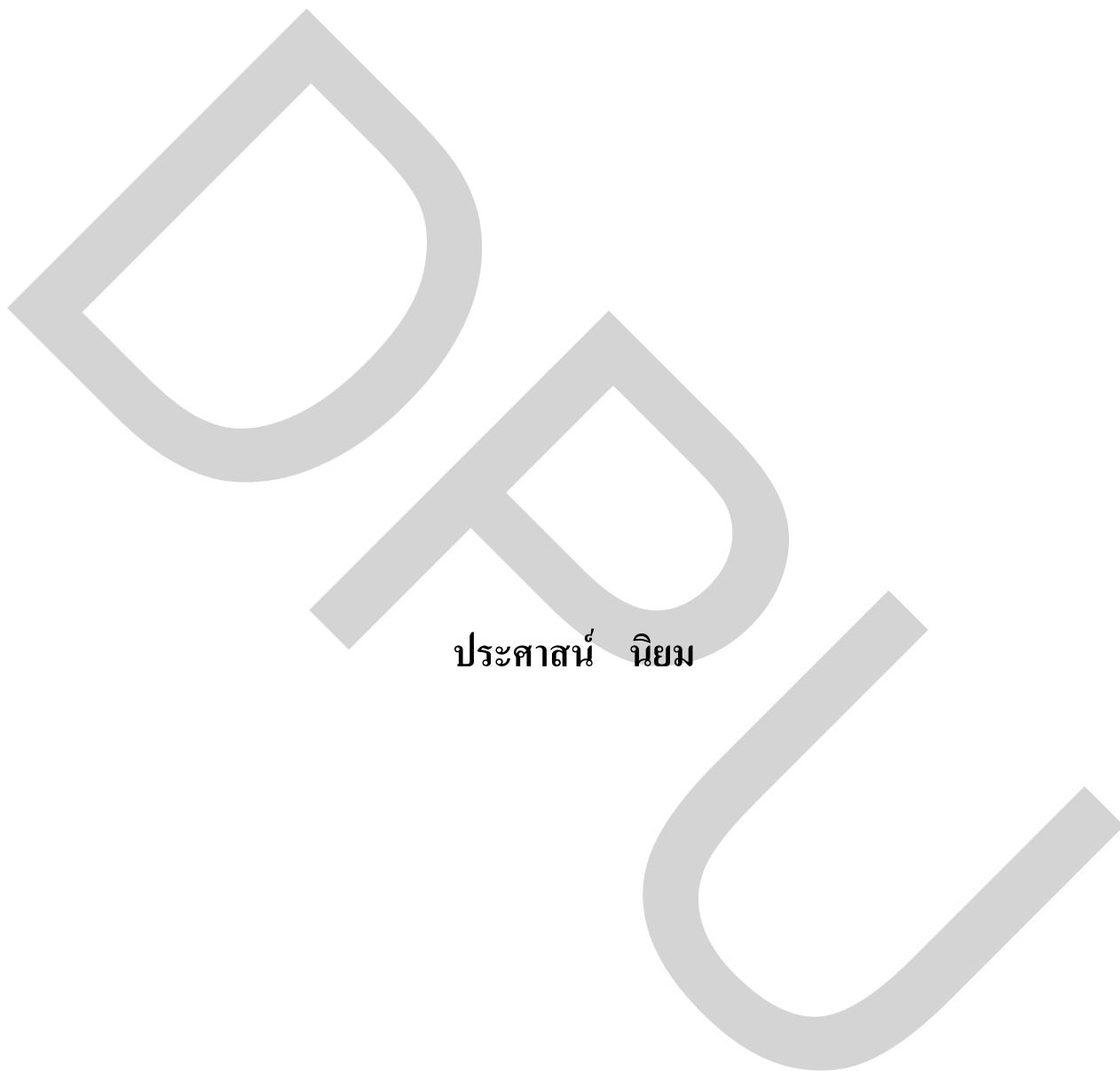


ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้
ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย



ประสาธน์ นิยม

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

**Factors Affecting Knowledge Sharing
of Large Business Firms in Thailand**



PRASAT NIYOM

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration Program
Faculty of Business, Dhurakij Pundit University**

2012

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร. อรวรรณ อิ่มสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้ความเมตตาในการสอน คำปรึกษา ความรู้ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและจารึกพระคุณนี้ไว้ในความทรงจำตลอดไป ขอกราบขอบพระคุณ ดร. อัจฉริยา อักษรอินทร์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร. มนต์วี วีรยางกูร และ ดร. บุญดี บุญญาภิกิจ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ที่มีส่วนทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิราพร สุวรรณเกษม คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและสนับสนุนทุนการศึกษา และให้โอกาสในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านของหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยดุสิตบัณฑิตย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณอภิศักดิ์ เนาวกิตติเวทย์ คุณเอกกราช สิ้นณรงค์ คุณชวลิต บุญบำรุงชัย คุณลัทธสิทธิ ทองแคล้ว และคุณพิทักษ์ จรรยาพงษ์ ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่กรุณาให้สัมภาษณ์ และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารองค์การที่กรุณาให้ความเอื้อเฟื้อเพื่อเพื่อเข้าศึกษาวิจัย ตลอดจนบุคลากรทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อบุญชอบ และคุณแม่บุญศรี นิยม ที่อบรมเลี้ยงดู ให้ความรัก ความห่วงใย เสมอมา ขอขอบคุณ นาวาอากาศตรีหญิง เอ็มพันธ์ นิยม ค.ช. พิสิษฐ์ นิยม และ ค.ญ. วรวัลย์ นิยม ที่ให้กำลังใจและเป็นแรงใจให้ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่มีพระคุณต่อผู้วิจัยเป็นอย่างสูงยิ่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 นิยามศัพท์.....	6
1.7 โครงสร้างวิทยานิพนธ์.....	6
2. แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้.....	17
2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้.....	23
2.4 องค์การภาคการผลิตและภาคบริการ.....	55
2.5 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	62
2.6 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย.....	65
2.7 สรุป.....	66
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	68
3.1 วิธีวิจัย.....	68
3.2 การสร้างเครื่องมือ.....	76
3.3 การทดสอบเครื่องมือ.....	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 การรวบรวมข้อมูล.....	77
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
3.6 สรุป.....	79
4. ผลการวิจัย.....	80
4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	80
4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	87
4.3 สรุป.....	136
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	140
5.2 การอภิปรายผล.....	146
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	161
5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา.....	164
บรรณานุกรม.....	166
ภาคผนวก.....	182
ภาคผนวก ก รายชื่อองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในช่วงปีพ.ศ. 2545 – 2551.....	183
ภาคผนวก ข รายชื่อองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือได้รับรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในช่วงปีพ.ศ. 2545 – 2551 อย่างน้อย 2 ปี.....	187
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา.....	189
ภาคผนวก ง รายละเอียดคำให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	191
ภาคผนวก จ วิธีการคำนวณและการแปลค่าคะแนนดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์.....	215
ภาคผนวก ฉ คำสถิติเบื้องต้นของการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร.....	222

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ช คำสถิติเบื้องต้นของตัวแปรระหว่างกลุ่มแบบสอบถาม ที่ได้รับต่างเวลากัน.....	237
ภาคผนวก ซ ความถี่และร้อยละของคะแนนการแบ่งปันความรู้ จำแนกตามระดับคะแนน.....	240
ภาคผนวก ฌ ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุการวิเคราะห์โดยเลือกเฉพาะ องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม.....	242
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุการวิเคราะห์โดยแบ่งองค์การ ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน.....	255
ภาคผนวก ฎ ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยใหม่.....	268
ภาคผนวก ฏ กรอบแนวคำถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ.....	283
ภาคผนวก ฐ แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ขององค์การธุรกิจ.....	285
ประวัติผู้เขียน.....	292

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ประเภทของความรู้.....	11
2.2 กระบวนการจัดการความรู้หลัก 3 กระบวนการตามการแบ่ง ของDalkir.....	16
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของ Han และ Anantatmula.....	40
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร.....	46
2.5 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร.....	49
2.6 อุตสาหกรรมย่อยขององค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ.....	56
2.7 ปัจจัยที่มีความเหมือนและแตกต่างกันของการแบ่งปันความรู้ ระหว่างองค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ.....	61
3.1 จำนวนบริษัทที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป ในปีงบการเงินพ.ศ.2550.....	73
3.2 ขนาดตัวอย่างของบริษัทที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป ในปีงบการเงิน พ.ศ. 2550.....	75
4.1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปร.....	88
4.2 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรหลังปรับปรุง.....	89
4.3 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	91
4.4 จำนวนและร้อยละของประเภทธุรกิจ.....	92
4.5 จำนวนและร้อยละของหมวดธุรกิจการผลิต.....	93
4.6 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจ.....	94
4.7 จำนวนและร้อยละของบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุน การแบ่งปันความรู้.....	96
4.8 จำนวนและร้อยละของการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริม การเรียนรู้ของพนักงาน.....	97
4.9 จำนวนและร้อยละของสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้.....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 จำนวนและร้อยละของความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร.....	99
4.11 จำนวนและร้อยละของความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน.....	100
4.12 จำนวนและร้อยละของความเข้าใจกันในหมู่พนักงาน.....	101
4.13 จำนวนและร้อยละของวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	102
4.14 จำนวนและร้อยละของประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร.....	104
4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรก่อนปรับฐาน.....	105
4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเมื่อปรับให้เป็นฐานเดียวกัน โดยเทียบกับ 4.....	106
4.17 การทดสอบข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ.....	107
4.18 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามตามระยะเวลาที่ได้รับ.....	108
4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรระหว่างกลุ่มแบบสอบถามที่ได้รับต่างเวลากัน.....	109
4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ.....	111
4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ.....	112
4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรต่างๆ.....	114
4.23 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตามกรณีโดยภาพรวม.....	115
4.24 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตามกรณีภาคการผลิต.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.25 ผลการวิเคราะห์สัมภาระถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรม การแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ.....	117
4.26 ผลการวิเคราะห์สัมภาระถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวม จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม.....	118
4.27 ผลการวิเคราะห์สัมภาระถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวม จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต.....	119
4.28 ผลการวิเคราะห์สัมภาระถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวม จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ.....	120
4.29 สรุปผลการวิเคราะห์สัมภาระถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี.....	121
4.30 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้ โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม.....	123
4.31 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการแบ่งปันความรู้ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์กรที่ใช้ และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม.....	125
4.32 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรแสดง การแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์กรที่ใช้ และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม.....	126
4.33 สรุปผลการวิเคราะห์สัมภาระถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี ขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม.....	127
4.34 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจขององค์กร จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.35 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการแบ่งปันความรู้ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์กรที่มีจำนวนพนักงาน ไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน.....	131
4.36 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรแสดง การแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์กร ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน.....	132
4.37 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	133
5.1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยการวิเคราะห์ สมการถดถอยเชิงพหุ.....	148

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แบบจำลอง SECI ในการสร้างความรู้ใหม่.....	13
2.2 สถานการณ์ที่ยากลำบากขององค์กรในการแบ่งปันความรู้.....	18
2.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	63
3.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : มุมมองในเชิงระบบ.....	69
5.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ของประเทศไทย.....	158
5.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิต.....	160
5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคบริการ.....	160
5.4 ตัวแบบการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย.....	163

หัวข้อคุณูปนิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	ประศาสน์ นิยม
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร.อรวรรณ อิ่มสมบัติ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ และเพื่อศึกษาขนาดของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

วิธีการดำเนินงานวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 4 องค์กร การวิจัยเชิงปริมาณศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ขององค์กรขนาดใหญ่ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการที่มีส่วนของผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท โดยได้รับข้อมูลกลับจาก 165 องค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย เรียงตามลำดับของขนาดของความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ในการศึกษาพบความแตกต่างระหว่างระดับการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิต และภาคบริการ โดยองค์กรภาคการผลิตมีระดับการแบ่งปันความรู้สูงกว่าภาคบริการไม่ว่าองค์กรจะมีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยในการแบ่งปันความรู้หรือไม่ และไม่ว่าจำนวนพนักงานจะมากหรือ

น้อย รวมทั้งมีความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิต
และภาคบริการเช่นกัน



Dissertation Title	Factors Affecting Knowledge Sharing of Large Business Firms in Thailand
Author	Prasat Niyom
Dissertation Advisor	Assoc. Prof. Dr. Somboonwan Satyarakwit
Co- Thesis Advisor	Dr. Aurawan Imsombut
Department	Business Administration
Academic Year	2011

ABSTRACT

The objectives of the study entitled “Factors Affecting Knowledge Sharing of Large Business Firms in Thailand” were to investigate the main factors affecting knowledge sharing in large business firms in Thailand, to discover the differences in knowledge sharing in large business firms in the manufacturing sector with those in the service sector, and to investigate magnitude of the main factors affecting knowledge sharing.

The research procedure involved the integration of qualitative and quantitative approaches. The key informants of in-depth interviews were the members of knowledge management committees of business organizations which received the Thailand Quality Award (TQA) or Thailand Quality Class (TQC) for at least 2 years. Only 4 firms were willing to participate in the interviews. The findings from interviews were used as guidelines for developing survey questionnaires. The quantitative study employed survey research from 165 large firms with shareholder’s equity not less than 300 million baht.

The study revealed that the factors affecting knowledge sharing in large business firms consisted of 5 factors; descending order of magnitude of the regression coefficient; namely the creating climate for promoting the learning of employee; the learning culture; the role of top manager for promoting knowledge sharing; the diversity of information and communication technology to support knowledge sharing; and incentives and motivation for knowledge sharing. The analysis showed the differences in knowledge sharing of firms in the manufacturing sector and those in the service sector, both in terms of factors and level of knowledge sharing. The differences did not depend on the technology used in knowledge sharing or number of employees.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Background and Significance of the Problem)

ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่ทุกองค์การธุรกิจต่างต้องการ แต่จากการที่ภาวะสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Ichijo & Nonaka, 2007) ซึ่งเป็นผลมาจากการเปิดเสรีการค้าและการบริการ การลงทุนอย่างสูงมากในตลาดโลก การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกของจีน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งองค์การต่างๆต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจจะไม่สามารถคงอยู่ได้ในอนาคต (Teece, 2007) ในขณะที่เดียวกันปัจจัยการผลิตแบบดั้งเดิมอันได้แก่ ทุน ที่ดิน และแรงงาน ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) (Beesley & Cooper, 2008; OECD, 1996) โดยยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ถือว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้อย่างยั่งยืน (Karkoulilian, Harake, & Messarra, 2010; Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Drucker (อ้างถึงใน Ho & Chuang, 2006) ที่มีความเชื่อว่า “อนาคตของอุตสาหกรรมจะถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้และสารสนเทศ” ทั้งนี้เป็นผลมาจากความรู้สามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์การเพิ่มขึ้น เช่น สร้างสินค้าหรือบริการใหม่เพิ่มขึ้น พัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้น รวมทั้งยังช่วยรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์การให้คงอยู่ต่อไปได้ (Kao, 2004) องค์การต่างๆ ในปัจจุบันจึงต้องการรวบรวมความรู้ที่มีคุณค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Davenport and Prusak (1998) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า “ความรู้เป็นสิ่งที่ผสมผสานกันระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม สาระสำคัญของสารสนเทศและความเชี่ยวชาญที่ฝังอยู่ภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีไว้เพื่อเป็นกรอบสำหรับการประเมินคุณค่าและบูรณาการประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ซึ่งความรู้เหล่านี้ก่อกำเนิดและประยุกต์ใช้ขึ้นจากภายในจิตใจของพนักงาน โดยความรู้เหล่านี้ฝังลึกอยู่ในเอกสาร ผู้เชี่ยวชาญ งานประจำ กระบวนการทำงาน และธรรมเนียมปฏิบัติ” ซึ่งความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่ ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน (Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge) และความรู้ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) (Nonaka &

Takeuchi, 1995) จากการศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ทำให้องค์กรจำเป็นต้องจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรจำนวนมากจึงให้ความสำคัญในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร (Beesley & Cooper, 2008; Jasimuddin, 2008; Tiago, Couto, Tiago, & Vieira, 2007)

การจัดการความรู้เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร กระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กร เพื่อสนับสนุน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ทั่วองค์กร ซึ่งการจัดการความรู้เป็นการทำงานประสานกันของกิจกรรมหลัก 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) กระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) (Dalkir, 2005) องค์กรที่นำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรมีความคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะช่วยทำให้องค์กรพัฒนาขึ้นในหลายด้าน เช่น การเติบโตและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพในการลดต้นทุน ความสัมพันธ์กับลูกค้า การตัดสินใจ ความคล่องตัวขององค์กร ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การเรียนรู้ของพนักงาน การรักษาและความพึงพอใจของลูกค้า และการจัดการการตัดสินใจทางการตลาด เป็นต้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องจัดการการไหลเวียน การแบ่งปัน และการผสมผสานกันของความรู้ในระหว่างหมู่พนักงานทั่วทั้งองค์กร (Keyes, 2008)

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ (Bhaskar & Zhang, 2007; Eftekharzadeh, 2008; Sewkarran, 2008) หากองค์กรจัดการการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย (Sewkarran, 2008) ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารสารสนเทศ ทั้งที่เป็นอักษรและไม่เป็นอักษร จากบุคคลคนหนึ่งที่เป็นเจ้าของความรู้ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ (Hendriks, 1999) การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เพราะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร การแบ่งปันความรู้เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร โดยการแบ่งปันความรู้มุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผลของการแบ่งปันความรู้จะช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007b) ส่งผลทำให้สมรรถภาพขององค์กรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น คุณค่าทางเศรษฐกิจในทางการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (Almahamid, Awwad, & McAdams, 2010; Yang, 2007)

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) เป็นสิ่งจำเป็นต่อการแบ่งปันความรู้ภายใน

องค์การเป็นอย่างมาก แต่ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่ใช่เครื่องมือเพียงอย่างเดียวหรือรับประกันได้ว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้น (Chennamaneni, 2006) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การควรรีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันด้วย (Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu, 2008) จากการที่ความรู้มีอยู่สองลักษณะดังได้กล่าวไว้แล้ว คือ ความรู้เปิดเผยชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกในตัวคน ดังนั้นการเข้าถึงการแบ่งปันความรู้จึงมีสองลักษณะตามไปด้วย กล่าวคือ หากเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งการเข้าถึงการแบ่งปันความรู้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่วนความรู้ฝังลึกในตัวคนการเข้าถึงการแบ่งปันความรู้ควรใช้ระบบการพบปะสื่อสารกันโดยตรง (Face-to-Face Interface) แต่ทั้งนี้ในความเป็นจริงแล้วความรู้จะมีลักษณะเป็นทั้งความรู้ฝังลึกในตัวคนและเปิดเผยชัดแจ้งอยู่ในเวลาเดียวกันและไม่แยกออกจากกัน ดังนั้นการผสมผสานทั้งสองกลไกเข้าด้วยกันน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่า (Jasimuddin, 2008)

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย องค์การธุรกิจมีบทบาทสำคัญมากในการช่วยสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) มูลค่าผลผลิตที่องค์การธุรกิจสร้างขึ้นมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจาก 5.1 ล้านล้านบาท ในปีพ.ศ. 2544 เพิ่มขึ้นเป็น 9.1 ล้านล้านบาท ในปีพ.ศ. 2551 หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 4.0 ล้านล้านบาท ทั้งนี้องค์การธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ภาคส่วนที่สำคัญ ได้แก่ องค์การภาคการผลิต (Manufacturing Firms) และภาคบริการ (Service Firms) ซึ่งองค์การภาคการผลิตและภาคบริการมีส่วนมูลค่าผลผลิตต่อผลิตภัณฑ์รวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) ในปีพ.ศ. 2551 ประมาณร้อยละ 55.4 และ 44.6 ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553)

องค์การภาคการผลิตและภาคบริการแม้ว่าจะมีลักษณะการดำเนินงานที่มีความแตกต่างกัน (Kathuria, Joshi, & Dellande, 2008) แต่ในมิติของความสามารถในการแข่งขันหรือกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งองค์การภาคการผลิตและภาคบริการต่างก็ให้ความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันหรือกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นเดียวกัน (Phusavat & Kanchana, 2008; Prajogo, 2006; Sengupta, Heiser, & Cook, 2006) รวมทั้งองค์การภาคการผลิตและภาคบริการต่างก็ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้บางปัจจัยขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการให้ความสำคัญเหมือนกัน เช่น การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Hsu & Wang, 2008) สิ่งจูงใจ (Eftekharzadeh, 2008; Smoyer, 2009) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (Han & Anantatmula, 2007; Sa'enz, Aramburu, & Rivera, 2009) แต่อาจให้ความสำคัญไม่เท่ากัน หรือบางปัจจัยอาจไม่เหมือนกันซึ่งอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่แตกต่างกัน (Jayakody & Sanjeevani,

2004) ธรรมชาติของความรู้ที่แตกต่างกันระหว่างความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Jonsson & Kalling, 2007) จึงส่งผลให้องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการมีปัจจัยและวิธีปฏิบัติในการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกันไปด้วย

ปัจจุบันมีองค์การธุรกิจเป็นจำนวนมากที่ดำเนินการกิจกรรมแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรแต่พบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Lai & Lee, 2007) เนื่องจากผู้บริหารจำนวนมากไม่ทราบว่าต้องจัดการต่อสิ่งใดบ้างเพื่อจัดการความรู้ขององค์กรของตน (Meron~o-Cerdan, Lopez-Nicolas, & Sabater-Sa' nchez, 2007) จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถจัดการปัจจัยดังกล่าวให้ดีขึ้นอันจะส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งต้องการจะศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทย การศึกษาเชิงประจักษ์ครั้งนี้จึงมีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย และทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจภาคการผลิตและภาคบริการ รวมทั้งผลจากการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของการแบ่งปันความรู้ที่ยังมีอยู่เป็นจำนวนน้อยมากในประเทศไทยและต่างประเทศ และยังช่วยทำให้องค์กรต่างๆ สามารถกำหนดเป็นแนวทางในการสร้าง พัฒนา และธำรงไว้ของการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรปรับตัวดีขึ้น (Leiponen, 2006)

1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย (Research Problem Issues)

1. ปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
2. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทยมีความแตกต่างกันหรือไม่
3. ปัจจัยสำคัญดังกล่าวส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยมากน้อยเพียงใด

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาขนาดของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันความรู้ขององค์กรธุรกิจ

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ทำการศึกษาเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากแนวคิดการจัดการความรู้เป็นแนวความคิดค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย จึงทำให้ยังไม่มีฐานข้อมูลว่าองค์กรใดบ้าง ที่มีการนำแนวความคิดเรื่องการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้วองค์กรขนาดใหญ่มักจะเป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาใช้ภายในองค์กร เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) บัตรคะแนนความสมดุล (Balanced Scorecards : BSC) รวมทั้งการจัดการความรู้ด้วย (Serenko, Bontis and Hardie, 2007) ทั้งนี้เกณฑ์ที่ใช้วัดว่าองค์กรใดเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดให้องค์กรขนาดใหญ่ หมายถึง องค์กรที่มีทรัพย์สินถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดินเกิน 200 ล้านบาทขึ้นไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553) แต่เนื่องจากข้อจำกัดของฐานข้อมูลสู่ธุรกิจของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ไม่สามารถคัดกรองเฉพาะองค์กรที่มีทรัพย์สินถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดินเกิน 200 ล้านบาทขึ้นไปได้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553) ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้หลักเกณฑ์การนำองค์กรเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้จะต้องมีส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Shareholders' Equity) ไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553) แทนเกณฑ์ตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ฯ ฉบับดังกล่าว

