ที่ซ่อนเร้นช่วยสร้างคุณค่าที่โดดเด่น (Unique Value Added) ให้กับองค์กร โดยสร้างขึ้นมาจากทักษะและประสบการณ์ของพนักงาน รวมเข้ากับเรื่องราวในอดีต สถานการณ์เฉพาะอย่าง และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความรู้ที่ซ่อนเร้นถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินระดับความสามารถหลักขององค์กรและความแตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้น การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

จึงต้องนำความรู้ที่ซ่อนเร้นนี้มาใช้ประโยชน์ เพราะจะช่วยทำให้ธุรกิจเข้าใจถึงสถานการณ์การแข่งขัน ตลอดจนเลือกและกำหนดตลาดได้อย่างเหมาะสม (Badaracco, 1991)

การแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้น

ความรู้ที่ซ่อนเร้นมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจหลายด้าน แต่ด้วยความรู้ที่ซ่อนเร้นที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในแต่ละบุคคลและยากที่จะแสดงออกมา จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงนิยามความหมายของกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นให้ชัดเจน เพื่อให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้การแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไป การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แตกต่างจากการแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) ที่ใช้ในองค์กร เช่น ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลการผลิต ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่พนักงานทุกระดับต้องเกี่ยวข้อง ในขณะที่การแบ่งปันความรู้เน้นที่การพึ่งพาอาศัยกัน (Reciprocity) และเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างมีทิศทางระหว่างบุคคลแต่ละคนหรือภายในองค์กร ซึ่งการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรนี้ ถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร (ปรารธนา หลีกภัย, 2556)

Nonaka และ Konno (1998) ได้นำเสนอแนวคิด “Ba” ซึ่งหมายถึง สถานที่ที่ความรู้ถูกสร้างขึ้น โดยอาจเป็นสถานที่ที่จับต้องได้ (Physical) หรือสถานที่เสมือน (Virtual) หรือในจิตใจของคน (Mental) ก็ได้ “Ba” เป็นเสมือนกับแพลตฟอร์มที่เป็นจุดศูนย์รวมและเชื่อมโยงความรู้จากที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน Nonaka และ Konno (1998) ได้นำเสนอแบบจำลอง SECI ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนรูปความรู้ 4 ขั้นตอน (Nonaka, 1991; Nonaka & Konno, 1998) ได้แก่

1. การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) คือ กระบวนการที่ความรู้ที่ซ่อนเร้นถูกเผยแพร่ผ่านประสบการณ์แบบแผนความคิดอ่านและทักษะทางเทคนิคระหว่างผู้เชี่ยวชาญ

2. การขยายผลสู่ภายนอก (Externalization) คือ กระบวนการที่ความรู้ที่ซ่อนเร้นถูกถ่ายทอดเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยผ่านการพูด การนำเสนอ และการสะท้อนความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม

3. การผนวกรวม (Combination) คือ กระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนที่ละเอียดซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

4. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ กระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เช่น จากคู่มือการทำงานให้เป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

จากขั้นตอนข้างต้น การแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้น จะเกิดขึ้นในขั้นตอนการขัดเกลาทางสังคม และการขยายผลสู่ภายนอก นอกจากนี้ Hooff และ Ridder (2004) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการแบ่งปันความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่แต่ละคนแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเองอย่างสมบูรณ์ และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยแปลงความรู้ส่วนบุคคลให้เป็นความรู้ขององค์กร ดังนั้น กระบวนการแบ่งปันความรู้จึงประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การให้ความรู้ (Knowledge Donating) คือ การสื่อสารกับผู้อื่นเกี่ยวกับความรู้และทุนทางปัญญาของแต่ละบุคคล

2. การสะสมความรู้ (Knowledge Collecting) คือ การที่ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือกันเพื่อแบ่งปันความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน