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Implication of the Study)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถแบ่งออกเป็นประโยชน์ใน 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ ประโยชน์ด้านการจัดการ ประโยชน์ต่อวงการวิชาการ และประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประโยชน์ด้านการจัดการ ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ปรับปรุงการบริหารการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน และเพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

2. ประโยชน์ต่อวงการวิชาการ ผลการวิจัยจะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนน้อยมากในประเทศไทย และจากผลการศึกษาอาจได้ค้นพบปัจจัยใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ทำให้นักวิชาการได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรธุรกิจและองค์กรโดยทั่วไป และตัวอย่างของการสร้างมาตรวัดตัวแปรตามกรอบของงานวิจัย

3. ประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต รูปแบบและผลของการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรธุรกิจ ซึ่งยังมีอยู่เป็นจำนวนน้อยมากในประเทศไทย โดยมุ่งศึกษาแยกตามประเภทของแต่ละอุตสาหกรรม ประเภทของเจ้าของกิจการ ขนาดขององค์กร อายุขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้เกิดการวิจัยที่ครอบคลุมทุกลักษณะของอุตสาหกรรม

1.6 นิยามศัพท์ (Glossary)

ความรู้ฝังลึกในตัวตน หมายถึง ความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูง ยากที่จะมีรูปแบบรวมทั้งลำบากในการสื่อสารกับบุคคลอื่น

ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน หมายถึง ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดอย่างเป็นรูปแบบด้วยระบบภาษา

การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กร เพื่อสนับสนุน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ทั่วองค์กร ผ่านกระบวนการสร้าง แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง ขั้นตอนในการทำงานขององค์กรเพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการจัดการความรู้ได้บูรณาการ 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการเก็บหรือการสร้างความรู้ กระบวนการแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ และกระบวนการได้มาและการนำไปประยุกต์ใช้

การแบ่งปันความรู้ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์กร และเผยแพร่องค์ความรู้นั้น ไปยังบุคลากรในทุกหน่วยขององค์กร

องค์การภาคการผลิต หมายถึง องค์กรที่ทำการผลิตสินค้าที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกลหรือเคมีภัณฑ์ รวมถึงองค์กรที่ทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553, 28 มกราคม) และรวมทั้งองค์กรที่ทำการผลิตสินค้าที่เป็นลักษณะเกษตรกรรม การล่าสัตว์ การป่าไม้ การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน

องค์การภาคบริการ หมายถึง องค์กรด้านการศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและที่พัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด การท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว การขายปลีกและการขายส่ง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553, 28 มกราคม)

1.7 โครงสร้างวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 บท โดยแต่ละบทมีรายละเอียดดังนี้
บทที่ 1 บทนำ

การนำเสนอในบทนี้เป็นการนำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ประเด็นปัญหาการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย ขอบเขตการศึกษา และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษาค้นคว้า

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

การนำเสนอในบทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ แบ่งปันความรู้ ความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่าง องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ เพื่อนำมาสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัย และการพัฒนา สมมติฐานการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การนำเสนอในบทนี้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัย เชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การกำหนดประชากรและขนาดตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือทั้ง แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม การทดสอบเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การนำเสนอในบทนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิง ปริมาณ โดยผลวิจัยเชิงคุณภาพจะสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนการวิจัยเชิง ปริมาณจะแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และค่าสถิติเชิงอนุมานเพื่อตอบคำถามการวิจัยและ สมมติฐานการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้เป็นการสรุปผล อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของ การวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ครั้งต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 7 ส่วน โดยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องแทรกเนื้อหาของแต่ละตอน ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้
- 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้
- 2.4 องค์การภาคการผลิตและภาคบริการ
- 2.5 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัย
- 2.6 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย
- 2.7 สรุป

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีความหลากหลาย แล้วแต่ว่าผู้นิยามมีความเชี่ยวชาญในสาขาใดหรือเป็นการจัดการความรู้ในองค์กรประเภทใด (Bishop, Bouchlaghem, Glass, & Matsumoto, 2008) เช่น องค์การภาคเอกชน องค์การภาครัฐ องค์การการศึกษา แต่ในงานวิจัยนี้ได้นำนิยามที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจมาแสดงได้ดังนี้

Koretz and Lee (1998) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการเพื่อสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่

Rowley (1999) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยความรู้ที่ต้องจัดการประกอบด้วยความรู้ที่ชัดเจนและรู้ฝังลึกในตัวตน การจัดการความรู้นำมาซึ่งกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการชี้ชัดหรือแยกแยะความรู้ (Identification) การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ ระบบนี้ต้องการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความรู้เพื่อปรับปรุงและทำให้

องค์การก้าวหน้าขึ้น รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

Tiwana (2000) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าทางธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

Awad and Ghaziri (2004) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการขององค์กรในการนำมาใช้และการสร้างเพื่อทำให้เกิดประโยชน์จากความเชี่ยวชาญที่สะสมไว้ในทุกแห่งขององค์กร

Dalkir (2005) ได้นิยามไว้คือ เป็นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบอย่างรอบคอบของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มมูลค่าจากการนำกลับมาใช้ใหม่และสร้างนวัตกรรม ซึ่งการร่วมมือกันนี้จะสำเร็จได้ต้องผ่านกระบวนการสร้าง การแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งการสร้างให้มีคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา และวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อกลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจะทำการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Fei, Meng, and Clarke (2008) ได้นิยามไว้ว่า การจัดการต่อกิจกรรมทั้งหมดของพนักงานที่สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน (Knowledge Workers) โดยการอำนวยความสะดวกสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ รวมทั้งสนับสนุน จัดหาหรือรักษาสິงแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547) ได้ให้ความหมายว่า “กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร”

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) นิยามไว้ คือ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) นิยามไว้ คือ “การจัดการสารสนเทศ และการบริหารคนในทุกองค์กร มีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินทราเน็ตและโซลูชันกรุปแวร์ (Solution Groupware) เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้ นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย”

วิจารณ์ พานิช (2548) นิยามการจัดการความรู้สำหรับนักปฏิบัติไว้ คือ “เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน”

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) นิยามไว้ คือ “เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหาคัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุง เพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กร เพื่อสนับสนุน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ที่องค์กร ผ่านกระบวนการสร้าง การแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือองค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

2.1.2 ประเภทของความรู้ Michael Polanyi (อ้างถึงใน Despres & Chauvel, 1999) ได้แบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ความรู้ฝังลึก และความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน โดยความรู้ฝังลึกในตัวคน หมายถึง ความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูง ยากที่จะมีรูปแบบ รวมทั้งลำบากในการสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่ง Polanyi (อ้างถึงใน Nonaka, 1998) ได้เคยกล่าวเปรียบเปรยถึงความรู้ฝังลึกในตัวคนไว้ว่า “เรารู้มากกว่าที่เราพูด” ในขณะที่ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน หมายถึง ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดอย่างเป็นรูปแบบด้วยระบบภาษา (Nonaka & Takeuchi, 1995)

ตารางที่ 2.1 ประเภทของความรู้

ความรู้ฝังลึกในตัวคน	ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน
ความรู้จากประสบการณ์	ความรู้จากเหตุผล
ความรู้ที่เกิดขึ้นทันที	ความรู้ที่เกิดขึ้นตามมา
ความรู้จากการปฏิบัติ	ความรู้จากทฤษฎี

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

2.1.3 แบบจำลอง SECI ในการสร้างความรู้ Nonaka and Toyama (2003) ได้เสนอกระบวนการสร้างความรู้โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กันของความรู้ฝังลึกในตัวตนและความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนออกเป็นได้ 4 ขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Socialization : S) ขั้นตอนการนำออกสู่ภายนอก (Externalization : E) ขั้นตอนการผสมผสาน (Combination : C) และขั้นตอนการรับความรู้เข้ามาสู่ตนเอง (Internalization : I) หรือเรียกกว่าแบบจำลอง SECI

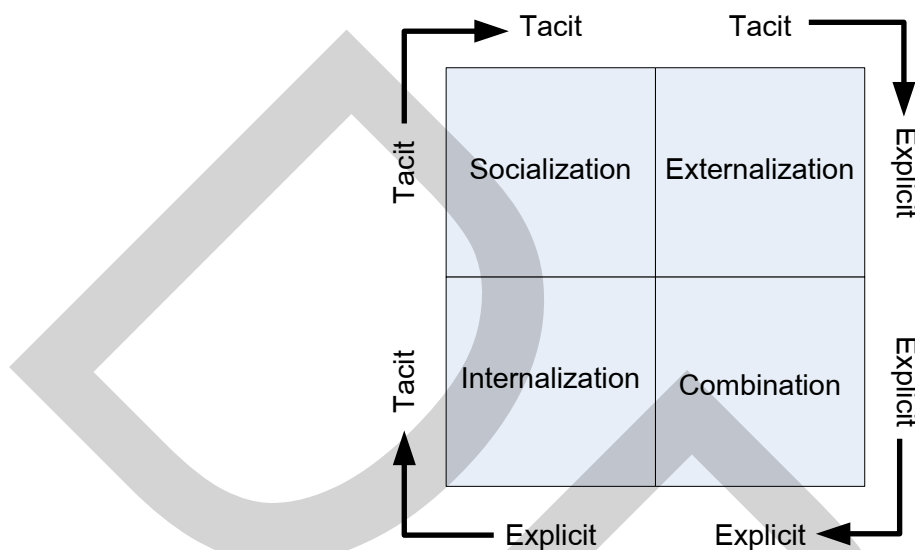
2.1.3.1 ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนทางสังคม การสร้างความรู้เริ่มต้นจากขั้นตอนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ฝังลึกในตัวตนระหว่างบุคคลต่อบุคคล จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละวันด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยตรงของคนที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน เช่น ใช้เวลาหรือทำงานร่วมกันในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน โดยความรู้ฝังลึกในตัวตนนั้นไม่มีรูปแบบชัดเจน แต่เกิดขึ้นบ่อยและเกิดขึ้นเฉพาะที่ ดังนั้นการทำงานร่วมกันจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ฝังลึกในตัวตน

2.1.3.2 ขั้นตอนการนำออกสู่ภายนอก ความรู้ฝังลึกในตัวตนได้แสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนไปสู่ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนโดยผ่านขั้นตอนการนำออกสู่ภายนอก เพื่อที่จะได้สามารถแบ่งปันกับคนอื่น ๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น และกลายเป็นฐานความรู้ใหม่ เช่น การเขียนเป็นเอกสาร รูปภาพ แนวคิด เป็นต้น ดังนั้นการได้สนทนาหรืออภิปรายกันจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการทำให้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนได้เปลี่ยนไปสู่ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน

2.1.3.3 ขั้นตอนการผสมผสาน ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนสามารถสะสมเพิ่มพูนได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำมาผสมผสาน แก้ไขปรับปรุงให้เกิดความรู้ขึ้นใหม่ โดยความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนที่เกิดขึ้นใหม่นี้สามารถเผยแพร่แก่สมาชิกภายในขององค์กรได้ โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์และเผยแพร่ความรู้ ดังนั้นการใช้หลักความเชื่ออย่างมีเหตุผล (Rationalism) จึงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการบูรณาการ หรือแก้ไขปรับปรุงความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน

2.1.3.4 ขั้นตอนการรับความรู้เข้ามาสู่ตนเอง การสร้างสรรค์และแบ่งปันความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนอย่างต่อเนื่องภายในขององค์กร ทำให้ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนสามารถเปลี่ยนกลับไปสู่ความรู้ฝังลึกในตัวตนของแต่ละบุคคลได้อีกด้วยการนำความรู้ที่ได้รับไปลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นพื้นฐานใหม่ของงานประจำ ดังนั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning-by-Doing) จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการทำให้ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนได้เปลี่ยนกลับไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนอีกครั้ง

กระบวนการสร้างความรู้ผ่านขั้นตอน SECI จะหมุนวนเป็นเกลียวคลื่นความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลอง SECI ในการสร้างความรู้ใหม่

ที่มา: Nonaka et al. (2000)

2.1.4 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process : KMP) กระบวนการจัดการความรู้เป็นขั้นตอนในการทำงานขององค์กรเพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการจัดการความรู้ได้มีผู้เชี่ยวชาญแบ่งออกเป็นหลายกระบวนการ ได้แก่

Wiig (อ้างถึงใน Dalkir, 2005) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ (Building Knowledge) หมายถึง กิจกรรมจากการวิจัยทางการตลาดเพื่อเก็บ สำรวจ ศึกษาข้อมูลที่สำคัญหรือจากการวิเคราะห์เหมืองข้อมูล (Data Mining) เป็นต้น การเก็บรักษาสะสมความรู้ (Holding Knowledge) หมายถึง การเก็บรักษาพนักงานที่สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้อยู่กับองค์กร การสร้างเป็นตำราเก็บรักษาไว้ เป็นต้น การใช้ความรู้ร่วมกัน (Pooling Knowledge) หมายถึง การร่วมมือกัน การเข้าถึงและการแก้ไขความรู้ โดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแบ่งปันความรู้ หรือการระดมสมองของพนักงานภายในองค์กร เป็นต้น การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying Knowledge) หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำ เป็นต้น

Normann and Wikstrom (อ้างอิงใน Snyder & Wilson, 2002) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การก่อกำเนิด (Generative) หมายถึง การสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่จากการแก้ไขปัญหาขององค์กร การทำให้เกิดผล (Productive) หมายถึง การนำความรู้ที่พัฒนาขึ้นมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ และการเกิดผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Representative) หมายถึง การที่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ผลิตขึ้นได้จำหน่ายให้แก่ลูกค้าและลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้รับประโยชน์

Holsapple and Joshi (2003) ได้บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) หมายถึง กิจกรรมการกำหนดความรู้จากภายนอกองค์กรซึ่งอยู่ในบริบทของการแข่งขัน รวมทั้งการถ่ายโอนความรู้ดังกล่าว เพื่อนำความรู้ดังกล่าวเข้ามาใช้ภายในองค์กร การเลือกสรรความรู้ (Selecting Knowledge) หมายถึง กิจกรรมเพื่อกำหนดความต้องการความรู้ภายในองค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และจัดความรู้ดังกล่าวเพื่อให้หน่วยงานที่ต้องการใช้ การนำความรู้เข้ามาใช้ภายในองค์กร (Internalizing Knowledge) หมายถึง การทำให้ความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทรัพย์สินขององค์กร รวมทั้งประเมินความรู้ก่อนนำไปใช้ จัดโครงสร้าง และถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ (Using Knowledge) หมายถึง การนำความรู้ใหม่มาใช้เพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร รวมทั้งติดตามประเมินความรู้ที่นำไปใช้

Awad and Ghaziri (2004) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ การเก็บนำมาใช้ (Capturing) หมายถึง การค้นหา การนำข้อมูลมาเข้าสู่ระบบ เช่น การสัมภาษณ์ การระดมสมอง เป็นต้น ซึ่งเป็นการค้นหาความรู้จากทุกแหล่งที่เป็นไปได้ การจัดให้เป็นระบบ (Organizing) หมายถึง การนำข้อมูลหรือสารสนเทศต่างๆที่ได้มาจัดให้เป็นระบบเพื่อที่สามารถจะแก้ไขหรือใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ การทำให้เกิดคุณค่า (Refining) หมายถึง การนำสารสนเทศมาหารูปแบบ การพยากรณ์พฤติกรรม หรือการเตือนเพื่อระวังปัญหาที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจใช้วิธีการทำเหมืองข้อมูล เป็นต้น การถ่ายทอด (Transfer) หมายถึง การเผยแพร่ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในองค์กร โดยวิธีการแนะนำ เป็นต้น

Dalkir (2005) ได้บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การเก็บนำมาใช้หรือการสร้างความรู้ (Knowledge Capture or Creation) ซึ่งการเก็บนำมาใช้หมายถึง การแสวงหาและจัดทำเป็นเอกสารของความรู้ภายในองค์กรที่มีอยู่ หรือความรู้ภายนอกองค์กรจากสิ่งแวดล้อมในการแข่งขัน ส่วนการสร้างความรู้ หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่และความชำนาญ (Know-how) ในการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นความรู้ที่ยังไม่เคยมีมาก่อนในองค์กร การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Sharing and Dissemination) ซึ่งการแบ่งปันและการ

เผยแพร่ความรู้ เป็นการนำความรู้ใหม่ที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาแบ่งปันให้แก่ผู้ที่ต้องการความรู้ไปแก้ไขปัญหาให้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ได้ และการได้มาและการนำไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Acquisition and Application) การได้มาและการนำไปประยุกต์ใช้ หมายถึง การที่ความรู้ใหม่ที่องค์กรสร้างขึ้นได้รับการรับรอง ยืนยันถึงคุณค่าของความรู้ว่ามีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ ซึ่งความรู้ดังกล่าวก็จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานขององค์กร

จากกระบวนการจัดการความรู้ที่มีหลายขั้นตอนดังได้กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นกระบวนการหลักตามการแบ่งของ Dalkir (2005) โดยแบ่งออกได้เป็น 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการที่หนึ่ง การเก็บนำมาใช้หรือการสร้างความรู้ กระบวนการที่สอง การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ และกระบวนการที่สาม การได้มาและการนำไปประยุกต์ใช้ ดังแสดงได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้หลัก 3 กระบวนการตามการแบ่งของ Dalkir (2005)

ผู้แต่ง (ปี)	1. การเก็บนำมาใช้หรือการสร้างความรู้			2. การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้		3. การได้มาและการนำไปประยุกต์ใช้	
	การแสวงหา	การคัดสรร	การสร้าง	การเก็บรักษา	การแบ่งปัน	การได้มา	การนำไปประยุกต์ใช้
Awad and Ghaziri (2004)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dalkir (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Holsapple and Joshi (2003)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Normann and Wikstrom (1994)			✓			✓	✓
Wiig (1993)			✓	✓	✓		✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ แสดงถึง การที่ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีกิจกรรมดังกล่าวในกระบวนการจัดการความรู้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เพราะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร โดยการแบ่งปันความรู้จะช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007a) การแบ่งปันความรู้ยังช่วยทำให้ปัจเจกบุคคลเกิดการช่วยเหลือและการเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ยังช่วยเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและพนักงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ทำให้ปัจเจกบุคคลและองค์กรเกิดการไตร่ตรองผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากพฤติกรรมและการกระทำที่ได้ปฏิบัติไป ทำให้เข้าใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สามารถตีความหมายและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น (Yang, 2007) ดังนั้นการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้จึงเป็นกุญแจสำคัญของการประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร (Zhang & Sundaresan, 2010) องค์กรจำนวนมากจึงตระหนักว่าการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความรู้ขององค์กร ก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และช่วยให้ผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ (Bhaskar & Zhang, 2007)

2.2.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้ การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารสารสนเทศทั้งที่เป็นอักษรและไม่เป็นอักษร จากบุคคลคนหนึ่งที่เป็นเจ้าของความรู้ซึ่งอาจจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจถ่ายทอดความรู้ก็ได้ โดยความรู้ดังกล่าวถ่ายทอดให้แก่ผู้ที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ (Hendriks, 1999) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรสารสนเทศ ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกัน (สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ, 2549) การแบ่งปันความรู้จึงเป็นการช่วยแพร่กระจายข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้ตลอดทั่วทั้งหน่วยงานหรือองค์กร (Yang, 2004)

กล่าวโดยสรุปการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์กร และเผยแพร่องค์ความรู้นั้นย้อนกลับไปยังบุคลากรในทุกหน่วยขององค์กร

2.2.2 สถานการณ์ที่ยากลำบากขององค์กรในการแบ่งปันความรู้ โดยทั่วไปการแบ่งปันความรู้จะเริ่มจากการที่พนักงานเสียสละเวลาเพื่อช่วยเหลือเพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ แม้ว่าพนักงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะถูกกดดันด้วยเวลาเป็นอย่างมาก แต่พบว่าการแบ่งปันเวลาประมาณ 10 นาทีเพื่อช่วยอธิบายเรื่องที่เพื่อนร่วมงานไม่เข้าใจ กลับส่งผลดีย้อนกลับคืนสู่พนักงานคนดังกล่าว อย่างไรก็ตามหากว่าพนักงานไม่เชื่อใจที่จะแบ่งปันความรู้ โดยพวกเขายังคงคิดว่าความรู้

ของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความได้เปรียบส่วนบุคคลในการทำงานของพวกเขา ซึ่งความคิดดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพขององค์กรในระยะยาว โดยบริษัท McKensey ได้อธิบาย “สถานการณ์ที่ยากลำบากขององค์กรในการแบ่งปันความรู้” ซึ่งปรับปรุงแนวคิดมาจากทฤษฎีเกมส์ (Game Theory) ดังแสดงได้ภาพที่ 2.2 (McLaughlin, Paton and Macbeth, 2008)

		พนักงาน ข	
		แบ่งปันความรู้	หวงความรู้
พนักงาน ก	แบ่งปันความรู้	<p>พนักงาน ข ได้รับประโยชน์ อย่างชัดเจน</p> <p>พนักงาน ก ได้รับประโยชน์ อย่างชัดเจน</p>	<p>พนักงาน ข ได้รับประโยชน์ แบบสับสน</p> <p>พนักงาน ก ถูกมองว่าเป็นคนโง่</p>
	หวงความรู้	<p>พนักงาน ข ถูกมองว่าเป็นคนโง่</p> <p>พนักงาน ก ได้รับประโยชน์ แบบสับสน</p>	<p>พนักงาน ข ได้ประโยชน์น้อย</p> <p>พนักงาน ก ได้ประโยชน์น้อย</p>

ภาพที่ 2.2 สถานการณ์ที่ยากลำบากขององค์กรในการแบ่งปันความรู้

ที่มา: McKinsey Co. (อ้างถึงใน McLaughlin et al., 2008)

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าหากพนักงาน ก และ ข มีการแบ่งปันความรู้กันแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างชัดเจนต่อทั้งพนักงาน ก และ ข อย่างไรก็ตาม หากพนักงานคนใดคนหนึ่งเลือกที่จะหวงความรู้ ในขณะที่พนักงานอีกคนแบ่งปันความรู้ จะส่งทำให้คุณอำนาจของความรู้เปลี่ยนไปสู่พนักงานที่หวงความรู้แทน และหากเกิดธรรมเนียมปฏิบัติที่พนักงานหวงความรู้ทั่วองค์กรแล้ว ย่อมเกิดประโยชน์น้อยมากแก่พนักงาน รวมทั้งการหวงความรู้ของพนักงานจะเป็นสิ่งขัดขวางผลิต

ภาพขององค์กรไม่ให้สูงขึ้น ดังนั้นหากว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลให้มีผลมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มแล้ว ก็จะส่งผลทำให้พนักงานเลือกที่จะหาความรู้แทนแบ่งปันความรู้ เพื่อจะรักษาสถานะความได้เปรียบส่วนบุคคลในการทำงานที่เป็นอยู่ไม่ให้ถูกกลดทอนลง ปัญหาการหาความรู้จึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

2.2.3 เครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันความรู้ เครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้แก่ การแบ่งปันความรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) การแบ่งปันความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และ พลพรพรรณ คำพรรณ, 2550) การแบ่งปันความรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (สุกัญญา ปุสุรินทร์คำ, 2549) การแบ่งปันความรู้จากการใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่อง (Storytelling) (Chen, Sandhu, & Jain, 2009) มีรายละเอียดดังนี้

2.2.3.1 การแบ่งปันความรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ Etienne Wenger (อ้างถึงใน Scarso & Bolisani, 2008) ได้ให้นิยามของชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่แบ่งปันเรื่องราว หัวข้อ หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกัน โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นจะพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มในเรื่องราว หัวข้อ หรือปัญหาเหล่านั้นให้มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้นด้วยวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ลักษณะสำคัญของชุมชนนักปฏิบัติประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ มีหัวข้อที่สนใจร่วมกัน (Domain of Interest) มีปฏิสัมพันธ์กัน (Relationships) ระหว่างกลุ่มสมาชิกด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน แบ่งปันสารสนเทศและช่วยเหลือกัน และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared Practice) ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการดึงความรู้ทั้งที่ฝังลึกในตัวคนและความรู้ที่ชัดเจนของบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องที่คล้ายกัน ผ่านการแบ่งปันสารสนเทศ ความรู้ และทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งช่วยรักษาความรู้ไม่ให้สูญหายไปจากองค์กรอันเนื่องจากการลาออกของบุคคลผู้ซึ่งมีความรู้เฉพาะ และชุมชนนักปฏิบัติยังทำให้สมาชิกในกลุ่มสามารถติดต่อเพื่อสอบถามปัญหาหรือเรื่องราวในการทำงานกับสมาชิกที่มีความรู้ได้อย่างรวดเร็วและง่ายผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนั้นแล้วชุมชนนักปฏิบัติยังส่งผลดีอย่างมากต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (Hemmasi & Csanda, 2009)

2.2.3.2 การแบ่งปันความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ American Productivity and Quality Centre หรือ APQC (อ้างถึงใน Jarrar & Zairi, 2000) ได้ให้ความหมายของคำว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีปฏิบัติที่เมื่อดำเนินการแล้วสามารถทำให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติดีขึ้น หรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศช่วยลดอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ เช่น การไม่มีมาตรฐาน

ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่น้อยเกินไป เมื่ออุปสรรคในการปฏิบัติงานลดลงย่อมทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ระยะเวลาในการจัดส่ง และผลการดำเนินงานดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลทำให้องค์กรสามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ (Huq, Abbo, & Huq, 2008) แต่ในขณะเดียวกัน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นแต่ ละองค์กรต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับรูปแบบ ลักษณะ โครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กรของตน ทั้งนี้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นิยมใช้ ได้แก่ การประชุมภายในทีมงาน การประชุมฝ่ายหรือแผนก การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน การสนทนาเฉพาะ ประเด็น การใช้จดหมายข่าว และการใช้อินทราเน็ต และนอกจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ควรแบ่งปัน ความรู้กันแล้วนั้น ความรู้ที่ควรแบ่งปันเพิ่มอีกได้แก่ ความรู้ที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงาน ความรู้ที่ช่วยการประสานงานดีขึ้น ความรู้เฉพาะในสายงาน รวมทั้งควรเผยแพร่ว่าบุคคลใดเป็นผู้ที่มีความรู้ นั้นอยู่ด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่แฝงลงไปอยู่ในงานประจำวันของ พนักงานและจะช่วยให้พนักงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา (Christensen, 2007)

2.2.3.3 การแบ่งปันความรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อช่วยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายใน องค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งสามารถระบุ ผู้เชี่ยวชาญและบุคคลในเครือข่ายได้อย่างไม่เป็นทางการ (สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ, 2549) เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารช่วยทำให้การสืบค้นและการนำสารสนเทศกลับมาใช้ (Search and Retrieval of Information) ทำได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสนับสนุน ความร่วมมือและการสื่อสารกันใน หมู่พนักงาน (Rhodes et al., 2008) นวัตกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ที่นิยม ใช้ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet Infrastructure) เพื่อ เตรียมการเกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุม ทางไกล เป็นต้น ระบบการจัดการเอกสาร (Document and Content Management System) การ บริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม (Groupware) และเครือข่ายการสื่อสารภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต เอกซ์ ทราเน็ต เป็นต้น (Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed, 2007; Bair & O'Connor, 1998)

2.2.3.4 การแบ่งปันความรู้จากการใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่อง เรื่องราวและ การเล่าเรื่องเป็นสิ่งที่อยู่เคียงคู่กับมนุษย์มาอย่างยาวนาน เรื่องราวประกอบไปด้วย นิทาน ตำนาน นิทานพื้นบ้าน ในขณะที่การเล่าเรื่องเป็นวิธีการหรือวิถีในการบอกกล่าวเรื่องราว การเล่าเรื่องจึง เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งผ่านภูมิปัญญา ประสบการณ์ และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา เมื่อองค์กรธุรกิจนำการเล่าเรื่องมาใช้ในบริบททางธุรกิจ การเล่าเรื่องจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย ลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจ การปฏิบัติ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องในการที่องค์กรต้องปฏิบัติ

ภายใต้โอกาสที่ท้าทายหรือภาวะคุกคามทางธุรกิจ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจจากเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งการเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติที่มีประสิทธิผลในการดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนออกมาได้อย่างรวดเร็ว เป็นธรรมชาติ ชัดเจน สนุกสนาน ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ฟังได้เป็นอย่างดี (Nayir & Uzunçarşılı, 2008) การใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่องเริ่มใช้กันมากในทางธุรกิจประมาณกลางทศวรรษ 1990 ตัวอย่างเช่น บริษัท 3M (Brand, 1998) บริษัท Apple ในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัท Sony บริษัท Toshiba ในประเทศญี่ปุ่น และบริษัท Club Med บริษัท Océ ในทวีปยุโรป บริษัทเหล่านี้ได้รับประโยชน์จากการใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่องในการเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร โดยเรื่องราวและการเล่าเรื่องสามารถบอกกล่าวอย่างเป็นทางการหรือผ่านสื่อกลางที่หลากหลายได้ เช่น หนังสือ แผ่นป้ายที่เขียนเรียบเรียงเรื่องราว (Storyboards) ตัวอย่างของแผ่นป้ายที่เขียนเรียบเรียงเรื่องราว ได้แก่ การใช้แผ่นป้ายเพื่อถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในระบบคัมบัง (Kanban) เป็นต้น (Tobin & Snyman, 2008)

2.2.4 การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร จากกรอบทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งการวัดการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ การวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ กลุ่มที่สอง คือ การวัดสิ่งแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้ กลุ่มที่สาม คือ การวัดรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ กลุ่มที่สี่ คือ การวัดผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ห้า คือ การวัดทัศนคติและความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

2.2.4.1 การวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เป็นการวัดพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรว่ามีพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ (Cheng, Yeh, & Tu, 2008; Hsu & Wang, 2008; Lee, Huynh, & Hirschheim, 2008) ประสพการณ์ ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานเป็นอย่างไร (Bock & Kim, 2002; Liao, 2006) พฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ที่นิยามวัด ได้แก่ การบริจาคความรู้ (Knowledge Donating) หมายถึง กระบวนการสื่อสารความรู้ของปัจเจกบุคคลสู่บุคคลอื่น การบริจาคความรู้ให้แก่บุคคลอื่นสามารถบริจาคความรู้ได้ทั้งระดับหน้าที่เดียวกันหรือตามระดับแนวนอน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน เพื่อนต่างหน่วยงาน (Kim & Lee, 2006) หรือในชุมชนนักปฏิบัติ (Chang, Yeh, & Yeh, 2007) ส่วนการบริจาคความรู้ให้แก่บุคคลอื่นที่ทำหน้าที่ต่างระดับกันหรือตามระดับแนวตั้ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา (Wang, Ahmed, & Rafiq, 2008) รวมทั้งการส่งความรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลขององค์กรด้วย ซึ่งการบริจาคความรู้อาจมีปฏิสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ (Chang et al., 2007) จุดมุ่งหมายของการบริจาคความรู้เพื่อจะดูว่าความรู้ของปัจเจกบุคคลได้กลายเป็นความรู้ของกลุ่มและขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความรู้เหล่านั้นจะช่วยพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น การรับความรู้ (Knowledge

Collecting) หมายถึง กระบวนการสื่อสารเพื่อรับความรู้จากบุคคลอื่น อันได้แก่ เพื่อนร่วมงานทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งความรู้มาให้ตน (Hooff & Ridder, 2004; Xue, Ye, & Lan, 2007)

2.2.4.2 การวัดสิ่งแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้ เป็นการวัดสิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างพื้นฐาน ระบบการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งวัดความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (Liebowitz & Chen, 2003) นอกจากนี้แล้วยังต้องพิจารณาว่าองค์กรมีกระบวนการสร้างกลยุทธ์องค์กรเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร (Sa'enz et al., 2009) รวมถึงองค์กรต้องทราบแหล่งที่อยู่ของความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ (Lai & Lee, 2007) ซึ่งการวัดเหล่านี้เพื่อตรวจสอบว่าองค์กรมีการจัดสิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างพื้นฐาน และมีการระบุกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานอย่างเพียงพอ

2.2.4.3 การวัดรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ เป็นการวัดลักษณะหรือรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร รูปแบบการแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับของการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือเทคนิคในการแบ่งปันความรู้ (Al-Alawi et al., 2007) ได้แก่ การใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ การใช้เวทีกิปรายผ่านระบบเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์ การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้เอกซ์ทราเน็ต การใช้การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม และการใช้ฐานความรู้เชื่อมต่อผ่านระบบเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์หรือรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่มุ่งไปที่ตัวบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับของความแตกต่างของการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนทางสังคมผ่านพนักงาน ได้แก่ การมีชุมชนนักปฏิบัติหรือการประชุมในหัวข้อที่มีความสนใจร่วมกัน การจัดเวทีกิปราย การสะสมหรือการแพร่กระจายของการเล่าเรื่องหรือการเรียนรู้บทเรียนที่ผ่านมาหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้แนะนำ การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของพนักงาน การโอนย้ายพนักงาน และการจัดงานการประชุมหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ (Sa'enz et al., 2009) รวมทั้งวัดความถี่หรือจำนวนครั้งในการถ่ายทอด (สุภาพร โภชกุล, 2550) จำนวนครั้งของการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปใช้ในหน่วยงาน จำนวนเอกสารตีพิมพ์เผยแพร่ จำนวนการอ้างอิงถึงสิทธิบัตร (Patent) ของคนภายในองค์กรและบริษัทเครือข่าย (ทิพย์สุดา จันทร์แจ่มหล้า, 2548)

2.2.4.4 การวัดผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นการวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการแบ่งปันความรู้ (Berg & Dean, 2008) ซึ่งการแบ่งปันความรู้ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานง่าย สะดวก มีผลผลิตภาพ หรือสำเร็จสูงขึ้น (Kulkarni, Ravindran & Freeze, 2007)

2.2.4.5 การวัดทัศนคติและความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ เป็นการวัดทัศนคติและความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคคลอื่น (Huang, Davison, & Gu, 2008a; Huang, Davison, Liu, & Gu, 2008b; Wolfe & Loraas, 2008)

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้

Davenport, Long and Beers (1998) เสนอว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ มี 8 ประการ ได้แก่ มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกันกับลักษณะการจัดการความรู้ โครงสร้างความรู้มีมาตรฐานแต่มีความยืดหยุ่น การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีวัตถุประสงค์และภาษาที่ใช้ในการจัดการความรู้ชัดเจน มีแรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการความรู้ มีช่องทางหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้ และผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ในขณะที่ Holsapple and Joshi (2003) แบ่งปัจจัยได้เป็นดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ภาวะผู้นำ (Leadership) เทคโนโลยี (Technology) และแรงจูงใจพนักงาน (Employee Motivation) ส่วน KNOW Network (2010) ได้เสนอกรอบการประเมินองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความรู้เป็นอย่างมาก (Most Admired Knowledge Enterprises : MAKE) ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การจัดการทุนทางปัญญา ความร่วมมือกันเพื่อแบ่งปันความรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อความรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรและการเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยเป็นจำนวนมากที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ แต่ในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยระดับบุคคล (McLaughlin et al., 2008)

2.3.1 ปัจจัยระดับองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อใจ ภาวะผู้นำ และสิ่งจูงใจ (Incentives)

2.3.1.1 วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Chang & Lee, 2007; Lai & Lee, 2007; Nayır & Uzunçarşılı, 2008) วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติ และความคาดหวังของพนักงานในองค์กร ซึ่งการแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือ การที่พนักงานในองค์กรจะประพฤติปฏิบัติกันเป็นประจำจนเป็นลักษณะหรือบุคลิกขององค์กร หรือบางครั้งวัฒนธรรมองค์กรอาจหมายถึง วิธีที่ปฏิบัติกันในองค์กร (Park, Ribiere, & Schulte, 2004)

Park et al. (2004) and Lai and Lee (2007) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยที่สร้างขึ้นยากที่สุดที่จะประสบผลสำเร็จ หากว่าองค์กรไม่มีวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นมาก่อน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้นภายในองค์กร (Mayfield, 2008; Wang-Cowham, 2008) ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่มีส่วนสนับสนุนการแบ่งปันความรู้คือ วัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Culture) (Lopez, Peon & Ordas, 2004) ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจ มีลักษณะดังนี้ ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสื่อสารและอภิปรายกัน มีความเชื่อใจกันและเคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่น มีการมอบอำนาจ (Empowerment) มีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและมีการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยองค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนี้ขึ้น โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ในแต่ละทีมควรมีสมาชิกที่มีความรู้ในแต่ละสาขาวิชาที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระแต่เคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่นเพื่อแก้ไขปัญหาองค์กร (Alberts, 2007) หรืออาจจัดให้มีโครงการเพื่อนช่วยเพื่อนขึ้นเพื่อทำให้เกิดการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันได้ (Hansen & Nohria, 2004) การที่พนักงานมีอิสระในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดกับพนักงานคนอื่นในองค์กรได้อย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดศักยภาพที่จะเรียนรู้จากพนักงานคนอื่น ทำให้เกิดการสร้างความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนและความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งขึ้นในองค์กรได้ นอกจากนี้แล้วการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างหมู่สมาชิกของแต่ละทีมงานที่แตกต่างกันก็มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่ความรู้ให้กว้างขวางขึ้นด้วย (Al-Alawi et al., 2007; Palanisamy, 2007/2008)

ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมเน้นประสิทธิภาพ (Effective Culture) ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมปลูกฝังการทำงานให้เป็นมาตรฐาน เป็นระบบ เน้นคุณภาพ มุ่งให้ความสำคัญต่อเวลา รักษาข้อมูลสารสนเทศ พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน (Lai & Lee, 2007; Waddell & Stewart, 2008) รวมทั้ง วัฒนธรรมการสนับสนุน (Supportive Culture) และวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Culture) (Chang & Lee, 2007) ล้วนส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ซึ่งตรงกันข้ามกับ วัฒนธรรมเน้นอำนาจ (Authority Culture) ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการควบคุมและบังคับบัญชา ส่งผลทำให้พนักงานปรารถนาที่จะได้อำนาจเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และยิ่งก่อให้เกิดความเชื่อภายในองค์กรว่า “ความรู้คืออำนาจ” ทำให้พนักงานไม่มีความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และไม่ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจจึงส่งผลทางลบต่อการแบ่งปันความรู้ (Lai & Lee, 2007)

Lopez et al. (2004) ทำการศึกษาวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรในประเทศสเปน องค์กรเป้าหมายประกอบด้วยภาคการผลิตและบริการจำนวน 2,740 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจส่งผลในทางบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กรในส่วนของ การแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) เท่ากับ 0.67

Wood (2005) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในหน่วยงาน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 500 ฉบับไปยังองค์กรที่เข้าร่วมการศึกษา 3 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 31 ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่ง พนักงานวิชาชีพ ได้แก่ พนักงานวิเคราะห์ วิศวกร และช่างเทคนิค กลุ่มที่สอง พนักงานวิชาชีพชั้นสูง ได้แก่ พนักงานวิเคราะห์ วิศวกรอาวุโส นักวิทยาศาสตร์ และหัวหน้าทีม กลุ่มที่สาม ผู้บริหาร และกลุ่มที่สี่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยได้กำหนดให้สิ่งแวดล้อมของภารกิจ (Task Environment) ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) และการสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อมดังกล่าวนี้ร่วมกันส่งผลต่อการให้ความสำคัญต่อความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Orientation) และการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน (Explicit Orientation) ในขณะเดียวกันผู้วิจัยกำหนดให้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน และการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนร่วมกันส่งผลต่อการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพของความรู้และความพึงพอใจในการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกต่อคุณภาพของความรู้ การให้ความสำคัญต่อความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนและการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.17, 0.19 และ 0.19 ตามลำดับ ในขณะที่การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนและการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.18 และ 0.22 นอกจากนั้นแล้วการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน การให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนและคุณภาพของความรู้ส่งผลในทางบวกต่อความพึงพอใจในการจัดการความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.17, 0.32 และ 0.54 ตามลำดับ

Al-Alawi et al. (2007) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จของประเทศบาห์เรนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 300 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 77 ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่มีบทบาท

สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้การแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของ Gupta and Govindarajan (2000) ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความเชื่อใจ การสื่อสารระหว่างพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการให้รางวัล และโครงสร้างองค์การ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ประการส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยองค์การควรเร่งสร้างความเชื่อใจระหว่างพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกสถานที่เพื่อให้พนักงานเกิดมิตรภาพกันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงองค์การเพื่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างพนักงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารแบบเผชิญหน้าซึ่งเป็นพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้แล้วองค์การควรต้องจัดเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานประจำวัน หรือแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจขององค์กร ส่วนระบบการให้รางวัลนั้นองค์การต้องจัดให้มีขึ้นและมีความหลากหลายตามความต้องการของพนักงาน เนื่องจากพนักงานต้องการแรงจูงใจอย่างมากเพื่อแบ่งปันความรู้ ซึ่งการสมมติว่าพนักงานทุกคนมีความยินดีแบ่งปันความรู้ได้อย่างง่ายดายโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะได้รับหรือสูญเสียจากการแบ่งปันความรู้เป็นการสมมติที่เป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ ในขณะที่โครงสร้างองค์การที่มีชั้นการบังคับบัญชาที่ลดลง พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานให้พนักงานได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างการแบ่งปันความรู้

Lai and Lee (2007) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่ของไต้หวัน จำนวน 1,000 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 21.39 ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการอาวุโสขององค์กร ลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 48 ภาคการเงิน ร้อยละ 18 และภาคการสื่อสาร ร้อยละ 8 คณะผู้วิจัยได้กำหนดให้วัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นระเบียบ (Punctilious Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน ชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบเดิมขององค์กร วัฒนธรรมเน้นอำนาจ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการควบคุมและบังคับบัญชา และวัฒนธรรมเน้นประสิทธิผล หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมปลูกฝังการทำงานให้เป็นมาตรฐาน เป็นระบบ เน้นคุณภาพ มุ่งให้ความสำคัญต่อเวลา รักษาข้อมูลสารสนเทศ พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมเน้นระเบียบส่งผลในทางบวกต่อวัฒนธรรมเน้นประสิทธิผล โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.39 ในขณะที่วัฒนธรรมเน้นประสิทธิผลส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.39 เช่นเดียวกัน ในขณะที่วัฒนธรรมเน้นอำนาจส่งผลในทางลบต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.49

Chang and Lee (2007) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรของประเทศจีน จำนวน 5,000 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 18.5 ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 52.7 ภาคบริการ ร้อยละ 30.4 และภาคเทคโนโลยีขั้นสูง ร้อยละ 6.9 ผู้วิจัยได้กำหนดให้วัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมข้าราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมการสนับสนุน และวัฒนธรรมนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงวัฒนธรรมการสนับสนุนและวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.34 และ 0.46 ในขณะที่วัฒนธรรมข้าราชการไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

Waddell and Stewart (2008) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการจัดการคุณภาพในองค์กรของประเทศออสเตรเลีย จำนวน 1,000 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 23 ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการด้านคุณภาพขององค์กร ลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 31 ภาคบริการ ร้อยละ 23 ผลการศึกษาพบว่าพนักงานกว่าร้อยละ 58 เห็นด้วยเป็นอย่างมากว่าองค์กรมีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีความพยายามเป็นอย่างมากในการค้นหาความต้องการอย่างแท้จริงของผู้บริโภค และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็นส่วนประกอบพื้นฐานของการนำการจัดการความรู้ลงไปปฏิบัติ

2.3.1.2 ความเชื่อใจ Mayer, Davis and Schoorman (อ้างถึงใน Usoro, Sharratt, Eric Tsui, & Shekhar, 2007) ได้นิยามความเชื่อใจไว้ดังนี้ “ความเต็มใจของบุคคลหนึ่งที่จะเสี่ยงต่อการปฏิบัติของบุคคลอื่น บนพื้นฐานของความคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติเฉพาะสิ่งที่ดีหรือเป็นประโยชน์ต่อตนเองโดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการตรวจสอบหรือควบคุมบุคคลอื่นๆ” ในขณะที่ Issa and Haddad (2008) ได้นิยามความเชื่อใจไว้ว่า “ความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่า คำพูด สัญญา ข้อความเอกสารหรือความรู้ของบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นเป็นจริง” โดยความเชื่อใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้แบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จ (Nayir & UzuncarŞ ilı, 2008) เนื่องจากผู้ที่รับถ่ายทอดความรู้จะต้องมีความเชื่อว่าความสามารถหรือความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดเป็นจริงซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งความเชื่อใจจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร เนื่องจากความเชื่อใจจะช่วยสนับสนุนการเป็นเครือข่าย ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุนการดำเนินงานและช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Rhodes et al., 2008)

Holste (2003) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อใจและการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรของคณะกรรมการด้านการต่างประเทศของการประชุมคณะนักบวชศาสนาคริสต์

นิกายโปรเตสแตนต์ภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา ด้วยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 76.81 ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัดความเชื่อใจตามแนวคิดของ Daniel McAllister ซึ่งวัดความเชื่อใจออกเป็นสองด้านได้แก่ ความเชื่อใจด้านจิตใจ (Affect-Based Trust : ABT) และความเชื่อใจด้านการรับรู้ (Cognition-Based Trust : CBT) ผลการศึกษาพบว่าทั้งความเชื่อใจด้านจิตใจและความเชื่อใจด้านการรับรู้ส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนและความรู้เปิดเผยชัดเจนให้แก่บุคคลอื่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.398 และ 0.607

Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, and Engelen (2006) ทำการศึกษายาทบาทของความเชื่อใจที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 23 ทีม ซึ่งสมาชิกในทีมจำนวน 91 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 72 คณะผู้วิจัยได้พัฒนามาตรวัดความเชื่อใจตามแนวคิดของ Mayer และคณะ โดยวัดความเชื่อใจออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความเชื่อใจในความสามารถ (Capability Trust) หมายถึง ปึงเจกบุคคลมีความเชื่อว่าบุคคลอื่นในทีมงานมีความสามารถหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความเชื่อใจในความเมตตา (Benevolence Trust) หมายถึง ปึงเจกบุคคลมีความเชื่อว่าบุคคลอื่นในทีมงานมีความปรารถนาดีต่อตนเอง ส่วนความเชื่อใจในความซื่อสัตย์ (Integrity Trust) หมายถึง ผู้ให้ความเชื่อใจยึดมั่นต่อหลักการพื้นฐานของความถูกต้องทางศีลธรรมอันดี ผลการวิจัยพบว่าในระดับปึงเจกบุคคลความเชื่อใจทั้งสามด้านไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในทีมงาน โดยคณะผู้วิจัยอธิบายผลดังกล่าวว่าอาจเกิดจากการที่ทีมงานมีความเชื่อใจกันอยู่เดิมสูงอยู่แล้ว จึงทำให้ความเชื่อใจไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการแบ่งปันความรู้ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความเชื่อใจทั้งสามเท่ากับ 5.68, 5.33 และ 5.53 ตามลำดับ จากมาตรวัดแบบไลเคิต 7 ระดับ) ในขณะที่ระดับทีมงานกลับพบว่า ความเชื่อใจในความซื่อสัตย์ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในทีมงาน แต่ความเชื่อใจในความสามารถส่งผลในทางลบต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการที่ความเชื่อใจในความสามารถส่งผลในทางลบต่อการแบ่งปันความรู้ คณะผู้วิจัยอธิบายว่าเป็นผลมาจากการที่ปึงเจกบุคคลมีระดับความเชื่อใจในความสามารถของทีมงานสูงจึงคิดว่าพนักงานคนอื่นในทีมมีความพร้อมในความรู้ความสามารถอยู่แล้วทำให้การแบ่งปันความรู้ลดลง

Usoro et al. (2007) ทำการศึกษายาทบาทของความเชื่อใจที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ภายในชุมชนนักปฏิบัติเสมือนจริงขององค์กรที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับโลก 500 อันดับแรกของนิตยสาร Fortune เป็นการสำรวจด้วยวิธีการส่ง e-mail อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 18 ประเทศขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 45 สหราชอาณาจักร ร้อยละ 34 ออสเตรเลีย ร้อยละ 11 คณะผู้วิจัยได้ใช้มาตร

วัดความเชื่อใจของ McKnight, Choudhury, and Kacmar (2002) โดยวัดความเชื่อใจออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความเชื่อใจในความสามารถ ความเชื่อใจในความเมตตา และความเชื่อใจในความซื่อสัตย์ ผลการศึกษาพบว่ามีความเชื่อใจในความซื่อสัตย์เท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ภายในชุมชนนักปฏิบัติเสมือนจริง โดยสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.835

Issa and Haddad (2008) ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อใจ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการก่อสร้างชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 33 องค์การ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 16.9 ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประธานบริษัทหรือประธานกรรมการบริหาร ร้อยละ 38 รองประธานหรือรองประธานอาวุโส ร้อยละ 17 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้อำนวยการ ร้อยละ 17 และผู้จัดการอาวุโส ร้อยละ 28 ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อใจ และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ โดยสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.404, 0.583 และ 0.473 ตามลำดับ

Lorenz (2008) ทำการศึกษาผลกระทบของความเชื่อใจกันที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานที่มีวัยแตกต่างกัน พบว่าความเชื่อใจกันและการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวก ในขณะที่พนักงานที่มีวัยแตกต่างกันส่งผลกระทบโดยตรงต่อการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นองค์การควรจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ด้วยการบ่มเพาะวัฒนธรรมความเชื่อใจกันภายในองค์การ โดยการให้พนักงานในองค์การทั้งหมดที่มีวัยที่แตกต่างกันได้มีโอกาสในการติดต่อสื่อสาร ทำงานร่วมกัน ประสานงานกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในทุกๆวัน จะส่งผลดีต่อการพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมากยิ่งขึ้น

2.3.1.3 ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยผู้นำในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Amidon & Macnamara, 2003) โดยปัจจัยดังกล่าวได้แก่ บริบทในการแข่งขัน สมรรถนะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ชุมชนนักปฏิบัติ การสนทนาด้วยภาษาที่เข้าใจได้ง่าย การสื่อสาร และการเป็นที่เลื่อมใสในการทำงาน ผู้นำในด้านการจัดการความรู้ต้องเข้าใจธรรมชาติของบริบทในการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความซับซ้อน สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเห็นผลที่จะมากกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะของพนักงานในองค์การที่มาจากประสบการณ์ซึ่งมีความเป็นพลวัตสูง ผู้นำต้องรู้ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับวัฒนธรรมขององค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ

เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำต้องเข้าใจคุณค่าของการรวมกลุ่มกันของพนักงาน โดยการให้ความสำคัญกับชุมชนนักปฏิบัติ เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติเป็นแหล่งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรมขึ้นได้ รวมทั้งผู้นำควรให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติในการเรียนรู้มากกว่าให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ผู้นำต้องส่งเสริมทำให้การสนทนาภายในองค์กรเกิดขึ้น โดยการใช้ภาษาที่พนักงานทั่วทั้งองค์กรเข้าใจได้ง่ายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำต้องเห็นความสำคัญของระบบการติดต่อสื่อสารทั้งเทคโนโลยีและคน และทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สารที่สื่อออกไปสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งผู้นำต้องปฏิบัติตนเป็นที่เลี้ยง (Coaching) ในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กรมากกว่าควบคุมให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม โดยผู้นำควรให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยปฏิบัติให้พนักงานดูเป็นตัวอย่าง (Rogers, 2007)

Li and Barnes (2006) ทำการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรขนาดใหญ่ที่ให้บริการด้านการบัญชีของไต้หวัน จำนวน 4 องค์กรและประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 20 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 45.8 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ พนักงาน ร้อยละ 38.8 หัวหน้างาน ร้อยละ 30.3 ผู้จัดการ ร้อยละ 17.6 และผู้จัดการอาวุโส ร้อยละ 13.3 คณะผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะตามแนวคิดของ Burns (1978) และ Bass (1998) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย การประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานใช้สติปัญญา และยอมรับความแตกต่างของบุคคล ในขณะที่คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การเข้าแทรกแซงเฉพาะสิ่งที่อาจจะเบี่ยงเบนออกไปจากระเบียบหรือมาตรฐานและการให้อำนาจการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเฉพาะในส่วนของการให้รางวัลตามสถานการณ์ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.27 และ 0.29 ตามลำดับ ในขณะที่การเข้าแทรกแซงเฉพาะสิ่งที่อาจจะเบี่ยงเบนออกไปจากระเบียบหรือมาตรฐานและการให้อำนาจการตัดสินใจ ไม่ส่งผลการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

Lin (2007b) ทำการศึกษานิทธิพลของปัจจัยระดับองค์กร ระดับบุคคล และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรขนาดใหญ่ของไต้หวัน โดยการสุ่มจากรายชื่อองค์กรขนาดใหญ่ 1,000 องค์กรของนิตยสาร Common Wealth จำนวน 50 องค์กร ส่งแบบสอบถาม

จำนวน 500 ฉบับ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 34.4 ลักษณะองค์การที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 29.7 ภาคการสื่อสารและคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 18.6 ภาคการธนาคารและประกันภัย ร้อยละ 15.7 และภาคการค้าส่งและค้าปลีก ร้อยละ 12.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ หัวหน้าพนักงาน ร้อยละ 41.8 พนักงาน ร้อยละ 29.7 ผู้จัดการ ร้อยละ 18.0 และผู้อำนวยการ ร้อยละ 7.6 ผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยระดับองค์การประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุน และระบบการให้รางวัลขององค์การ ปัจจัยระดับบุคคลประกอบด้วย ความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น และความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ส่วนปัจจัยเทคโนโลยีประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์การ ส่วนการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย การบริจาคมุมมองและการรับความรู้จากบุคคลอื่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยระดับองค์การมีเพียงผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุนเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ทั้งการบริจาคมุมมองและการรับความรู้จากบุคคลอื่น โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.23 และ 0.19 ในขณะที่ระบบการให้รางวัลขององค์การไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยระดับบุคคลพบว่าความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ทั้งการบริจาคมุมมองและการรับความรู้จากบุคคลอื่น โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.31 และ 0.27 ความมั่นใจในความสามารถของตนเองส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ทั้งการบริจาคมุมมองและการรับความรู้จากบุคคลอื่น โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.45 และ 0.38 ในขณะที่ปัจจัยเทคโนโลยีพบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลในทางบวกต่อการรับความรู้จากบุคคลอื่นเท่านั้น โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.28

Behery (2008) ทำการศึกษาคูณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกาฮับเอมิเรตส์ โดยส่งแบบสอบถามจำนวน 560 ฉบับ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 90 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ หัวหน้างาน ร้อยละ 33.8 พนักงานเทคนิค ร้อยละ 28.5 ผู้จัดการอาวุโส ร้อยละ 22.2 และพนักงานส่วนสนับสนุน ร้อยละ 15.5 ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะตามแนวคิดของ Burns (1978) และ Bass (1998) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า ทั้งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.896 และ 0.508

Huang et al. (2008b) ทำการศึกษากิจกรรมของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานของความเชื่อใจในประเทศจีน โดยให้นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกของประเทศจีนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 239 คน อัตราการตอบกลับของ

แบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 67.0 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้จัดการ ร้อยละ 33.8 พนักงาน ร้อยละ 29.1 และผู้อำนวยการ ร้อยละ 21.2 คณะผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) และภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายของงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้างและภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างน้ำใจส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานความเชื่อใจ โดยภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ได้ร้อยละ 28.2

Singh (2008) ทำการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมบริการด้านซอฟต์แวร์ของประเทศอินเดีย โดยให้พนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 331 คน ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำที่เน้นควบคุมสั่งการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้กฎระเบียบสูงแต่ให้ความใส่ใจดูแลพนักงานต่ำ ภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่เน้นทั้งการใช้กฎระเบียบและใส่ใจดูแลพนักงานสูง ภาวะผู้นำที่เน้นให้คำปรึกษา หมายถึง ผู้นำที่เน้นให้ความใส่ใจดูแลพนักงานสูงโดยใช้กฎระเบียบต่ำ และภาวะผู้นำที่มอบหมายหน้าที่ให้พนักงาน หมายถึง ผู้นำที่ไม่เน้นทั้งการใช้กฎระเบียบและใส่ใจดูแลพนักงาน ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงภาวะผู้นำที่มอบหมายหน้าที่ให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ในขณะที่ภาวะผู้นำที่เน้นควบคุมสั่งการมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.43 ส่วนภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและภาวะผู้นำที่เน้นให้คำปรึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ

2.3.1.4 สิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การถ่ายทอดความรู้ประสบความสำเร็จ (Nan, 2008) ซึ่งประเภทของความรู้ที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ได้แก่ ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน เป็นปัจจัยที่ทำให้สิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ก็มีลักษณะที่แตกต่างกันด้วย เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนนั้นค่อนข้างจะสังเกตได้ง่าย การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ถ่ายทอดจึงกระทำได้ง่าย ในขณะที่การถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนนั้นค่อนข้างกระทำได้ยาก รวมทั้งการนำความรู้ที่ได้รับกลับไปใช้

ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร สังกัดโดยผู้จัดการความรู้ได้ยากลำบาก การให้รางวัลจึงกระทำได้ลำบากตามไปด้วย ดังนั้นการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานถ่ายทอดความรู้จึงควรออกแบบให้เหมาะสมกับประเภทของความรู้

สิ่งจูงใจ สามารถแบ่งออกได้เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Monetary Incentives) และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonmonetary Incentives) (Wolfe & Loraas, 2008) ส่วนใหญ่แล้วสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร ได้แก่ การให้รางวัลโดยการจ่ายเป็นเงินสด ในขณะที่สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่ ได้แก่ การให้ความยอมรับทางสังคมอย่างเป็นทางการ เช่น การกล่าวคำขอบคุณจากองค์กร การมอบประกาศนียบัตร ซึ่งพบว่า การได้รับรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินทำให้ความสนใจในงานและผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จากการศึกษาในปัจจุบันมีการจัดหน่วยงานเป็นทีมงานมากขึ้น ดังนั้นจึงมีความพยายามพัฒนาระบบการให้รางวัลและการให้ความยอมรับแก่ทีมงานเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากงานมีลักษณะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจึงทำให้ยากต่อการแบ่งว่าคนใดทำประโยชน์และปฏิบัติงานเท่าใด ซึ่งการให้รางวัลแก่ทีมงานเป็นการสนับสนุนโครงสร้างการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความร่วมมือกันภายในระหว่างสมาชิกในทีมงานและสนับสนุนผลิตภาพของทีมงาน และอาจส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ โดยรางวัลระดับกลุ่มแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของแรงจูงใจของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือกัน โดยแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลของสมาชิกในกลุ่มจะก่อให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมระดับทีมงาน แต่ข้อบกพร่องสำคัญของสิ่งจูงใจในระดับกลุ่มคือ ความยากลำบากที่จะวัดว่าพนักงานแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของกลุ่มในระดับใด เนื่องจากอาจมีบางคนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้วย ดังนั้นจึงควรมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งในระดับทีมงานและปัจเจกบุคคลด้วย (Milne, 2007)

Bock Zmud Kim, and Lee (2005) ทำการศึกษาความคาดหวังที่มีต่อรางวัลที่จะได้รับความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ที่จะได้รับตอบแทนกลับคืนและความรู้สึกว่าคุณค่าที่ส่งผลต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในประเทศเกาหลี จำนวน 300 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 86.3 ลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ อุตสาหกรรมการบันเทิง ร้อยละ 24.0 อุตสาหกรรมอาหาร ร้อยละ 20.1 อุตสาหกรรมก่อสร้าง ร้อยละ 9.7 ภาคการเงิน ร้อยละ 9.0 ผลการศึกษาพบว่าความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ที่จะได้รับตอบแทนกลับคืนส่งผลในทางบวกต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.367 ในขณะที่ความคาดหวังที่มีต่อรางวัลที่จะได้รับกลับส่งผลในทางลบต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.159 ซึ่งการที่ความคาดหวังที่มีต่อรางวัลที่จะได้รับกลับส่งผลในทางลบต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ อาจเกิดจากการที่ฝ่ายบริหาร

จัดระบบการให้รางวัลที่ไม่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานในการแบ่งปันความรู้ ส่วนความรู้ที่กว่าตนเองมีคุณค่าไม่ส่งผลต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

Kim and Lee (2006) ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานทั้งภาครัฐและเอกชนของประเทศเกาหลีใต้ คณะผู้วิจัยได้ส่งจดหมายเพื่อให้พนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการจำนวน 400 ฉบับ อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 80.5 แบ่งเป็นภาครัฐ ร้อยละ 50.3 ภาคเอกชน ร้อยละ 49.7 คณะผู้วิจัยกำหนดให้วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ความเชื่อใจระหว่างพนักงานและเครือข่ายทางสังคม ส่วนโครงสร้างองค์การประกอบด้วย การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง การทำงานอย่างเป็นทางการและระบบการให้รางวัลบนพื้นฐานผลการปฏิบัติงาน ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการให้ความสำคัญต่อผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่าในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรมีเพียงเครือข่ายทางสังคมเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.20 ส่วนโครงสร้างองค์การมีเพียงระบบการให้รางวัลบนพื้นฐานผลการปฏิบัติงานเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.28 ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นพบว่าทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการให้ความสำคัญต่อผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.22 และ 0.18 ในขณะที่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ความเชื่อใจระหว่างพนักงาน การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง การทำงานอย่างเป็นทางการไม่ส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหมู่พนักงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อก่อให้เกิดเครือข่ายทางสังคมที่เข้มแข็ง รวมทั้งผู้บริหารควรใช้ระบบการให้รางวัลบนพื้นฐานผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและควรมีการสรุปผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานผู้บริหาร ควรมีการลงทุนที่เพียงพอและเป็นระบบที่ทำให้ผู้ใช้บริการมีความสะดวกในการใช้งาน

Siemsen, Balasubramanian, and Roth (2007) ทำการศึกษาการออกแบบระบบสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในกลุ่มพนักงาน 4 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามประมาณร้อยละ 18.3 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติและพนักงานเทคนิค ร้อยละ 42.8 วิศวกร ร้อยละ 37.9 และพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 19.3 คณะผู้วิจัยกำหนดให้การให้รางวัลรายบุคคล การให้รางวัลต่อกลุ่ม ส่งผล

ต่อการให้รางวัลสำหรับการแบ่งปันความรู้ ผลการศึกษาพบว่า การให้รางวัลรายบุคคล การให้รางวัลต่อกลุ่ม และการให้รางวัลรายบุคคลร่วมกับ การให้รางวัลต่อกลุ่ม ส่งผลในทางบวกต่อการให้รางวัลสำหรับการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.52, 0.30 และ 0.27 ตามลำดับ ผลจากการศึกษาจะเห็นได้ว่าการให้รางวัลรายบุคคลและการให้รางวัลต่อกลุ่มเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เนื่องจากการให้รางวัลรายบุคคลเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานมากขึ้น ผลจากการแบ่งปันความรู้ทำให้ผลผลิตของผู้รับความรู้ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันการให้รางวัลต่อกลุ่มเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ด้วยเช่นกัน เพราะการแบ่งปันความรู้ที่มากขึ้นย่อมทำให้ผลผลิตของกลุ่มที่ดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นองค์การควรออกแบบระบบการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การด้วยการผสมผสานกันระหว่างการให้รางวัลรายบุคคลและการให้รางวัลต่อกลุ่ม

Chang et al. (2007) ทำการศึกษาระบบการให้รางวัลข้ามหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน (Joint Reward System) ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงทางภาคใต้ของไต้หวัน คณะผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อองค์กรที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการและได้ส่งแบบสอบถามตามไปจำนวน 400 ฉบับ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 58.3 ลักษณะองค์กรที่เข้าร่วมโครงการได้แก่ ภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 39.5 ภาคอุตสาหกรรมสารกึ่งตัวนำ ร้อยละ 37.3 ภาคเทคโนโลยีชีวภาพ ร้อยละ 12.4 และภาคเกษตรกรรม ร้อยละ 10.8 ลักษณะหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ร้อยละ 48.0 ฝ่ายการผลิต ร้อยละ 30.5 และฝ่ายการตลาด ร้อยละ 21.5 คณะผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของระบบการให้รางวัลข้ามหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การร่วมกันกำหนดการจัดสรรรางวัลให้แก่สมาชิก การให้รางวัลตามระดับการให้ความร่วมมือ การร่วมกันทำงานโดยปราศจากความเสียหายหากการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ และการให้รางวัลที่มากเพียงพอ ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงการร่วมกันทำงานโดยปราศจากความเสียหายหากการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่านั้นที่ส่งในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในทีมงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.46 ในขณะที่การร่วมกันกำหนดการจัดสรรรางวัลให้แก่สมาชิก การให้รางวัลตามระดับการให้ความร่วมมือ และการให้รางวัลที่มากเพียงพอไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ อาจจะเป็นผลที่พนักงานมีความกังวลถึงผลกระทบหรือความเสี่ยงต่อหน้าที่การงานของตนที่อาจจะเกิดจากการไม่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงทำให้การแบ่งปันความรู้มีไม่มาก

Wolfe and Loraas (2008) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของนักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่สมัครใจเข้าโครงการวิจัย จำนวน 165

คน คณะผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลอง โดยกำหนดให้มีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่เป็นตัวเงิน การให้สิ่งจูงใจที่เพียงพอและไม่เพียงพอ เป็นเงื่อนไขในส่งเสริมความตั้งใจแบ่งปันความรู้ในระหว่างกลุ่มนักศึกษา ผลการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ในขณะที่การให้สิ่งจูงใจที่เพียงพอส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.285 ดังนั้นองค์กรควรต้องมีความระมัดระวังในการออกแบบสิ่งจูงใจให้มีความเพียงพอที่จะส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะการออกแบบสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

2.3.2 ปัจจัยจากเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ การเข้าใจถึงสิ่งที่เทคโนโลยีสารสนเทศทำหน้าที่ได้ดี และการเข้าใจถึงสิ่งที่คนทำหน้าที่ได้ดีจะเป็นตัวผสานประโยชน์ระหว่างคนกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยถ่ายทอด ขยายความ เดิมเต็มและทำให้เกิดการขยายประโยชน์ของความรู้ของปัจเจกบุคคล และความรู้ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น (Holsapple, 2005; Issa & Haddad, 2008) ในขณะที่คนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและรักษาความรู้ (Nonaka & Toyama, 2005)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกตามกระบวนการจัดการความรู้ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และระบบสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Support Systems) ช่วยสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ 2) คลังข้อมูล (Data Warehousing) ช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูล 3) ระบบสนับสนุนการสื่อสาร (Communication Support Systems) และศูนย์รวมการเชื่อมต่อสารสนเทศขององค์กร (Enterprise Information Portals) ช่วยสนับสนุนกระบวนการถ่ายทอดความรู้ และ 4) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Experts systems) และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems) ช่วยสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้ (Franco & Mariano, 2007)

ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยเทคโนโลยีฯ ระดับบุคคล ได้แก่ การสืบค้นสารสนเทศ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เป็นต้น ส่วนเทคโนโลยีฯ ระดับกลุ่ม ได้แก่ ระบบการจัดการเอกสาร และการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เช่น Lotus Notes เป็นต้น และเทคโนโลยีฯ ระดับองค์กรนั้นเป็นการบูรณาการทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่มเข้าด้วยกัน (Bair & O'Connor, 1998)

การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานในองค์กรบนพื้นฐานเทคโนโลยีสามารถสร้างความรู้ใหม่ในองค์กรได้ โดยพนักงานในองค์กรสามารถใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญโดยการใช้โปรแกรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน รวมทั้งชุมชนนักปฏิบัติควรจะสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการใช้ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีออนไลน์ โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ควรจะเป็นตัวสร้างความเข้าใจระหว่างชุมชนนักปฏิบัติที่อยู่ต่างชุมชนกันแต่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน นอกจากนี้แล้วเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นสิ่งจำเป็นของการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานด้วยการทำให้มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอต่อการเข้าถึงระบบ และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนสู่ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร (Lamproulis, 2007) แต่จากการที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกันไปตามไปด้วย การเลือกใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้ก็ต้องสอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร บริบทขององค์กรและพฤติกรรมยอมรับของพนักงานด้วย (Mohamed, Stankosky, & Murray, 2006)

So and Bolloju (2005) ทำการศึกษาปัจจัยกำหนดความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของพนักงานที่เป็นนักศึกษาปริญญาโทที่ทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 170 คน อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 23.5 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่นักวิเคราะห์ระบบ ร้อยละ 32.5 ผู้จัดการ ร้อยละ 20 นักวิเคราะห์โปรแกรม ร้อยละ 17.5 คณะผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยที่กำหนดความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย ทักษะคิดต่อการแบ่งปันความรู้ของการปฏิบัติการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) การแบ่งปันความรู้ของการปฏิบัติการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมแบ่งปันความรู้หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่ามีปัจจัยต่างๆ เพียงพอหรือไม่ที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการกระทำพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะคิดต่อการแบ่งปันความรู้และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ของการปฏิบัติการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ โดยสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.693 และ 0.861 ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ด้วยการเร่งสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และองค์กรควรสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ที่คอยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอันได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น