กระบวนการแบ่งปันความรู้ตามนิยามความหมายของ Hooff และ Ridder (2004) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ardichvili, Pagae, และ Wentling (2003) ที่พบว่า การแบ่งปันความรู้เปรียบเสมือนตลาดที่ประกอบด้วย การเสนอความรู้ใหม่ และความต้องการความรู้ใหม่มาผนวกกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้อยู่จำนวนมาก โดยเป็นทั้งงานวิจัยเชิงปริมาณ และงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการนำทฤษฎีจากหลายศาสตร์มาใช้ในการกำหนดกรอบดำเนินการวิจัย เช่น ทฤษฎีการปฏิบัติเชิงเหตุผล (Theory of Reasoned Action: TRA) ทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) ทฤษฎีสถานะวิกฤตทางสังคม (Social Dilemma Theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ทฤษฎีจิตวิทยาทางสังคม (Social Psychology Theory) และทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior Theory: OCB) เป็นต้น จึงเห็นได้ว่า การแบ่งปันความรู้ได้รับความสนใจในสาขาวิชาต่างๆ รวมทั้งภาคธุรกิจด้วย

จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า สามารถแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นทั้งปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคเป็น 5 กลุ่มหลัก ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และแรงขับเคลื่อนภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ ภาษา ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการรับรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความไว้วางใจ เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่หลากหลายแตกต่างกันในแต่ละองค์กร จึงเป็นปัจจัยที่ยากต่อการบริหารจัดการ โดยปัจจัยด้านบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้น ได้แก่ (ก) แรงจูงใจส่วนบุคคล เช่น ความสุขที่ได้แบ่งปันความรู้ ชื่อเสียงในเรื่องความเป็นมืออาชีพ ฯลฯ (ข) ความเชี่ยวชาญของตนเองในความรู้สาขานั้นๆ รวมถึงอายุงานในสาขานั้น (ค) ประสบการณ์ในการแบ่งปันความรู้ (ง) ความสามารถในการซึมซับความรู้ (จ) ความเข้าใจในความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอด (ฉ) ความสามารถด้านภาษาที่ใช้ในการถ่ายทอด (ช) ความผูกพันและความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างกัน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้ (ซ) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ฌ) การสื่อสารระหว่างกัน อย่างเปิดเผยและมีประสิทธิภาพ (ญ) การเคารพซึ่งกันและกัน (ฎ) ความมีทิว หรืออคติต่อผู้อื่น และ (ฏ) การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Szulanski, 1996; Hergard, 2000; Wasko & Faraj, 2005; Lin, 2007; Alawi, Marzooqi, & Mohammed, 2007; Majewski & Usoro, 2011)

2. ปัจจัยด้านกลุ่มงานหรือทีมงาน ปัจจัยนี้ครอบคลุมเครือข่ายทางสังคม (Social Network) และการรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์ (Cluster) โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านกลุ่มคนหรือทีมงานที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความไว้วางใจทางสังคม การพึ่งพากัน เป็นต้น ปัจจัยด้านกลุ่มงานหรือทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้น มีดังนี้ (ก) ความไว้วางใจทางสังคม (ข) การมีเป้าหมายร่วมกัน (ค) ทัศนคติของกลุ่มต่อการแบ่งปันความรู้ (ง) บรรทัดฐานของกลุ่มเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (จ) ทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดี (ฉ) ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันทั้งเชิงบวก เช่น ความสนุกสนาน ความผูกพันระหว่างกัน ฯลฯ และเชิงลบ เช่น ความวิตกกังวล (ช) ความเหนียวแน่นของกลุ่ม และ (ซ) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกในทีม (Wasko & Faraj, 2005; Cabrera & Cabrera, 2005; Yu & Chu, 2007; Lin 2007; Alawi, Marzooqi, & Mohammed, 2007; Chow & Chan, 2008; McNichols, 2010)