Chennamaneni (2006) ทำการศึกษาปัจจัยกำหนดทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม เพื่อการแบ่งปันความรู้ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเท็กซัส วิทยาเขตอาร์ลิงตัน จำนวน 213 คน ลักษณะขององค์กรที่นักศึกษาทำงานอยู่ส่วนใหญ่ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 14.0 ภาคบริการด้านสุขภาพ ร้อยละ 13.4 ภาคเทคโนโลยีการสื่อสาร ร้อยละ 12.9 ภาคการเงิน ร้อยละ 11.7 ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ประกอบด้วย การรับรู้ต่อสิ่งจูงใจขององค์กร การรับรู้ต่อการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน การรับรู้ต่อความมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น การรับรู้ต่อการสูญเสียอำนาจจากความรู้และการรับรู้ต่อความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือบุคคลอื่น ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า มีเพียงการรับรู้ต่อการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน การรับรู้ต่อความมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น และการรับรู้ต่อความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือบุคคลอื่นส่งผลในทางบวกต่อทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ โดยสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.097, 0.103 และ 0.494 ตามลำดับ ในขณะที่การรับรู้ต่อการสูญเสียอำนาจจากความรู้ส่งผลในทางลบต่อทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ โดยสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.252 ส่วนการรับรู้ต่อสิ่งจูงใจขององค์กรไม่ส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่สิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ โดยสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.401 ผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าองค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความเชื่อใจกัน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งของเครือข่ายทางสังคมมากยิ่งขึ้น และองค์กรควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ให้แก่พนักงาน

Lin and Lee (2006) ทำการศึกษาปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการรับรู้และความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ขององค์กรขนาดใหญ่ของไต้หวัน โดยการสุ่มจากรายชื่อองค์กรขนาดใหญ่ 2,000 องค์กรของนิตยสาร Common Wealth จำนวน 720 องค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 21.4 ลักษณะองค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 48.1 ภาคการธนาคารและประกันภัย ร้อยละ 17.5 และภาคการสื่อสารและคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 8.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ ผู้บริหารอาวุโส เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองประธาน เป็นต้น คณะผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยทางสังคมคือ บรรยากาศขององค์กร ซึ่งหมายถึงระดับของความรู้สึกร่วมกันของพนักงานในองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยทางเทคโนโลยี คือ การสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งหมายถึงระดับของการใช้และ

ความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ โดยบรรยากาศขององค์กร และการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ที่มีต่อองค์กรและการรับรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างความรู้กับกระบวนการทำงาน ในขณะที่เดียวกันการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ที่มีต่อองค์กร และการรับรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างความรู้กับกระบวนการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ผลการศึกษาพบว่า มีเพียงบรรยากาศขององค์กรเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ที่มีต่อองค์กรและการรับรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างความรู้กับกระบวนการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.32 และ 0.60 ในขณะที่การสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ที่มีต่อองค์กรและการรับรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างความรู้กับกระบวนการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ที่มีต่อองค์กรและการรับรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างความรู้กับกระบวนการทำงานส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.29 และ 0.36 ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยทางสังคมอันได้แก่ การสร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เช่น ผู้บริหารให้การสนับสนุน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้สื่อสารกันล้วนช่วยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการแบ่งปันความรู้ เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพียงการเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกมากขึ้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมากยิ่งขึ้น

Han and Anantatmula (2007) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในมุมมองของพนักงานในองค์กรภาคบริการขนาดใหญ่จำนวน 2 องค์กรในเมืองวอชิงตัน ดี.ซี. ประเทศสหรัฐอเมริกา คณะผู้วิจัยได้ใช้ทั้งแบบสอบถามผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่พนักงานที่สนใจเข้าร่วมโครงการจำนวน 235 คน แบ่งเป็นองค์กรที่หนึ่งจำนวน 107 คน องค์กรที่สอง จำนวน 128 คน ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ พนักงานเทคนิค ร้อยละ 73.7 พนักงานสนับสนุน ร้อยละ 13.2 และผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ ร้อยละ 9.0 คณะผู้วิจัยกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของ Han and Anantatmula (2007)

องค์ประกอบ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้
- องค์กร	1. ความบ่อยของการแบ่งปันความรู้ 2. ความรู้สึกไม่สูญเสียอำนาจจากการแบ่งปันความรู้ 3. ความเชื่อใจกันในระดับสูง 4. ความถี่ของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน
- เทคโนโลยี	1. ความง่ายในการใช้เทคโนโลยี 2. สิ่งอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ที่สามารถใช้ได้
- การเรียนรู้	1. ปริมาณการได้รับการฝึกอบรม
- ภาวะผู้นำ	1. ความถี่ของการได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการ 2. ความตั้งใจที่จะช่วยเหลือพนักงานในการแบ่งปันความรู้ของผู้จัดการ 3. การสนับสนุนด้วยการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4. การสนับสนุนด้วยการให้รางวัล 5. การสนับสนุนด้วยการให้ความยกย่องชื่นชม

ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความตั้งใจและให้การส่งเสริมสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ด้วยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย ส่งเสริมพนักงานที่แบ่งปันความรู้ให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้งาน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความเชื่อใจและให้พนักงานทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่กลัวความสูญเสียอำนาจและความไม่มั่นคงในหน้าที่การงานจากการแบ่งปันความรู้ องค์กรควรมีมาตรการในการปกป้องความมั่นคงในหน้าที่การงานให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้

Masrek, Karim, and Hussein (2008) ทำการศึกษาลักษณะขององค์กรและลักษณะปัจเจกบุคคลที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ผ่านการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร 4 องค์กรในประเทศมาเลเซียที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 700 ฉบับ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 60.4 ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรของลักษณะขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ระบบทางเทคนิคสนับสนุนผู้ใช้ในการทำงาน และระบบงานมีการบูรณาการส่งผลในบวกต่อการแบ่งปันความรู้ผ่านการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.471, 0.547 และ 0.476 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรลักษณะปัจเจกบุคคล ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคคล

ความตั้งใจที่จะใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล และประสบการณ์การใช้ อินเทอร์เน็ตส่งผลในบวกต่อการแบ่งปันความรู้ผ่านการใช้ระบบอินทราเน็ตขององค์กร เช่นเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.587, 0.499 และ 0.452 ตามลำดับ

2.3.3 ปัจจัยระดับบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็นสองปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจทางสังคมระดับ ปัจเจกบุคคล และพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.3.1 แรงจูงใจทางสังคมระดับปัจเจกบุคคล การแบ่งปันความรู้ระดับปัจเจกบุคคล นั้น ปัจจัยสำคัญคือ แรงจูงใจ ซึ่งหากว่าบุคคลไม่มีแรงจูงใจที่มากเพียงพอแล้วก็จะไม่ยอมแบ่งปัน ความรู้ โดยแรงจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน คือ การ รับรู้คุณค่าและประโยชน์ของการเป็นเจ้าของความรู้ และการรับรู้ถึงผลจากการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ปัจจัยภายนอก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลแห่งความเชื่อใจที่ได้รับจากผู้รับ การ แบ่งปันความรู้ ทั้งนี้หากว่าเจ้าของความรู้ตระหนักดีว่าความรู้ที่ตนเองครอบครองอยู่สร้าง ประโยชน์ให้แก่ตนเองแล้ว หรือความรู้ดังกล่าวสร้างความมั่นคงให้แก่ตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง แล้ว ก็มีแนวโน้มว่าเจ้าของความรู้จะหวงความรู้ไว้กับตนเองมากกว่าจะแบ่งปันความรู้ ดังนั้นจึงทำ ให้เจ้าของความรู้ก็จะต้องพิจารณาว่าความรู้อะไรที่จะแบ่งปันได้ และใครควรจะเป็นผู้ได้รับการ แบ่งปันความรู้ แต่ทั้งนี้ก็มีพนักงานจำนวนมากที่เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้หากตระหนักดีว่าความรู้ นั้นเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของงานของตน รวมทั้งหากเจ้าของความรู้ต้องการสนับสนุนเพื่อน ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความเชื่อใจและทักษะในการสื่อสารระดับ บุคคลก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ด้วย (Bhaskar & Zhang, 2007)

Sondergaard, Kerr, and Clegg (2007) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ภายในองค์กรด้านวิศวกรรมอากาศยานระดับโลกที่มีพนักงานกว่า 40,000 คน โดยทำการ สัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานจำนวน 20 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับบุคคลและ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยปัจจัยระดับองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน อย่างเป็นทางการ การพบปะสนทนากัน ระดับการบังคับบัญชา เวลาและทรัพยากรที่สามารถใช้งาน ได้ เครือข่ายอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร ส่วน ปัจจัยระดับบุคคลประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประสบการณ์ส่วนบุคคล แรงจูงใจ ความเชี่ยวชาญ และความเชื่อใจกัน ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำประกอบด้วย บทบาท ตัวอย่างของผู้นำที่เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ การกำหนดระบบการให้รางวัล และการเอื้ออำนวยสิ่ง

อำนวยความสะดวกในการให้พนักงานที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายภายในองค์กรได้สามารถแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันได้รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกันได้

Huang et al. (2008a) ทำการศึกษาปัจจัยระดับปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ในประเทศจีน โดยให้นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงของประเทศจีนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 คน อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 79.5 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ พนักงาน ร้อยละ 37.7 ผู้อำนวยการฝ่าย ร้อยละ 35.8 ผู้จัดการอาวุโส ร้อยละ 21.3 คณะผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยระดับปัจเจกบุคคลประกอบด้วย การสูญเสียอำนาจของความรู้ ภาพพจน์ที่ดีในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความคาดหวังที่จะได้รับความสัมพันธ์ที่ดีตอบแทนคืน ความรู้สึกว่าคุณค่าและการคาดหวังรางวัลที่จะได้รับ ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงภาพพจน์ที่ดีในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความรู้สึกว่าคุณค่าและการคาดหวังรางวัลที่จะได้รับส่งผลในทางบวกต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.226, 0.217 และ 0.138 ตามลำดับ ในขณะที่การสูญเสียอำนาจของความรู้ส่งผลในทางลบต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.295 ส่วนความคาดหวังที่จะได้รับความสัมพันธ์ที่ดีตอบแทนคืนไม่ส่งผลต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าพนักงานมีความกังวลต่อการสูญเสียอำนาจของความรู้ที่ตนเองเคยมีหากต้องแบ่งปันความรู้ให้แก่คนอื่นซึ่งสิ่งนี้เป็นต้นทุนของการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ประโยชน์ที่จะได้รับจากการแบ่งปันความรู้พบว่าการมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของเพื่อนร่วมงานรวมทั้งการได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการชดเชยความสูญเสียดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารไปยังพนักงานให้มากยิ่งขึ้นว่าการที่ประโยชน์ระดับบุคคลลดลงก็จริงแต่ประโยชน์ดังกล่าวไปเพิ่มที่ประโยชน์องค์กรได้รับมากยิ่งขึ้น สุดท้ายแล้วทุกคนย่อมได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

Hwang (2008) ทำการศึกษาแรงจูงใจภายในตนเอง และการแสดงตัวตนในการเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ส่งผลต่อการรับรู้ต่อความสุขที่ได้รับจากการแบ่งปันความรู้ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้นักศึกษาปริญญาตรีหลักสูตรบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ทางภาคเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 411 คน ผู้วิจัยกำหนดให้แรงจูงใจภายในตนเองประกอบด้วย อัตลักษณ์ (Self Identity) และอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) ทั้งนี้อัตลักษณ์ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีลักษณะพิเศษที่แสดงออกซึ่งตนเองเป็นผู้มองตนเอง ในขณะที่อัตลักษณ์ทางสังคม หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีลักษณะพิเศษที่

แสดงออกซึ่งสมาชิกในสังคมเป็นผู้มองบุคคลคนหนึ่งในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ส่วนการ แสดงตัวตนในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม หมายถึง การรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ ให้ต่อกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ รวมทั้งรู้สึกว่าตนเองร่วมเป็นเจ้าของกลุ่มด้วย ผลการศึกษาพบว่า ทุกตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อการรับรู้ต่อความสุขที่ได้รับจากการแบ่งปันความรู้ โดยค่า สัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.20, 0.16 และ 0.46 ตามลำดับ

Barachini (2009) ทำการสำรวจแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ระดับปัจเจกบุคคลของ พนักงานในองค์กรขนาดกลางในทวีปยุโรป จำนวน 1,500 องค์กร โดยมีองค์กรเข้าร่วมโครงการ จำนวน 150 องค์กร ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ พนักงาน ร้อยละ 81.7 ผู้จัดการ ร้อยละ 18.0 ผลการสำรวจพบว่าแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานแบ่งปันความรู้ ได้แก่ เพื่อต้องการแสดง เหตุผลหรือพิสูจน์ความคิดเห็นของตนเอง เพื่อต้องการบรรลุเป้าหมายของตนเองที่ตั้งใจไว้ เพื่อ ต้องการเรียนรู้จากคนอื่นและเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้น

Taylor and Murthy (2009) ทำการศึกษาแรงจูงใจส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการแบ่งปัน ความรู้ของนักวิชาการด้านการบัญชีของประเทศสหรัฐอเมริกาผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ในช่วง 6 เดือนแรกของปี ค.ศ. 2006 โดยส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เชิญชวนสมาชิกเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ชุมชนนักปฏิบัติด้านการบัญชีเข้าร่วมโครงการจำนวน 126 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 42.1 คณะผู้วิจัยกำหนดให้แรงจูงใจส่วนบุคคลประกอบด้วย ความต้องการมีชื่อเสียง การมีความสุข ใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น และพันธะสัญญาที่มีต่อเครือข่ายนักวิชาการด้านการบัญชี ผลการศึกษาพบว่า มีเพียงการมีความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ความ ต้องการมีชื่อเสียง และพันธะสัญญาที่มีต่อเครือข่ายนักวิชาการด้านการบัญชีไม่ส่งผลต่อ การแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

2.3.3.2 พันธะสัญญาของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร มีองค์การจำนวนมากที่พยายามจะ ใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานแบ่งปันความรู้ แต่เนื่องจากการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ อยู่นอกเหนือจากภาระงานตามหน้าที่ รวมทั้งเป็นสิ่งที่เกิดจากความสมัครใจตามธรรมชาติ ดังนั้น การให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจจึงไม่สามารถกำหนดทิศทางการแบ่งปันความรู้ได้ ทั้งนี้หากใช้แนวคิด ด้านอิทธิพลทางสังคมมาช่วยอธิบายการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ พันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อ องค์กร หากว่าพนักงานมีพันธะสัญญาต่อองค์กรสูงแล้วย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงตาม ไป ด้วย ซึ่งน่าจะทำให้การแบ่งปันความรู้ของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงานน่าจะสูงตามไปด้วย (Lin, 2007a)

Monday, Steers, and Porter (อ้างถึงใน Hooff & Ridder, 2004) ได้นิยามพันธะสัญญา ของพนักงานที่มีต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มั่นคงของปัจเจกบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่ง

ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ พันธะสัญญาที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกและอารมณ์ที่มีต่อองค์กรซึ่งนำไปสู่ความต้องการที่จะทำงานต่อไปในองค์กร พันธะสัญญาที่เกิดจากความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การพิจารณาถึงผลของความสูญเสียที่จะได้รับหากต้องออกจากองค์กรไป และพันธะสัญญาทางกฎเกณฑ์ (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ว่าตนควรทำงานในองค์กรต่อไป

Hooff and Ridder (2004) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรของประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวน 6 องค์กร ผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย พันธะสัญญาที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและ การสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์ (Computer-Mediated Communication : CMC) ในขณะที่การแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย การบริจาคมความรู้และการรับความรู้ ผลการศึกษาพบว่าพันธะสัญญาที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ส่งผลในทางบวกต่อการบริจาคมความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.13 แต่ไม่ส่งผลต่อการรับความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันนั้นส่งผลในทางบวกทั้งต่อพันธะสัญญาที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ การบริจาคมความรู้และการรับความรู้ด้วย โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.26, 0.23 และ 0.36 ตามลำดับ ส่วนการสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์ไม่ส่งผลทางตรงต่อการบริจาคมความรู้และการรับความรู้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านพันธะสัญญาที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยทางอ้อมเท่ากับ 0.02 ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน รวมทั้งการสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์ทำให้พันธะสัญญาของพนักงานต่อองค์กรสูง ซึ่งพันธะสัญญาของพนักงานต่อองค์กรที่สูงจะส่งผลทำให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันในหมู่พนักงานมากยิ่งขึ้น

Lee, Kim, and Kim (2006) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร จำนวน 42 องค์กรในประเทศเกาหลี อัตราตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 45.7 ลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ภาคการผลิต ร้อยละ 31.0 ภาคธนาคารและประกันภัย ร้อยละ 14.3 ภาคการก่อสร้าง ร้อยละ 11.8 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 41.9 ผู้จัดการ ร้อยละ 27.2 ผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 19.1 คณะผู้วิจัยกำหนดให้ระบบการให้รางวัล การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และคุณภาพการให้บริการของเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อใจและพันธะสัญญาของพนักงาน โดยบรรยากาศในองค์กรส่งผลต่อระดับ

การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าระบบการให้รางวัล การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและคุณภาพการให้บริการของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อพันธะสัญญาของพนักงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.357, 0.302 และ 0.434 ตามลำดับ ในขณะที่มีเพียงคุณภาพการให้บริการของเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อความเชื่อใจ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.448 รวมทั้งมีเพียงพันธะสัญญาของพนักงานเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.480 ในขณะที่ความเชื่อใจไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

Lin (2007a) ทำการศึกษาปัจจัยกำหนดการแบ่งปันความรู้ของนักศึกษาปริญญาโทที่กำลังศึกษาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในไต้หวัน ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ฉบับ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 79.5 ผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยกำหนดการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม พันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร การได้รับการฝึกที่ตรงความต้องการและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าทุกตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.24, 0.26, 0.25 และ 0.34 ตามลำดับ ผลการศึกษารูปได้ว่าองค์กรควรเร่งสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีความกลมเกลียวกัน โดยการให้พนักงานได้สามารถทำงานได้อย่างใกล้ชิดกัน รวมทั้งมีการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น

Massingham and Diment (2009) ทำการศึกษาพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรผู้ผลิตเหล็กชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย คณะผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 100 ฉบับ ไปยังพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนาขององค์กร อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 65 ผลการศึกษพบว่าพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กรส่งผลในทางบวกต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.25 ดังนั้นองค์กรควรมีการสำรวจระดับของพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรที่จะศึกษาเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย โดยตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.4 และตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

ผู้แต่ง (ปี)	ปัจจัย	วัฒนธรรม องค์กร	ความเชื่อใจ	ภาวะผู้นำ	สิ่งจูงใจ	เทคโนโลยี	แรงจูงใจทาง สังคม	พันธะสัญญาที่ มีต่อองค์กร
Al-Alawi et al. (2007)			✓		✓	✓		
Bakker Leenders Gabbay Kratzer and Engelen (2006)			✓					
Barachini (2009)			✓				✓	
Behery (2008)				✓				
Bock et al. (2005)					✓		✓	
Chang and Lee (2007)		✓						
Chang et al. (2007)					✓			
Chennamaneni (2006)					✓	✓	✓	
Han and Anantatmula (2007)				✓		✓		
Holste (2003)			✓					
Hooff and Ridder (2004)						✓		✓
Huang et al. (2008a)					✓		✓	
Huang et al. (2008b)				✓				

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ปัจจัย	วัฒนธรรมองค์กร	ความเชื่อใจ	ภาวะผู้นำ	สิ่งจูงใจ	เทคโนโลยี	แรงจูงใจทางสังคม	พันธะสัญญาที่มีต่อองค์กร
Hwang (2008)							✓	
Issa and Haddad (2008)		✓	✓			✓		
Kim and Lee (2006)			✓		✓	✓	✓	
Lai and Lee (2007)		✓						
Lee et al. (2006)			✓					✓
Li and Barnes (2006)				✓				
Lin (2007a)		✓						✓
Lin (2007b)				✓	✓	✓	✓	
Lin and Lee (2006)						✓		
Lopez et al. (2004)		✓						
Lorenz (2008)			✓					
Masrek, Karim, and Hussein (2008)				✓		✓		
Massingham and Diment (2009)								✓
Siemsen, Balasubramanian, and Roth (2007)					✓			

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ปัจจัย	วัฒนธรรมองค์กร	ความเชื่อใจ	ภาวะผู้นำ	สิ่งจูงใจ	เทคโนโลยี	แรงจูงใจทางสังคม	พันธะสัญญาที่มีต่อองค์กร
Singh (2008)				✓				
So and Bolloju (2005)						✓		
Søndergaard, Kerr, and Clegg (2007)			✓	✓	✓		✓	
Taylor and Murthy (2009)							✓	✓
Usoro et al. (2007)			✓					
Waddell and Stewart (2008)		✓						
Wolfe and Loraas (2008)					✓			
Wood (2005)		✓				✓		

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ผู้แต่งกำหนดให้มีตัวแปรดังกล่าวในงานวิจัย

ตารางที่ 2.5 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

ผู้แต่ง (ปี)	ตัวแปร
1.ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	
Chang and Lee (2007)	- วัฒนธรรมการสนับสนุน (+) - วัฒนธรรมนวัตกรรม (+) - วัฒนธรรมข้าราชการ (0)
Issa and Haddad (2008)	- วัฒนธรรมองค์กร (+)
Lai and Lee (2007)	- วัฒนธรรมเน้นระเบียบ (+) - วัฒนธรรมเน้นอำนาจ (-) - วัฒนธรรมเน้นประสิทธิผล (+)
Lin (2007a)	-วัฒนธรรมองค์กร 1. การทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (+) 2. การได้รับการกิจที่ต้องพึ่งพากัน (+) 3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (+)
Lopez et al. (2004)	- วัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจ (+)
Waddell and Stewart (2008)	- วัฒนธรรมคุณภาพ (+)
Wood (2005)	- วัฒนธรรมการเรียนรู้ (+)
2.ปัจจัยด้านความเชื่อใจ	
Al-Alawi et al. (2007)	- ความเชื่อใจ (+)
Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, and Engelen (2006)	- ความเชื่อใจในความสามารถ (-) - ความเชื่อใจในความเมตตา (0) - ความเชื่อใจในความซื่อสัตย์ (+)
Barachini (2009)	- สร้างความน่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้น
Holste (2003)	- ความเชื่อใจด้านจิตใจ (+) - ความเชื่อใจด้านการรับรู้ (+)
Issa and Haddad (2008)	- ความเชื่อใจ (+)
Kim and Lee (2006)	- ความเชื่อใจระหว่างพนักงาน (0)
Lee et al. (2006)	- ความเชื่อใจ (0)
Søndergaard, Kerr, and Clegg (2007)	- ความเชื่อใจกัน (+)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ตัวแปร
2.ปัจจัยด้านความเชื่อใจ (ต่อ)	
Usoro et al. (2007)	- ความเชื่อใจในความสามารถ (0) - ความเชื่อใจในความเมตตา(0) - ความเชื่อใจในความซื่อสัตย์ (+)
3.ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	
Behery (2008)	- ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (+) - ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (+)
Han and Anantatmula (2007)	- ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (+)
Huang et al. (2008b)	- ภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง (+) - ภาวะผู้นำแบบมุ่งสร้างน้ำใจ (+)
Li and Barnes (2006)	- ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (+) - ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (+) 2. การเข้าแทรกแซงเฉพาะสิ่งที่เบี่ยงเบนออกไปจากมาตรฐาน (0) 3. การให้อำนาจการตัดสินใจ (0)
Lin (2007b)	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุน (+)
Masrek, Karim, and Hussein (2008)	- ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน (+)
Singh (2008)	- ภาวะผู้นำที่เน้นควบคุมสั่งการ (-) - ภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน (0) - ภาวะผู้นำที่เน้นให้คำปรึกษา (0) - ภาวะผู้นำที่มอบหมายหน้าที่ให้พนักงาน (+)
Søndergaard, Kerr, and Clegg (2007)	- บทบาทตัวอย่างของผู้นำ (+)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ตัวแปร
4.ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจ	
Al-Alawi et al. (2007)	- ระบบการให้รางวัล (+)
Bock et al. (2005)	- ความคาดหวังที่มีต่อรางวัลที่จะได้รับ (-)
Chang et al. (2007)	- การร่วมกันกำหนดการจัดสรรรางวัลให้แก่สมาชิก (0) - การให้รางวัลตามระดับการให้ความร่วมมือ (0) - การร่วมกันทำงานโดยปราศจากความเสียหายการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ (+) - การให้รางวัลที่มากเพียงพอ (0)
Chennamaneni (2006)	- การรับรู้ต่อสิ่งจูงใจขององค์กร (0) - การรับรู้ต่อการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน (+)
Huang et al. (2008a)	- การคาดหวังรางวัลที่จะได้รับ (+)
Kim and Lee (2006)	- ระบบการให้รางวัลบนพื้นฐานผลการปฏิบัติงาน (+)
Lin (2007b)	- ระบบการให้รางวัลขององค์กร (0)
Siemsen Balasubramanian, and Roth (2007)	- การให้รางวัลรายบุคคล (+) - การให้รางวัลต่อกลุ่ม (+) - การให้รางวัลรายบุคคลรวมกับการให้รางวัลต่อกลุ่ม (+)
Søndergaard, Kerr, and Clegg (2007)	- แรงจูงใจ (+)
Wolfe and Loraas (2008)	- สิ่งจูงใจที่เพียงพอ (+)
5.ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	
Al-Alawi et al. (2007)	- เทคโนโลยีสารสนเทศ (+)
Chennamaneni (2006)	- สิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (+)
Han and Anantatmula (2007)	- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (+)
Hooff and Ridder (2004)	- การสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์ (+)
Issa and Haddad (2008)	- การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (+)
Kim and Lee (2006)	- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (+) - การมุ่งให้ความสำคัญต่อผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (+)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ตัวแปร
5.ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ต่อ)	
Lin (2007b)	- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร (+)
Lin and Lee (2006)	- การสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (0)
Masrek, Karim, and Hussein (2008)	- ระบบทางเทคนิคสนับสนุนผู้ใช้ในการทำงาน (+) - ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคคล (+) - ความตั้งใจที่จะใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล (+) - ประสบการณ์การใช้อินเทอร์เน็ต (+)
So and Bolloju (2005)	- ทักษะคิดต่อการแบ่งปันความรู้ของการปฏิบัติการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (+) - การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ของการปฏิบัติการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (+)
Wood (2005)	- การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ (+)
6.ปัจจัยด้านแรงจูงใจทางสังคม	
Barachini (2009)	- ต้องการแสดงผลหรือพิสูจน์ความคิดเห็นของตนเอง - ต้องการบรรลุเป้าหมายของตนเองที่ตั้งใจ - ต้องการเรียนรู้จากคนอื่น
Bock et al. (2005)	- ความคาดหวังต่อความสัมพันธ์ที่จะได้รับตอบแทนกลับคืน (+) - ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (0)
Chennamaneni (2006)	- การรับรู้ต่อความมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น (+) - การรับรู้ต่อการสูญเสียอำนาจจากความรู้ (-) - การรับรู้ต่อความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือบุคคลอื่น (+)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ตัวแปร
6.ปัจจัยด้านแรงจูงใจทางสังคม (ต่อ)	
Huang et al. (2008a)	- การสูญเสียอำนาจของความรู้ (-) - ภาพพจน์ที่ดีในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (+) - ความคาดหวังที่จะได้รับความสัมพันธ์ที่ดีตอบแทน (0) - ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (+)
Hwang (2008)	- อัตลักษณ์ (+) - อัตลักษณ์ทางสังคม (+) - การแสดงตัวตนในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม (+)
Kim and Lee (2006)	- เครือข่ายทางสังคม (+)
Lin (2007b)	- ความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น (+) - ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (+)
Søndergaard, Kerr, and Clegg (2007)	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (+) - ประสบการณ์ส่วนบุคคล (+) - ความเชี่ยวชาญ (+)
Taylor and Murthy (2009)	- ความต้องการมีชื่อเสียง (0) - การมีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น (+)
7.ปัจจัยด้านพันธะสัญญาที่มีต่อองค์กร	
Hooff and Ridder (2004)	- พันธะสัญญาที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ (+)
Lee et al. (2006)	- พันธะสัญญาของพนักงาน (+)
Lin (2007a)	- พันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร (+)
Massingham and Diment (2009)	- พันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร (+)
Taylor and Murthy (2009)	- พันธะสัญญาที่มีต่อเครือข่าย (0)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	ตัวแปร
8.ปัจจัยด้านอื่นๆ	
Al-Alawi et al. (2007)	- โครงสร้างองค์กร (+) - การสื่อสารระหว่างพนักงาน (+)
Han and Anantatmula (2007)	- ปัจจัยด้านองค์กร (+) - ปัจจัยด้านการเรียนรู้ (+)
Hooff and Ridder (2004)	- การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน (+)
Kim and Lee (2006)	- วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (0) - การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (0) - การทำงานอย่างเป็นทางการ (0)
Lin and Lee (2006)	- บรรยากาศขององค์กร (+)
Masrek, Karim, and Hussein (2008)	- ระบบงานมีการบูรณาการ (+)
Søndergaard, Kerr and Clegg (2007)	- โครงสร้างองค์กร (+) - วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร (+)

หมายเหตุ: (+), (-) หรือ (0) หมายถึง ทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้
ในทางบวก ลบ หรือไม่มีนัยสำคัญ ตามลำดับ

2.4 องค์การภาคการผลิตและภาคบริการ

2.4.1 ความหมายขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการ Chase (อ้างถึงใน Kathuria et al., 2008) ได้ให้ความหมายขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการด้วยแนวคิดระดับของการติดต่อระหว่างพนักงานและลูกค้า (The Level of Employee-Customer Contact) องค์การภาคการผลิตจะมีระดับของการติดต่อระหว่างพนักงานและลูกค้าต่ำ เช่น โรงงานผลิตสารเคมี ส่วนองค์การภาคบริการจะมีระดับของการติดต่อระหว่างพนักงานและลูกค้าสูง เช่น ศูนย์ดูแลสุขภาพ ในขณะที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2553, 28 มกราคม) กำหนดให้ภาคการผลิตและภาคบริการหมายความว่า

“กิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกลหรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึงการแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบการอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

กิจการการบริการ หมายความว่าครอบคลุมถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและที่พัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องคิมของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด และการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว”

ในขณะเดียวกันการแบ่งองค์การตามมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทย (Thailand Standard Industrial Classification : TSIC) สามารถแบ่งองค์การธุรกิจออกเป็น 13 กลุ่ม ได้แก่

1. เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้
2. การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน
3. การผลิต
4. การไฟฟ้า แก๊สและการประปา
5. การก่อสร้าง
6. การขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน
7. โรงแรมและภัตตาคาร
8. การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม
9. การเงิน

10. บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าและบริการทางธุรกิจ
11. การศึกษา
12. การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์
13. การให้บริการชุมชน สังคม และบริการส่วนบุคคลอื่นๆ

เมื่อนำแนวคิดระดับของการติดต่อระหว่างพนักงานและลูกค้าของ Chase มาพิจารณา ร่วมกับนิยามของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเห็นได้ว่า องค์การภาคการผลิตมีระดับของการติดต่อระหว่างพนักงานและลูกค้าต่ำ ในขณะที่องค์การภาคบริการมีระดับของการติดต่อระหว่างพนักงานและลูกค้าสูง รวมทั้งเมื่อนำเกณฑ์ดังกล่าวมากำหนดอุตสาหกรรมย่อยตามมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทยแล้ว จะสามารถกำหนดอุตสาหกรรมย่อยในแต่ละกลุ่มขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการจะได้ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 อุตสาหกรรมย่อยขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการ

ภาคการผลิต	ภาคบริการ
<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้ - การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน - การผลิต - การไฟฟ้า แก๊ส และการประปา 	<ul style="list-style-type: none"> - การก่อสร้าง - การขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน - โรงแรมและภัตตาคาร - การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม - การเงิน - บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าและบริการทางธุรกิจ - การศึกษา - การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์ - การให้บริการชุมชน สังคม และบริการส่วนบุคคลอื่นๆ

2.4.2 ความเหมือนและความแตกต่างของการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ องค์การภาคการผลิตและภาคบริการมีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน (Kathuria et al., 2008) แต่ทั้งสององค์การต่างก็ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ปัจจัยที่

ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้บางปัจจัยเหมือนกัน เช่น การให้ความสำคัญสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Hsu & Wang, 2008) สิ่งจูงใจ (Eftekharzadeh, 2008; Smoyer, 2009) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (Han & Anantatmula, 2007; Sa'enz et al., 2009) แต่อาจให้ความสำคัญไม่เท่ากัน หรือบางปัจจัยอาจไม่เหมือนกันซึ่งอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่แตกต่างกัน (Jayakody & Sanjeevani, 2004) ธรรมชาติของความรู้ที่แตกต่างกันระหว่างความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Jonsson & Kalling, 2007) จึงอาจส่งผลให้องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการมีปัจจัยและวิธีปฏิบัติในการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างตามไปด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.2.1 การแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการผลิต Riege and Zulpo (2007) ทำการศึกษากระบวนการถ่ายทอดความรู้ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศออสเตรเลีย จำนวน 3 โรงงาน จากการศึกษาพบว่ากระบวนการถ่ายทอดความรู้ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะใช้วิธีสื่อสารกัน โดยตรง รวมทั้งการสาธิตวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศให้เพื่อนร่วมงานดู เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่าย เร็ว และสะดวกที่สุด ส่วนการถ่ายทอดความรู้ออกเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นวิธีที่ใช้น้อย เนื่องจากความขาดแคลนเครือข่ายคอมพิวเตอร์จึงทำให้พนักงานคนอื่นเข้าถึงและค้นหาได้ยาก

Eftekharzadeh (2008) ทำการศึกษานำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติขององค์การภาคการผลิตในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้ 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการแบ่งปันความรู้ กระบวนการสร้างความรู้ และกระบวนการจัดเก็บรักษาความรู้ โดยกระบวนการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่ส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้มากที่สุด เมื่อเทียบกับกระบวนการสร้างความรู้ และกระบวนการจัดเก็บรักษาความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.387, 0.249 และ 0.241 ตามลำดับ ในขณะที่ความสำคัญสนับสนุนจากผู้บริหารและระบบการให้รางวัลด้านการจัดการความรู้ต่างก็ส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.465 และ 0.430

Sa'enz et al. (2009) ทำการศึกษาระบบการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมขององค์การภาคการผลิตของประเทศสเปน คณะผู้วิจัยกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการทำงานประจำวัน การแบ่งปันความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคม ในขณะที่ความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การสร้างความคิดใหม่ การบริหารโครงการด้านนวัตกรรม และการลดเวลาและต้นทุน ผลการศึกษา

พบว่า การแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการทำงานประจำวันส่งผลในทางบวกต่อการบริหารโครงการด้านนวัตกรรม ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.268 การแบ่งปันความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อการสร้างความคิดใหม่และการบริหารโครงการด้านนวัตกรรม ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.195 และ 0.178 ส่วนการแบ่งปันความรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมส่งผลในทางบวกต่อการบริหารโครงการด้านนวัตกรรม ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.256 ในขณะที่ไม่มีกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ตัวแปรใดเลยที่ส่งผลต่อการลดเวลาและต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ

Tong and Mitra (2009) ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมจีนที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรด้านการผลิตของประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้ของพนักงานส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแบ่งปันกันอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคม (Social Networks) ส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพนักงานไม่ค่อยนิยมใช้กัน ในขณะที่วัฒนธรรมจีน ประกอบด้วย การเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส การกลัวการเสียหน้า ความถ่อมตัว การแข่งขันกัน และการนิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้า อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ได้ แต่ในขณะเดียวกันความเชื่อใจกันในหมู่พนักงานที่มีอยู่สูง เนื่องจากเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกันมานานช่วยบรรเทาผลเสียที่เกิดจากวัฒนธรรมจีนลงได้พอสมควร

2.4.2.2 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคบริการ Han and Anantatmula (2007) ทำการศึกษารายการแบ่งปันความรู้ในองค์กรภาคบริการขนาดใหญ่จำนวน 2 องค์กรในเมืองวอชิงตัน ดี.ซี. ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย องค์กรประกอบด้านองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ

Taminiau, Smit, and Lange (2007) ทำการศึกษารายการจัดการนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้อย่างไม่เป็นทางการขององค์กรให้คำปรึกษาของประเทศเนเธอร์แลนด์ จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้คำปรึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสื่อสาร อธิบาย ชี้แจงและนำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า จึงมีเวลาไม่มากพอที่จะถ่ายทอดความรู้ออกเป็นเอกสาร ดังนั้นการใช้การสนทนาโดยเฉพาะการแบ่งปันความรู้อย่างไม่เป็นทางการจะเป็นเครื่องมือที่สะดวก ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างผู้ให้คำปรึกษา

Chatzoglou and Vraimaki (2009) ทำการศึกษาวุฒิสภาการแบ่งปันความรู้ของพนักงานธนาคารในประเทศกรีซ ผู้วิจัยกำหนดให้ทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ กลุ่มอ้างอิง (Subjective Norms) ที่เกี่ยวข้องกับ การแบ่งปันความรู้ และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ร่วมกันส่งผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ก็ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผลการศึกษา

พบว่า มีเพียงทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้และกลุ่มอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.57 และ 0.29 ส่วนการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ และความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ก็ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ด้วย จากการที่ทัศนคติและกลุ่มอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ดังนั้นองค์การควรสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ควรแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการแบ่งปันความรู้ให้แก่พนักงาน

Smoyer (2009) ทำการศึกษาลักษณะของความสัมพันธ์ ของการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ทางภาคตะวันตกของประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยกำหนดให้การสนับสนุนจากองค์การ บรรยากาศขององค์การ สิ่งจูงใจ และอำนาจของความรู้มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงการสนับสนุนจากองค์การและบรรยากาศขององค์การที่ส่งผลในทางบวกต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ในขณะที่อำนาจของความรู้ส่งผลในทางลบต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ส่วนสิ่งจูงใจไม่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

2.4.2.3 การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ Jayakody and Sanjeevani (2004) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การในประเทศศรีลังกา จำนวน 34 องค์การ แบ่งเป็นภาคการผลิตร้อยละ 38 ภาคบริการร้อยละ 48 คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัย โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component) สามารถจัดกลุ่มปัจจัยออกได้เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ การปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนออกไปจากมาตรฐาน การให้ความสำคัญต่อลูกค้า การให้ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ความสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดจ้างจากภายนอก เมื่อนำปัจจัยที่ส่งผลต่อวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 6 ปัจจัยมาวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ พบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น ได้แก่ ปัจจัยการให้ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้าที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากภาคการผลิตต้องผลิตสินค้าซึ่งสินค้าบางส่วนต้องส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศจึงต้องให้ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้าเป็นอย่างมาก ในขณะที่ภาคบริการส่วนใหญ่ให้บริการอยู่ภายในประเทศ

Jonsson and Kalling (2007) ทำการศึกษาการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรข้ามประเทศ (Multinational Corporations : MNCs) โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาคการผลิตและองค์กรภาคการค้าปลีก ผลการศึกษาพบว่าทั้ง 2 องค์กรแบ่งปันความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้เปิดเผยชัดเจนจะใช้วิธีการทำให้ความรู้เป็นเอกสาร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งพนักงานสามารถสืบค้นได้ผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ส่วนความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนจะใช้การสนทนากันโดยตรงระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับพนักงาน โดยจะแสดงบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ แต่พบว่าองค์กรภาคการผลิตตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างความรู้เปิดเผยชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนมากกว่าองค์กรภาคการค้าปลีก

Merono-Cerdan et al. (2007) ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศสเปนและออสเตรีย ประเทศละ 10 องค์กร แบ่งเป็นภาคการผลิต จำนวน 9 องค์กร ภาคบริการ จำนวน 11 องค์กร คณะผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรภาคการผลิตมีความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้มากกว่าองค์กรภาคบริการ โดยองค์กรภาคการผลิตให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่เน้นตัวบุคคล (Personalization Strategy) มากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นจัดทำเป็นข้อมูลและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล (Codification Strategy) เนื่องจากกลยุทธ์ที่เน้นตัวบุคคลทำได้ง่ายและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นจัดทำเป็นข้อมูลและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่ามาก ในขณะที่องค์กรภาคบริการให้ความสำคัญกับทั้งสองกลยุทธ์พอๆ กัน ทั้งนี้เครื่องมือสำคัญของกลยุทธ์ที่เน้นตัวบุคคล เช่น การจัดสถานที่เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างไม่เป็นทางการ การให้พนักงานทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ การสอนงาน (On-the-Job Training) ส่วนเครื่องมือของกลยุทธ์ที่เน้นจัดทำเป็นข้อมูลและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล เช่น การใช้ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ (Decision Support Systems) กรู๊ปแวร์

Hsu and Wang (2008) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรของไต้หวัน โดยให้นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 115 คน โดยลักษณะขององค์กรที่นักศึกษาทำงานอยู่เป็นองค์กรภาคการผลิต ร้อยละ 56.5 ภาคบริการ ร้อยละ 43.5 คณะผู้วิจัยกำหนดให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าของการแบ่งปันความรู้ กลยุทธ์นวัตกรรม และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความไม่แน่นอน ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งกำหนดให้ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ภาคการผลิตและภาคบริการเป็นตัวแปรควบคุม ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงผู้บริหารเห็นคุณค่าของการแบ่งปันความรู้และกลยุทธ์นวัตกรรมเท่านั้นที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ

0.39 และ 0.33 ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความไม่แน่นอนและลักษณะขององค์กรไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

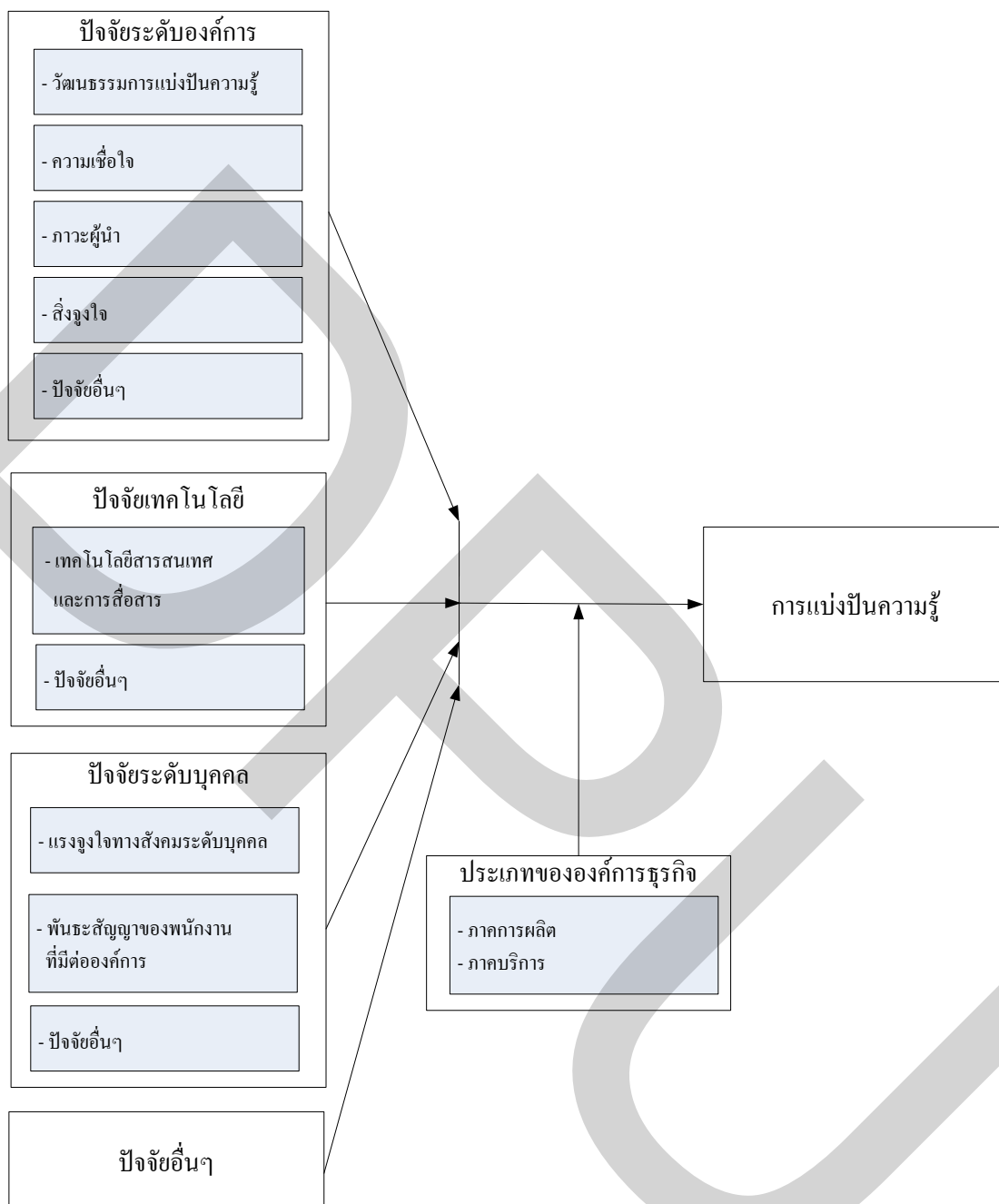
จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความเหมือนและแตกต่างกันของการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่มีความเหมือนและแตกต่างกันของการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ปัจจัยที่มีความเหมือนและแตกต่างกันของการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ

ผู้แต่ง (ปี)	ปัจจัยที่มีความเหมือนกันระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ	ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ
Hsu and Wang (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารเห็นคุณค่าของการแบ่งปันความรู้ - กลยุทธ์นวัตกรรม 	
Jayakody and Sanjeewani (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนออกไปจากมาตรฐาน - การให้ความสำคัญต่อลูกค้า - ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน - ความสัมพันธ์กับลูกค้า - การจัดจ้างจากภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้า
Jonsson and Kalling (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เปิดเผยชัดเจนใช้วิธีการทำให้ความรู้เป็นเอกสาร - ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนจะใช้การสนทนากันโดยตรงระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์การภาคการผลิตตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างความรู้เปิดเผยชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนมากกว่าองค์การภาคการค้าปลีก
Merono-Cerdan et al. (2007)		<ul style="list-style-type: none"> - องค์การภาคการผลิตให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นจัดทำเป็นข้อมูลและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลมากกว่าองค์การภาคบริการ

2.5 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร พบว่ามีปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยระดับปัจเจกบุคคล (McLaughlin et al., 2008) โดยปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Lopez et al., 2004) ความเชื่อใจ (Issa & Haddad, 2008) ภาวะผู้นำ (Lin, 2007b) และสิ่งจูงใจ (Siemsen et al., 2007) ปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Masrek et al., 2008) ปัจจัยระดับปัจเจกบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจทางสังคม (Huang et al., 2008a) และพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Massingham & Diment, 2009) เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมารวมกับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ซึ่งอาจค้นพบปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติมแล้วมาพิจารณาเชื่อมโยงกันในเชิงสาเหตุและผล สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของการวิจัย แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่สามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยเริ่มจากวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ Lopez et al. (2004) ทำการศึกษาพบว่า หากว่าองค์กรส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสื่อสารและอภิปรายกัน เคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่น ทำให้พนักงานได้ทำงานใกล้ชิดกันมากขึ้น ดังนั้นเมื่อองค์กรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรจะทำให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวแปรที่ 2 คือ ความเชื่อใจ Issa and Haddad (2008) ทำการศึกษาพบว่า หากองค์กรส่งเสริมให้เหล่าพนักงานมีความเชื่อใจกันแล้ว ความเชื่อใจจะพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ดังนั้นเมื่อองค์กรส่งเสริมให้เกิดความเชื่อใจกันในหมู่พนักงานจะทำให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวแปรที่ 3 คือ ภาวะผู้นำ Lin (2007b) ทำการศึกษาพบว่า หากผู้นำหรือผู้บริหารเห็นความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เช่น เวลา สถานที่ อุปกรณ์ คน เพื่อการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงาน จะทำให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวแปรที่ 4 คือ สิ่งจูงใจ Siemsen et al. (2007) ทำการศึกษาพบว่า หากองค์กรออกแบบระบบการให้รางวัลแบบผสมผสานกันระหว่างการให้รางวัลรายบุคคลและการให้รางวัลต่อกลุ่มแล้ว จะทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมากขึ้น ตัวแปรที่ 5 คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร Masrek et al. (2008) ทำการศึกษาพบว่า หากองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนผู้ใช้งาน ทำให้ผู้ใช้งานสะดวกและง่ายต่อการใช้และการเข้าถึง ย่อมทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวแปรที่ 6 คือ แรงจูงใจทางสังคม Huang et al. (2008a) ทำการศึกษาพบว่า การได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมองค์กรด้วยการแบ่งปันความรู้ทำให้ผู้ให้ความรู้รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีภาพพจน์ที่ดีในความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ย่อมทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวแปรที่ 7 คือ พันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร Massingham and Diment (2009) ทำการศึกษาพบว่า หากว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พนักงานย่อมต้องการที่จะทำงานต่อไปในองค์กร พนักงานจึงเต็มใจแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานภายในองค์กรมากขึ้น

ในขณะเดียวกัน องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการต่างก็มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสององค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้บางปัจจัยอาจเหมือนกัน (Hsu & Wang, 2008) แต่อาจให้ความสำคัญไม่เท่ากัน หรือบางปัจจัยอาจไม่เหมือนกัน (Jayakody & Sanjeevani, 2004) จึงส่งผลให้องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกัน

จากกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย เพื่อค้นหาคำตอบตามคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.6 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย (Developing Hypothesis)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนมาดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยระดับบุคคล รวมกับปัจจัยที่จะได้จากผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เมื่อรวมกันแล้วจะได้สมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยระดับองค์กรมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วยสมมติฐานย่อยดังนี้

1.1.1 วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.1.2 ความเชื่อใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.1.3 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.1.4 สิ่งจูงใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.1.5 ปัจจัยย่อยอื่นๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2 ปัจจัยเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วยสมมติฐานย่อยดังนี้

1.2.1 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.2.2 ปัจจัยย่อยอื่นๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.3 ปัจจัยระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วยสมมติฐานย่อยดังนี้

1.3.1 แรงจูงใจทางสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.3.2 พันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

1.3.3 ปัจจัยย่อยอื่นๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.4 ปัจจัยอื่นๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทยมีความแตกต่างกัน

2.7 สรุป

การศึกษาในบทที่ 2 ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กร เพื่อสนับสนุน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ที่องค์กร ผ่านกระบวนการสร้าง การแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือองค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งการจัดการความรู้สามารถแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1. การเก็บนำมาใช้หรือการสร้างความรู้ 2. การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ 3. การได้มาและการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้กระบวนการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด โดยการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์กร และเผยแพร่องค์ความรู้นั้นย้อนกลับไปยังบุคลากรในทุกหน่วยขององค์กร เครื่องมือการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 เครื่องมือ ได้แก่ 1. การทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ 2. การแบ่งปันความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 3. การแบ่งปันความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. การแบ่งปันความรู้จากการใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่อง ส่วนการวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งการวัดการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1. การวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ 2. การวัดสิ่งแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้ 3. การวัดรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ 4. การวัดผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน 5. การวัดทัศนคติและความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1. ปัจจัยระดับองค์กร 2. ปัจจัยเทคโนโลยี 3. ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับองค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อใจภาวะผู้นำและสิ่งจูงใจ ปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยระดับบุคคล

ประกอบด้วย แรงจูงใจทางสังคม และพันธะสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร และปัจจัยอื่นๆที่ได้จากผลการวิเคราะห์การสัมพัทธ์เชิงลึกขณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในขณะที่เดียวกันองค์การภาคการผลิตและภาคบริการต่างก็มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสององค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้บางปัจจัยเหมือนกันแต่อาจให้ความสำคัญไม่เท่ากัน หรือบางปัจจัยอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดของวิจัยและการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทย มีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 วิธีวิจัย
- 3.2 การสร้างเครื่องมือ
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.4 การรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สรุป

3.1 วิธีวิจัย (Research Methodology)

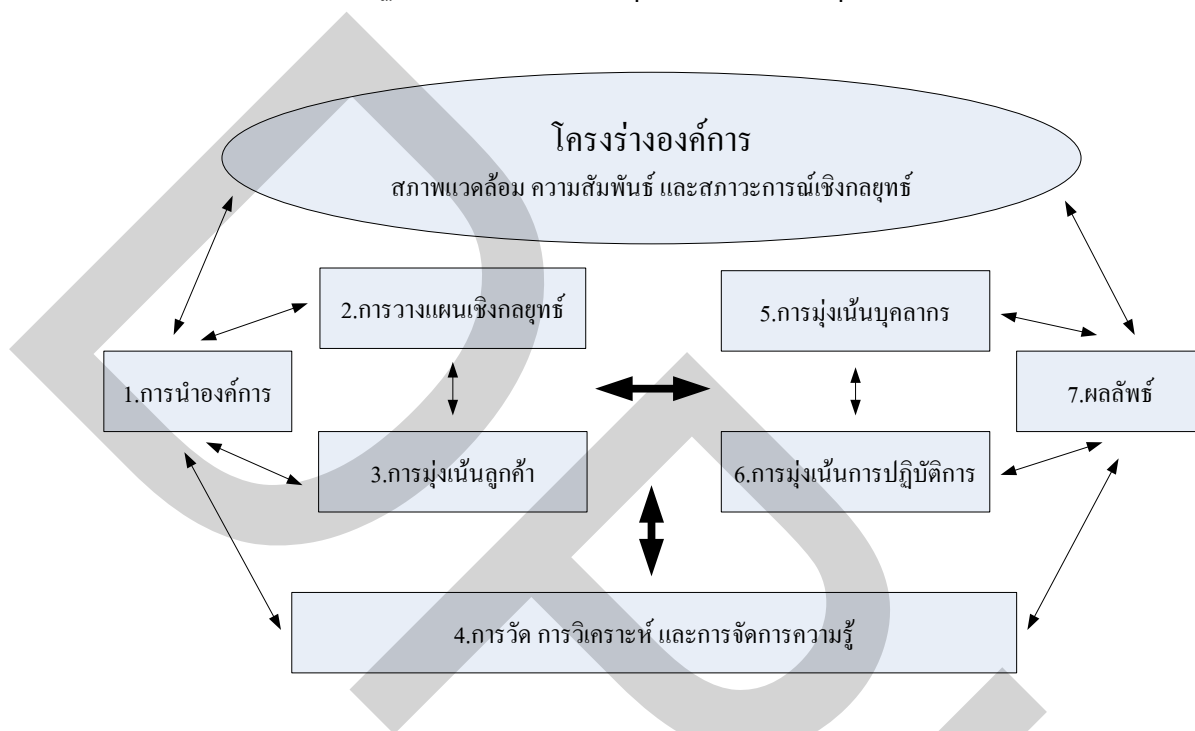
ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การธุรกิจ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการไว้ 2 วิธี คือ

3.1.1.1 การค้นคว้าเอกสาร (Documentary Review) ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย บทความวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดและกำหนดตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจ ดังได้นำเสนอในหัวข้อกรอบแนวคิดการวิจัยแล้ว

3.1.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่เป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งการที่องค์กรได้รับรางวัลเหล่านี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถด้านบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีมุมมองในเชิงระบบดังนี้



ภาพที่ 3.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : มุมมองในเชิงระบบ

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน
7. ผลลัพธ์

จากภาพที่ 3.1 โครงร่างองค์กร เป็นตัวกำหนดบริบทให้แก่วิธีการที่องค์การปฏิบัติสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การ

การปฏิบัติการของระบบ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์การบรรลุ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์ และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

2. กลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) เพื่อเน้นความสำคัญว่าบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การ ซึ่งการทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด

เกณฑ์ที่จัดเป็น 2 กลุ่มข้างต้นเชื่อมโยงกันด้วยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนการที่ลูกศรเป็น 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบ คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพมีบทบาทสำคัญสามประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชิดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์การ 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท และ 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554)

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากองค์กรเหล่านี้มีการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่แล้วตามเกณฑ์เงื่อนไขของการเข้ารับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553) รวมทั้งผู้วิจัยจะเลือกสัมภาษณ์เชิงลึกเฉพาะองค์กรที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรเหล่านี้จึงเป็นตัวแทนที่ดีสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อค้นหากรอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ทั้งนี้มีองค์กรที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 8 องค์กร (ภาคผนวก ข) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ โดยทำการสัมภาษณ์ระยะก่อนการสร้างเครื่องมือ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม (กุลชลิ พวงเพ็ชร, 2550)

3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยในภาพรวมขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อทำการทดสอบ และยืนยันผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนก่อนหน้า มีรายละเอียดดังนี้

3.1.2.1 หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการศึกษาครั้งนี้หน่วยวิเคราะห์เป็นหน่วยระดับองค์กร (Organization Level) โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 1 ท่านเป็นตัวแทนองค์กรในการตอบแบบสอบถาม อาทิ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ รองประธานกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการฝ่าย เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานองค์กร เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในดำเนินงาน เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรในองค์กร รวมทั้งมีข้อมูลองค์กรในภาพรวมเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นตัวแทนที่ดีในการตอบแบบสอบถามแทนองค์กร (Hough & Scheepers, 2008)

3.1.2.2 ประชากร เนื่องจากแนวคิดการจัดการความรู้เป็นแนวความคิดค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย จึงทำให้ยังไม่มีฐานข้อมูลว่าองค์กรใดบ้างที่มีการนำแนวความคิดเรื่องการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้วองค์กรขนาดใหญ่มักจะเป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาใช้ภายในองค์กร เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม บัตรคะแนนความสมดุล รวมทั้งการจัดการความรู้ด้วย (Serenko et al., 2007) ทั้งนี้เกณฑ์ที่ใช้วัดว่าองค์กรใดเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อม พ.ศ. 2545 โดยองค์การขนาดใหญ่หมายถึง องค์การที่มีทรัพย์สินถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดินเกิน 200 ล้านบาทขึ้นไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553, 28 มกราคม) แต่เนื่องจากข้อจำกัดของฐานข้อมูลธุรกิจของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ไม่สามารถคัดกรองเฉพาะองค์การที่มีทรัพย์สินถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดินเกิน 200 ล้านบาทขึ้นไป ได้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553) ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้หลักเกณฑ์การนำองค์การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่กำหนดให้องค์การที่สามารถเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ จะต้องมีส่วนของผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2553) แทนเกณฑ์ตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ฯ ฉบับดังกล่าว ซึ่งมีองค์การจำนวน 3,546 องค์การ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553) แบ่งเป็นภาคการผลิต จำนวน 1,625 องค์การ ภาคบริการจำนวน 1,921 องค์การ

ตารางที่ 3.1 จำนวนองค์การที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

กลุ่ม	ประเภท	จำนวนองค์การ
ภาคการผลิต		
1	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	26
2	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	15
3	การผลิต	1,530
4	การไฟฟ้า แก๊สและการประปา	54
รวม		1,625
ภาคบริการ		
1	การก่อสร้าง	98
2	การขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือน	487
3	โรงแรมและภัตตาคาร	130
4	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	135
5	การเงิน	431
6	บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าและบริการทางธุรกิจ	526
7	การศึกษา	11
8	การบริการด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์	46
9	การให้บริการชุมชน สังคม และบริการส่วนบุคคลอื่นๆ	57
รวม		1,921
รวมทั้งหมด		3,546

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

3.1.2.3 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจะทำการสุ่มสำรวจว่าองค์การเป้าหมายเหล่านี้มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เริ่มด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified

Random Sampling) โดยแบ่งองค์การเป้าหมายตามมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทยออกเป็น 13 กลุ่ม ได้ดังตารางที่ 3.1

การคำนวณหาขนาดตัวอย่างในกรณีทราบขนาดประชากรจะใช้สูตรการคำนวณหาขนาดตัวของ Krejcie และMorgan (1970) จะได้ดังนี้

$$n = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

โดยที่ n คือ ขนาดตัวอย่าง

χ^2 คือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่ได้จากการแจกแจงแบบไค-สแควร์

N คือ ขนาดประชากร

P คือ สัดส่วนของประชากรที่สนใจ

d คือ ค่าคาดเคลื่อนในการประมาณค่าของประชากรด้วยสถิติจากตัวอย่าง

กำหนดระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 (ค่าคาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5) ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ 1 นั่นคือจะได้ $\chi^2 = 3.84$ และ $d = 0.05$ และกำหนดให้ $P = 0.5$ ทำให้ $(1-P) = 0.5$ ซึ่งทำให้ $P(1-P) = 0.25$ จะเป็นการทำให้ได้ขนาดตัวอย่างมากที่สุด (Krejcie and Morgan, 1970) และ $N = 3,546$ ขนาดตัวอย่างจะได้ดังนี้

$$n = \frac{3.84 * 3,546 * 0.5 * (1-0.5)}{(0.05^2 * (3,546-1)) + (3.84 * 0.5 * (1-0.5))} \approx 347 \text{ องค์การ}$$

เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ จะใช้การส่งแบบสอบถามไปให้ และตอบกลับ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสุ่มตัวอย่างองค์การเพิ่มขึ้นประมาณ 2.5 เท่า จากที่กำหนดไว้จาก 347 องค์การ เป็น 868 องค์การ (บุญอนันต์ พิณภัทรชัย และพลาพรรณ คำพรรณ, 2550) เพื่อให้ได้จำนวนชุดแบบสอบถามตอบกลับครบจำนวนที่กำหนดไว้ นำรายชื่อองค์การในแต่ละกลุ่มประเภทอุตสาหกรรมมาทำการสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) ด้วยการเลือกตัวอย่าง

แบบเลือก 1 องค์กร เว้น 3 องค์กร ซึ่งขนาดตัวอย่างของชั้นภูมิเป็นสัดส่วนกับจำนวนหน่วยทั้งหมดในชั้นภูมินั้นๆ รวมแล้วจะมีตัวอย่างทั้งหมด 868 องค์กร แบ่งเป็นภาคการผลิต จำนวน 395 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 45.8 ภาคบริการจำนวน 473 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 54.2 ดังตารางที่ 3.2 ซึ่งผู้วิจัยจะจัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานด้านการจัดการความรู้ (ถ้ามี) หรืองานบริหาร ซึ่งผลของการสำรวจดังกล่าวจะนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลองค์กรที่มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

ตารางที่ 3.2 ขนาดตัวอย่างขององค์กรที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

กลุ่ม	ประเภท	จำนวนองค์กร		
		ประชากร	ร้อยละ	ตัวอย่าง
ภาคการผลิต				
1	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	26	0.7	7
2	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	15	0.4	4
3	การผลิต	1,530	43.2	370
4	การไฟฟ้า แก๊สและการประปา	54	1.5	14
รวม		1,625	45.8	395
ภาคบริการ				
1	การก่อสร้าง	98	2.8	24
2	การขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือน	487	13.7	120
3	โรงแรมและภัตตาคาร	130	3.7	32
4	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	135	3.8	33
5	การเงิน	431	12.2	106
6	บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าและบริการทางธุรกิจ	526	14.8	129
7	การศึกษา	11	0.3	3
8	การบริการด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์	46	1.3	12
9	การให้บริการชุมชน สังคม และบริการส่วนบุคคลอื่นๆ	57	1.6	14
รวม		1,921	54.2	473
รวมทั้งหมด		3,546	100	868

3.2 การสร้างเครื่องมือ (Instrument)

3.2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เป็นเครื่องมือการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ และระบุประเด็นเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้เป็นกรอบของการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

3.2.2 แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามที่ให้ตอบพฤติกรรมที่ดำเนินการจริง โดยการพัฒนาแบบสอบถามจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเป็นกรอบในการกำหนดรายการหรือข้อความที่ถาม รวมทั้งตัวคำตอบที่ให้เลือกตอบ รายละเอียดแบบสอบถามเป็นดังนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร ระดับการศึกษาสูงสุด อายุ

ส่วนที่ 2 ลักษณะของธุรกิจ ได้แก่ ปีที่ตั้งองค์การ รายได้ต่อปีขององค์การ จำนวนพนักงานทั้งหมด ประเภทอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร ระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ลักษณะการจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ความเชื่อใจกันในกลุ่มพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน การประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร การฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง การจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร การประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคล

ส่วนที่ 5 ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ได้แก่ ต้นทุนในการผลิต ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการ คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการ ผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน ผลผลิตต่อรายพนักงาน ความร่วมมือในระหว่างหมู่พนักงาน ความภาคภูมิใจในตนเองของพนักงาน ทักษะคติที่มีต่อองค์กรของพนักงาน

3.3 การทดสอบเครื่องมือ

3.3.1 การทดสอบความตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้อง และความครอบคลุมตามนิยามของตัวแปร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อยจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC) ตามวิธีการของ Rovinelli and Hambleton (1996) รวมทั้งตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องและครอบคลุมตามนิยามของตัวแปร โดยใช้เกณฑ์ว่า ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ แต่หากว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นควรถูกตัดออกหรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับองค์กรที่ไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย จากนั้นนำผลการตอบแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยใช้เกณฑ์ว่า ข้อความในแบบสอบถามควรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น 0.7 ขึ้นไป จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย (Cortina, 1993; Schmitt, 1996)

3.4 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

3.4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อได้แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 8 องค์กร ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยจะแจ้งให้ตัวแทนของ

คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจทราบล่วงหน้าประมาณ 3-7 วัน พร้อมทั้งขออนุญาตหมายวัน และเวลา ที่จะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และนำเสนอข้อมูลที่ได้มาเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแบบสอบถามและหาข้อสรุปในการศึกษาต่อไป

3.4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้การวิจัยเชิงสำรวจทางไปรษณีย์ (Mail Survey Research) โดยผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ถึงผู้บริหารองค์การที่เป็นตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์การ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการส่งจดหมายแนะนำตัวผู้วิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อส่งคืนแบบสอบถามที่ตอบคำถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว รวมถึงวันและเวลาที่ต้องการรับแบบสอบถามคืน กล่าวคือ ประมาณ 4 สัปดาห์นับตั้งแต่วันที่ส่งแบบสอบถาม ส่วนในกรณีที่ครบกำหนดเวลาแล้ว ผู้วิจัยยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะได้ติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์เป็นรายๆ ไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล และการหาข้อสรุป (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) โดยการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนี้จะดำเนินการไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล

3.5.1.1 การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการจัดทำให้ข้อมูลเป็นระบบพร้อมจะนำไปวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งออกเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูลและการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล โดยการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูลผู้วิจัยจะทำการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูลเป็นกระบวนการค้นหาความหมายของข้อความต่างๆ ในข้อมูลด้วยการทอนข้อมูลลง เพื่อเป็นการคัดสรรเอาข้อความต่างๆ ที่กระจายอยู่ในข้อมูลและกำหนดรหัสสั้นๆ ขึ้นมาแทนความหมายสำคัญที่ข้อความนั้นสื่อออกมา

3.5.1.2 การแสดงข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ผู้วิจัยแตกออกเป็นส่วนย่อยๆ และให้รหัสเรียบร้อยแล้วมารวมให้เป็นกลุ่มๆ ตามประเด็นการวิจัยด้วยการบรรยายตามความสัมพันธ์ที่ประเด็นเหล่านั้นที่มีต่อกัน

3.5.1.3 การหาข้อสรุป ผู้วิจัยจะใช้การจัดกลุ่มเรื่องที่แนวคิดคล้ายกันไว้ภายใต้ประเด็นเดียวกันเพื่อหาข้อสรุปของการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทำการประมวลผลข้อมูลทั้งหมด โดยสถิติที่จะใช้วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น

3.5.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น

3.5.2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูล (t-Test) เพื่อหาความแตกต่างระหว่างตัวแปรต่างๆขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในเชิงบวก และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Square : OLS) และใช้วิธี Stepwise เพื่อหาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

3.6 สรุป

การศึกษานี้เป็นการออกแบบระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสานทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ การค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำการสัมภาษณ์คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 8 องค์การ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ จะทำการศึกษาเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีส่วนของผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท จำนวน 3,546 องค์การ โดยสุ่มตัวอย่างองค์การจำนวน 868 องค์การ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล และการหาข้อสรุป ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จะทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูล เพื่อหาความแตกต่างระหว่างตัวแปรต่างๆขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในเชิงบวก และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด เพื่อหาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือ ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้แก่ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป เพื่อให้ได้กรอบของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจ จากนั้นจะนำข้อมูลดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ก่อนที่จะนำมาประมวลผลทางสถิติและวิเคราะห์ต่อไป

ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ จึงแบ่งออกเป็นสามส่วน ส่วนแรกเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้จากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัยเชิงสำรวจ และส่วนที่สามเป็นการสรุป