3. ปัจจัยด้านองค์กรและการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) บรรทัดฐานขององค์กร (Norms) ระบบบริหารจัดการด้านต่างๆ เป็นต้น โดยปัจจัยด้านองค์กรและการบริหารจัดการที่มีผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ (ก) โครงสร้างองค์กร (ข) วัฒนธรรมแห่งการแบ่งปัน (ค) วัฒนธรรมการสื่อสารอย่างเปิดเผย (ง) ค่านิยมในการแบ่งปันความรู้ (จ) บรรทัดฐานขององค์กร เช่น ความยุติธรรม ความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเป็นนวัตกรรม เป็นต้น (ฉ) ระบบการให้รางวัลขององค์กร (ช) ระบบการสร้างคุณค่าให้กับตัวพนักงาน และ (ซ) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Herrgard, 2000; Cabrera & Cabrera, 2005; Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Lin, 2007; Alawi, Marzooqi, & Mohammed, 2007; Yu, Lu, & Liu, 2010; McNichols, 2010; Wang & Noe, 2010; Majewski & Usoro, 2011)

4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เวลาที่ใช้ในการทำงานและการแบ่งปันความรู้ (Time) ระยะทางในการเดินทาง (Distance) บรรยากาศในการสื่อสาร (Communication) และงบประมาณ (Budget) เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกัน หากขาดการบริหารจัดการที่ดี ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ได้เช่นกัน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้น ได้แก่ (ก) การจัดสรรเวลาสำหรับการทำงานและการแบ่งปันความรู้ (ข) ระยะห่างระหว่างผู้ให้ความรู้ (Source) และผู้รับความรู้ (Receipt) (ค) บรรยากาศในการสื่อสาร (ง) องค์ความรู้ที่จะแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปัน (จ) มาตรฐานของระบบการจัดการความรู้ และ (ฉ) การจัดสรรงบประมาณสำหรับการแบ่งปันความรู้ (Herrgard, 2000; Hooff & Ridder, 2004; Ma & Agarwal, 2007)

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยนี้เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งนับวันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้น ได้แก่ (ก) การปรากฏตัวบนเครือข่าย (Virtual Copresence) (ข) ระยะเวลาที่อยู่บนเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง (Persistent Labeling) (ค) การแสดงตัวตน (Self-presentation) และ (ง) การรวบรวมข้อมูลที่เป็น

ประโยชน์อย่างละเอียด (Deep Profiling) ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยนี้จะรวมเรียกว่า การรับรองความเป็นอัตลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับ (Perceived Identity Verification) หรือหากเปรียบเทียบปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้น ก็จะคล้ายคลึงกับปัจจัยด้านอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือ ต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ต้องเปิดเผยหรือสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ต้องมีความเชี่ยวชาญในความรู้และการใช้ระบบสารสนเทศ ฯลฯ นอกจากนี้ ในงานวิจัยยังระบุเช่นกันว่า การรับรองความเป็นอัตลักษณ์นั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้บนเครือข่ายอีกด้วย (Hooff & Ridder, 2004; Ma & Agarwal, 2007; Lin, 2007)

ปัจจัยข้างต้นเป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นที่ได้รับรวบรวมและสังเคราะห์มาจากการวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจที่จะอยู่รอดและเติบโตอย่างรวดเร็วได้นั้น นอกจากจะต้องมีการบ่มเพาะและสร้างเสริมผู้ที่มีความรู้ความสามารถขององค์กรแล้ว ยังต้องมีแนวทางการกำหนดยุทธวิธีในการแบ่งปัน บริหารและจัดการองค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในองค์กรที่เหมาะสม ทั้งนี้ หลังจากที่บุคลากรคนหนึ่งลาออกหรือเกษียณอายุ องค์กรไม่เพียงแต่สูญเสียกำลังคนในการปฏิบัติงาน แต่ยังหมายถึงการสูญเสียความรู้และประสบการณ์ที่แฝงอยู่ในตัวของบุคลากรคนนั้นที่เกิดจากการสั่งสมจากทำงานมานานในองค์กร และถึงแม้องค์กรจะลงทุนสร้างพนักงานใหม่มาทดแทนคนที่ลาออกด้วยเงินจำนวนมาก ก็ไม่มีหลักประกันว่าองค์กรจะได้คนเก่งที่มีองค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่เทียบเท่ากับคนเดิมที่ลาออกไป (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) ในทางปฏิบัตินั้นพบว่า แนวทางที่ดีที่จะแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ที่มีอยู่เฉพาะตัวไปสู่บุคคลอื่นๆ คือการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้และบุคลากรที่ต้องการความรู้มาอยู่รวมกัน เพื่อก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างเต็มที่ผ่านการพูดคุย ถามตอบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน โดยองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมแรงจูงใจและเอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น การให้อิสระในการทำงาน โดยให้บุคลากรสามารถรวมตัวกันสร้างทีมงานโดยสมัครใจเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา หรือคิดโครงการเพื่อตอบโจทย์ที่ได้รับมอบหมาย การสร้างสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคลากร อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากร รวมไปถึงความรู้ที่ซ่อนเร้นในแต่ฝ่าย อันจะนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทสรุป

ความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวพนักงาน เป็นความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจาก เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรืออาจจะเป็น ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งความรู้ที่ซ่อนเร้น ดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับ องค์กร ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง และยังเป็นการสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับองค์กรนั้นๆ แต่ เนื่องจากความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นยังไม่ได้รับการบันทึกอย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร และมีโอกาสสูญหายได้ง่าย จากการย้ายงาน ของพนักงานที่มีองค์ความรู้นั้น องค์กรแต่ละแห่งจึงจำเป็นต้อง มีการบริหารจัดการความรู้ที่ซ่อนเร้น เพื่อนำไปสู่การแบ่งปัน ความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นภายในองค์กร ทั้งนี้ มีปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านกลุ่มงาน ปัจจัยด้านองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยองค์กรต้องศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยเหล่านั้น อันจะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นที่จะพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- ปรารธนา หลีกภัย. (2556). ปัจจัยนำความสามารถทาง นวัตกรรมและผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(4), 55-63.
- พรรัตน์ แสงดงหาญ. (2556). การธำรงรักษาคนเก่ง ในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 33-38.
- Alawi, A. I., Marzooqi, N., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00260>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Badaracco, J. L. (1991). The knowledge link: How firms compete through strategic alliances. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2008). The fallacy of knowledge reuse: Building sustainable knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 21-33. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810902911>

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the role of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
<http://dx.doi.org/10.1080/095851905000083020>
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458–465.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2008.06.007>
- Haron, H. (2005). Conceptualization of tacit knowledge dimension. In *Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar* (pp. 12–17). Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Herrgard, T. H. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357–365. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Hooff, V. D., & Ridder, J. D. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm: Combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 315–332. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Ma, M., & Agarwal, R. (2007). Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities. *Information Systems Research*, 18(1), 42–67. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1070.0113>
- Majewski, G., & Usoro, A. (2011). Barriers of and incentives to knowledge sharing in (Virtual) Communities of Practice: A critical literature review. *BU Academic Review*, 10(1), 387–393.
- McNichols, D. (2010). Optimal knowledge transfer methods: A generation X perspective, *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 24–37. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015543>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–55. <http://dx.doi.org/10.2307/41165942>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology*, 118(3), 219–235.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Yu, C. P., & Chu, T. H. (2007). Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information & Management*, 44(3), 321-331. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2007.03.002>
- Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via Weblogs. *Computers in Human Behavior*, 26(1), 32-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2009.08.002>
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organization. *Organization Science*, 6(1), 76-92. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>

Translated Thai References

- Leekpai, P. (2013). Antecedents to innovativeness and impact on firm performance. *Executive Journal*, 33(4), 55-63. (in Thai).
- Sadangharn, P. (2013). Retaining Talented People in Organization. *Executive Journal*, 33(3), 33-38. (in Thai).