4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้แก่ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 8 องค์การ แต่เนื่องจากมีองค์การที่ไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 3 องค์การ คงมีเพียง 4 องค์การ 5 หน่วยงาน เท่านั้นที่สะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก (ภาคผนวก ง) ได้แก่

- 1) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด
- 2) บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด
- 3) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)
- 4) สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 5) โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสองครั้งสามารถสรุปผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ 1) การวัดที่ผลปฏิบัติงานทั้งของรายบุคคล รายกลุ่ม หน่วยงาน และองค์กรที่ดีขึ้น และ 2) การวัดที่กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่จัดขึ้นในองค์กร ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1.1 การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล รายกลุ่ม หน่วยงาน และองค์กรที่ดีขึ้น การที่พนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ย่อมทำให้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ของพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ได้รับการพัฒนาขึ้น การที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่มากขึ้นย่อมส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ในที่สุด เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ลดลง ทรัพยากรหรือของเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ลดลง ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการเร็วขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น ผลผลิตต่อรายพนักงานสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นตามไปด้วย

4.1.1.2 การวัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน การวัดการแบ่งปันความรู้ อาจสามารถวัดได้จากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปริมาณ เอกสารความรู้ที่สะสมในฐานข้อมูลองค์กร จำนวนการจัดประชุมของชุมชนนักปฏิบัติ จำนวนคน ใช้ฐานข้อมูลขององค์กร จำนวนการแลกเปลี่ยนความรู้บนกระดานสนทนา จำนวนการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวนการจัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายในองค์กร จำนวนการจัดประชุมทาง วิชาการภายในองค์กร รวมทั้งการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร เป็นต้น

4.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยที่ค้นพบใหม่เพิ่มขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่สอง ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันปัจจัยที่ สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการ แบ่งปันความรู้ สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ แรงจูงใจส่วนบุคคลทางสังคม ความเชื่อใจกันและวัฒนธรรม องค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ ดังต่อไปนี้

4.1.2.1 การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ผ่านกิจกรรมหรือวิธีการ ต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ การจัดให้ พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือทีมงานข้ามสาย

งาน การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร การให้พนักงานบันทึกถ่ายทอดความรู้ลงบนเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ และการจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ การทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ใฝ่ในการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานก่อน เนื่องจากหากว่าพนักงานไม่มีทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้แล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญมากที่จะขัดขวางไม่ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงาน องค์กรควรจัดให้มีคณาจารย์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งองค์กรมีทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ โดยสามารถนำแนวคิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอมาช่วยปรับทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้ของพนักงาน รวมทั้งการให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ที่พนักงานและองค์กรจะได้รับเมื่อพนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างกว้างขวางและจริงจัง ซึ่งคณาจารย์ควรติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเสวนาตามสาย ป้ายประกาศ อีเมลล์ แผ่นพับ เป็นต้น

2) การจัดให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือทีมงานข้ามสายงาน การที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันได้ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่าเพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างเป็นธรรมชาติ รวมทั้งยังช่วยทำให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวกันมากขึ้น เนื่องจากพนักงานอาวุโสเป็นผู้มีประสบการณ์จริงในการทำงานมากกว่าพนักงานรุ่นใหม่ ในขณะที่เดียวกันพนักงานรุ่นใหม่ย่อมมีความรู้ที่ทันสมัยมากกว่าพนักงานที่อาวุโส ดังนั้นการให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมทำให้เกิดการนำประสบการณ์จริงมาผนวกกับความรู้สมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้การลองผิดลองถูกลดลง ลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร ขณะเดียวกันหากองค์กรสามารถมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานที่ทำงานต่างสายงานได้มีโอกาสทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ย่อมทำให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆที่ไม่เหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่ ทำให้พนักงานมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานข้ามสายงานให้มีมากขึ้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรส่งเสริมให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับทีมงานด้วย เพราะการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับทีมงาน ย่อมทำให้พนักงานภายในทีมมีความจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนสมาชิกคนอื่นๆภายในทีม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุตามเป้าหมาย การให้ความช่วยเหลือกันภายในทีมงานหรือเครือข่ายภายในองค์กรย่อมมีมากขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย

3) การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร การให้พนักงานที่มีความสนใจในสิ่งที่คล้ายคลึงกันได้มาอยู่รวมกันในองค์กรทำให้พนักงานเหล่านี้มีโอกาสได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างใกล้ชิดเป็นธรรมชาติ และเพิ่มความสัมพันธ์ให้สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น หากเกิดปัญหาในการทำงานที่คล้ายคลึงปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีก พนักงานที่เป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติย่อมสามารถนำวิธีปฏิบัติในชุมชนมาแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งอาจได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มเติม ทำให้ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้

4) การให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ลงบนเอกสาร หรือสื่อประเภทต่างๆ การส่งเสริมให้พนักงานได้บันทึกบทเรียนที่เกิดจากการทำงานหรือวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงานที่ดี โดยทำเป็นเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ และจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ ย่อมทำให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับพนักงานที่ต้องการค้นคว้าเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

5) การจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร เมื่อองค์กรได้ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ให้เพิ่มขึ้นด้วยกิจกรรมต่างๆ แล้ว องค์กรควรริเริ่มให้มีการจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กรด้วย เพื่อให้เป็นเวทีเพื่อการแสดงออก หรือมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เช่น การประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประกวดการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) การประกวดนวัตกรรม วันการจัดการความรู้ (KM Day) เป็นต้น ควรมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี เพื่อให้พนักงานได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ

4.1.2.2 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การเข้าใจถึงบทบาทสำคัญของความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจตามนโยบายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์กร การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เหมาะสมและเพียงพอเพื่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ การแสดงให้เห็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารระดับสูง และการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1) การเข้าใจ และตระหนักถึงบทบาทสำคัญของความรู้ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การที่ผู้บริหารระดับสูงรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงเป็นอย่างดีเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของความรู้ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

อย่างแท้จริง ผู้บริหารระดับสูงย่อมให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างแบ่งปัน และใช้ความรู้ให้มามากขึ้นภายในองค์กร การกำหนดให้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมทำให้พนักงานทั้งองค์กรร่วมกันสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ตามแนวทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย

2) การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ ตามนโยบายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์กร การที่พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายต่างๆ ทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม นโยบายด้านการแบ่งปันความรู้ก็เป็นหนึ่งในนโยบายที่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยผู้บริหารควรสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่พนักงานอยู่เป็นประจำ

3) การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เหมาะสมและเพียงพอเพื่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงสามารถให้การสนับสนุนโดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเหมาะสม และเพียงพอมาช่วยสนับสนุนให้แก่พนักงานในการแบ่งปันความรู้ เช่น ใ้งบประมาณการประชุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดให้มีสถานที่และเวลาเพื่อให้พนักงานสามารถที่จะได้สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดระหว่างกัน

4) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เป็นอีกบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการให้การสนับสนุนให้เกิดการนำนโยบายด้านการแบ่งปันความรู้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง การติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ย่อมทำให้ผู้บริหารระดับสูงทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังกระตุ้นให้ผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมาให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อนโยบายนั้นด้วย

5) การแสดงให้เห็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากในการทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม หากผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ เช่น การเป็นผู้บุกเบิกในการเขียนความรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลองค์กร หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

6) การแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมอบหมายหรือแต่งตั้งคณะผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย คณะกรรมการระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถติดตามงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน

4.1.2.3 สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นมาก ซึ่งพบว่าทุกองค์การจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การจัดให้มีสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน และการจัดให้มีการให้รางวัลทั้งแบบรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การจัดให้มีสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทุกองค์การพบว่าองค์การให้ความสำคัญต่อสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การมอบประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการ โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มอบใบประกาศและรางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนพนักงาน เป็นต้น เนื่องจากมนุษย์ส่วนใหญ่ต้องการได้รับคำชื่นชม ค่ายกย่อง รวมทั้งการได้รับความยอมรับอย่างเป็นทางการทั้งจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทั่วไป ในขณะที่สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน รางวัลที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นเงินรางวัลที่มีจำนวนไม่สูงมาก ในขณะที่บางองค์การให้คะแนนเพิ่มพิเศษในการประเมินผลการปฏิบัติประจำปีของพนักงานที่มีการแบ่งปันความรู้

2) การจัดให้มีการให้รางวัลทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากงานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำด้วยตัวคนเดียวได้ แต่เป็นงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยความร่วมมือของพนักงานภายในทีม ดังนั้นการพิจารณาให้รางวัลเฉพาะรายบุคคลเพียงอย่างเดียวจึงเป็นการยากในการพิจารณาให้รางวัล ในขณะที่การให้รางวัลทั้งรายบุคคลรวมกับการให้รางวัลเป็นรายกลุ่มย่อมส่งผลดีมากกว่า รวมทั้งการให้รางวัลเป็นรายกลุ่มยังเป็นการทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานเพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.1.2.4 การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมีบทบาทสำคัญ ในการช่วยสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเก็บรักษา ค้นหาความรู้ที่มีความจำเป็นได้อย่างรวดเร็ว สะดวก ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางเพื่อมาค้นหาแหล่งความรู้ที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครือ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยทำให้พนักงานที่พลาดโอกาสในการเข้าอบรมที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเดินทาง เวลา หรืองบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยการถ่ายทอดสดผ่านการประชุมทางไกลผ่านจอภาพหรือการเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ล้วนช่วยลดข้อจำกัดดังกล่าวได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ที่ดีควรมีความหลากหลาย และใช้งานง่ายและสะดวก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์การควรจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ต้องค์การ อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานสนทนา

ระบบการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม การประชุมทางไกล การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบจัดการเอกสาร เป็นต้น

2) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ดีควรออกแบบให้ใช้งานง่าย สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวกในการใช้ โดยจัดความรู้เป็นหมวดหมู่ตามความเหมาะสมของกลุ่มผู้ใช้งาน เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้งานที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการความรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งควรมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงเพื่อให้พนักงานได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้องค์การควรมีคณะทำงานที่รับผิดชอบเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้โดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการคัดกรองความรู้ให้เหมาะสม เป็นประโยชน์และทันสมัยอยู่เสมอ

4.1.2.5 แรงจูงใจทางสังคม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์การให้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้เป็นอย่างดี ซึ่งได้แก่ ความต้องการได้รับการยอมรับจากสังคม และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

1) ความต้องการได้รับการยอมรับจากสังคม การที่องค์การกำหนดให้มีเป้าหมายหรือการประกวดเพื่อให้พนักงานได้มีการสร้างสรรค์ หรือแบ่งปันความรู้ ทำให้พนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในองค์การต้องการได้รับรางวัลเมื่อเป็นผู้ชนะ ซึ่งการได้รับรางวัลย่อมทำให้พนักงานได้รับชื่อเสียง ภาพพจน์ในการเป็นผู้มีความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าต่อทั้งองค์การและเพื่อนร่วมงาน จึงส่งผลทำให้พนักงานแบ่งปันความรู้ภายในองค์การเพิ่มขึ้น

2) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การจึงมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์การต่อไป ทำให้พนักงานทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการช่วยกันพัฒนาองค์การให้เข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ดังนั้นพนักงานจึงแบ่งปันความรู้ในองค์การมากขึ้น

4.1.2.6 ความเชื่อใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อใจกันหรือไว้วางใจกันโดยองค์การสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความสนิทสนมกันมากขึ้นทั้งภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น

4.1.2.7 วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ได้แก่ การยอมรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อโครงการหรือปัญหาในการทำงานนั้นสิ้นสุดลงและสร้างเป็นบทเรียนรู้อื่นๆ เพื่อเผยแพร่ให้แก่พนักงานอื่นทั่วทั้งองค์การจะได้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหา

เดิมที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสะดวกมากยิ่งขึ้น

4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นขั้นตอนต่อจากการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การพัฒนาแบบสอบถาม 2) การส่งแบบสอบถามและอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม และ 3) ผลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 การพัฒนาแบบสอบถาม

เมื่อนำผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาผนวกกับผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้มีการทดสอบความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1.1 ความตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้อง และความครอบคลุมตามนิยามของตัวแปร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เป็นผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ซึ่งพัฒนาโดย Rovinelli and Hambleton (1996) โดยใช้เกณฑ์ว่า ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ แต่หากว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นควรถูกตัดออกหรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหลังจากปรับปรุงแบบสอบถามแล้วข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.67-1.0 (ภาคผนวก จ)

4.2.1.2 ความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับองค์กรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 72 องค์กร โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามส่งกลับจำนวน 10 องค์กร อัตราการตอบกลับ คิดเป็นร้อยละ 13.9 จากนั้นนำผลการตอบแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก โดยใช้เกณฑ์ว่าข้อถามในแบบสอบถามควรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น 0.7 ขึ้นไป ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์ความ

เชื่อมั่นมากกว่า 0.7 มีเพียง 3 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นน้อยกว่า 0.7 ได้แก่ สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ แรงจูงใจทางสังคม และวัฒนธรรมการเรียนรู้ รายละเอียดแสดงได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (แอลฟา)
การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	0.79
บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้	0.81
สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้	-0.09
ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.76
ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน	0.72
แรงจูงใจทางสังคม	-0.22
ความเชื่อใจกัน	0.75
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.57
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร	0.72
ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร	0.89

การปรับปรุงค่าความเชื่อมั่น เนื่องจากมี 3 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นน้อยกว่า 0.7 จึงต้องปรับปรุงแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ นำสิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้และแรงจูงใจทางสังคมมารวมกันแล้วกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ คือ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ โดยสิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ มี 5 ข้อถาม และแรงจูงใจทางสังคม มี 5 ข้อถาม รวมกันได้ 10 ข้อถาม แล้วตัดตัวเลือกข้อถามที่ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น เมื่อตัดข้อถามออกทีละข้อถาม ท้ายสุดได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.78 รวมข้อถามที่ตัดออกจำนวน 6 ข้อถาม คงเหลือข้อถาม 4 ข้อถาม

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ นำวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งมีข้อถามจำนวน 6 ข้อถาม ตัดตัวเลือกข้อถามที่ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น เมื่อตัดข้อถามออกทีละข้อถาม ท้ายสุด

ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.72 รวมข้อถามที่ตัดออกจำนวน 2 ข้อถาม คงเหลือข้อถาม 4 ข้อถาม

ทั้งนี้ หลังปรับปรุงค่าความเชื่อมั่นแล้ว ทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 สามารถแสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรหลังปรับปรุง

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (แอลฟา)
การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	0.79
บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้	0.81
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้	0.78
ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0.76
ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน	0.72
ความเชื่อใจกัน	0.75
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.72
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร	0.72
ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร	0.89

จากตารางที่ 4.2 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของทุกตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.72-0.89 แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงและเป็นไปตามเกณฑ์เหมาะสมที่จะนำไปเก็บข้อมูลได้

4.2.2 การส่งแบบสอบถามและอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยออกเป็นสองรอบ ดังแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

รอบแรก ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังองค์กรที่เป็นตัวอย่างจำนวน 868 องค์กร เริ่มส่งเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2554 ครบกำหนดตอบแบบสอบถามวันที่ 9 มีนาคม 2554 รวมระยะเวลา 30 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนรวม 136 ฉบับ อัตราการตอบกลับ คิดเป็นร้อยละ 15.6

รอบสอง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อติดตามองค์กรที่ยังไม่ตอบแบบสอบถาม โดยสุ่มเลือกจากองค์กรตัวอย่างเดิมที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถามจำนวน 200

องค์การ เริ่มส่งแบบสอบถามเมื่อ 9 มีนาคม 2554 ครบกำหนดตอบแบบสอบถามวันที่ 9 เมษายน 2554 รวมระยะเวลา 30 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 29 ฉบับ อัตราการตอบกลับ คิดเป็นร้อยละ 14.5

เมื่อนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับทั้งสองรอบมารวมกัน รวมได้รับแบบสอบถาม 165 ฉบับ อัตราการตอบกลับ คิดเป็นร้อยละ 19.0 ซึ่งมีอัตราตอบกลับใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Chang and Lee (2007) ที่มีอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 18.5 ในขณะเดียวกันเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนขั้นต่ำของแบบสอบถามที่ต้องการคือ 347 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 47.55 ของจำนวนขั้นต่ำของแบบสอบถามที่ต้องการ

4.2.3 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลขององค์การธุรกิจ 2) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ 3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจ และ 4) การวิเคราะห์ลักษณะบางประการขององค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.3.1 ข้อมูลขององค์การธุรกิจ ประกอบด้วย 7 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ลักษณะธุรกิจ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ 4) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ 5) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ 6) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรและการปรับให้เป็นฐานเดียวกัน และ 7) การวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระหว่างกลุ่มที่ส่งแบบสอบถามกลับต่างเวลากัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์การ และอายุ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1.ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า	25	15.2
รองประธานกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า	18	10.9
ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ผู้จัดการฝ่าย	81	49.1
ผู้จัดการแผนก	30	18.2
เจ้าหน้าที่	8	4.8
อื่นๆ	3	1.8
2.ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.0
ปริญญาตรี	62	37.6
ปริญญาโท	96	58.2
ปริญญาเอก	2	1.2
รวม	165	100.0

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 49.1 คือ ผู้จัดการฝ่าย และรองลงมา คือ ผู้จัดการแผนก คิดเป็นร้อยละ 18.2 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.2 คือ ระดับปริญญาโท และรองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.6 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 7.7 ปี ระยะเวลาที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรเฉลี่ย 7.2 ปี และอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม 44.0 ปี

2) ลักษณะธุรกิจ ประกอบด้วย ประเภทธุรกิจ อายุองค์การ รายได้ต่อปีขององค์การ จำนวนพนักงานทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1.ภาคการผลิต		
การผลิต	86	52.1
การไฟฟ้า แก๊ส และการประปา	3	1.8
รวม	89	53.9
2.ภาคบริการ		
การก่อสร้าง	6	3.6
โรงแรม และภัตตาคาร	7	4.2
การเงิน	11	6.7
การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	5	3.0
การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	1	0.6
การขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	22	13.3
บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการทางธุรกิจ	21	12.7
การให้บริการชุมชน สังคม และบริการส่วนบุคคลอื่นๆ	3	1.8
รวม	76	46.1
รวมทั้งหมด	165	100.0

จากตารางที่ 4.4 องค์การที่ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 53.9 ภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 46.1 ส่วนใหญ่ร้อยละ 52.1 คือ หมวดธุรกิจการผลิต ลำดับรองลงมา คือ หมวดธุรกิจการขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ลำดับที่สาม คือ หมวดธุรกิจบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการทางธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 12.7

จากตารางที่ 4.5 องค์การที่ตอบแบบสอบถามเฉพาะในส่วนของหมวดธุรกิจการผลิต จำนวน 86 องค์การ ส่วนใหญ่ร้อยละ 20.9 คือ หมวดย่อยการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม

ลำดับที่สองมีสองหมวดย่อย คือ หมวดย่อยการผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี และหมวดย่อยการผลิตยานยนต์ในจำนวนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของหมวดธุรกิจการผลิต

เลขหมวดย่อย	ชื่อหมวดย่อย	จำนวน	ร้อยละ
15	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม	18	20.9
17	การผลิตสิ่งทอถัก	6	7.0
18	การผลิตเครื่องแต่งกาย	3	3.5
19	การฟอกและการตกแต่งหนังสือ	1	1.2
20	การผลิตไม้ผลิตภัณฑ์จากไม้	1	1.2
21	การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ	6	7.0
22	การพิมพ์โฆษณา	3	3.5
23	การผลิตถ่าน ไม้กัก ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม	1	1.2
24	การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	9	10.5
25	การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก	5	5.8
26	การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ	6	7.0
27	การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน	4	4.7
28	การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะประดิษฐ์	1	1.2
29	การผลิตเครื่องจักรและอุปกรณ์	4	4.7
31	การผลิตเครื่องจักรที่ใช้พลังงานไฟฟ้าและเครื่องมือไฟฟ้า	1	1.2
32	การผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือทางวิทยุ โทรทัศน์และการสื่อสาร	4	4.7
33	การผลิตเครื่องมือที่ใช้ทางการแพทย์ การวัดความเที่ยงอุปกรณ์ที่ใช้ในทางทัศนศาสตร์และนาฬิกา	2	2.3
34	การผลิตยานยนต์	9	10.5
35	การผลิตอุปกรณ์ขนส่งอื่นๆ	1	1.2
36	การผลิตเครื่องเรือน	1	1.2
	รวม	86	100.0

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจ

ตัวแปร	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.อายุองค์กร						
น้อยกว่า 20 ปี	63	38.2	39	43.8	24	31.6
20-30 ปี	51	30.9	20	22.5	31	40.8
31-50 ปี	39	23.6	23	25.8	16	21.1
มากกว่า 50 ปี	12	7.3	7	7.9	5	6.6
2.รายได้ต่อปีขององค์กร						
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	55	33.3	18	20.2	37	48.7
1,000 -2,000 ล้านบาท	48	29.1	29	32.6	19	25.0
2,001 -5,000 ล้านบาท	23	13.9	18	20.2	5	6.6
มากกว่า 5,000 ล้านบาท	39	23.6	24	27.0	15	19.7
3.จำนวนพนักงานทั้งหมด						
น้อยกว่า 50 คน	15	9.1	3	3.4	12	15.8
51-200 คน	30	18.2	12	13.5	18	23.7
201-500 คน	42	25.5	25	28.1	17	22.4
501-700 คน	19	11.5	11	12.4	8	10.5
701-1,000 คน	19	11.5	12	13.5	7	9.2
มากกว่า 1,000 คน	40	24.2	26	29.2	14	18.4
รวม	165	100.0	89	100.0	76	100.0

จากตารางที่ 4.6 โดยภาพรวมอายุองค์กรส่วนใหญ่ร้อยละ 38.2 มีอายุน้อยกว่า 20 ปี รายได้ต่อปีขององค์กรส่วนใหญ่ร้อยละ 33.3 น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท และจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 25.5 มีจำนวน 201-500 คน

ในส่วนขององค์กรภาคการผลิต อายุองค์กรส่วนใหญ่ร้อยละ 43.8 มีอายุน้อยกว่า 20 ปี รายได้ต่อปีขององค์กรส่วนใหญ่ร้อยละ 32.6 มีรายได้ 1,000-2,000 ล้านบาท และจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 29.2 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน

ในส่วนขององค์การภาคบริการ อายุองค์การส่วนใหญ่ร้อยละ 40.8 อายุ 20-30 ปี รายได้ต่อปีขององค์การส่วนใหญ่ร้อยละ 48.7 มีรายได้น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท และจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 23.7 มีจำนวนพนักงาน 51-200 คน

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ประกอบด้วย 7 ส่วน ได้แก่ (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน และ (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

3.1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 10 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุน
การแบ่งปันความรู้

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้	จำนวน	ร้อยละ
เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	138	83.6
มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร	82	49.7
มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ	94	57.0
มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ	86	52.1
เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	113	68.5
มีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	92	55.8
มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ	52	31.5
เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานได้เห็นเป็นประจำ	71	43.0
จัดให้มีเวลางบประมาณ หรือสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน	92	55.8
มีการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ	80	48.5

จากตารางที่ 4.7 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (ร้อยละ 83.6) และเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (ร้อยละ 68.5)

3.2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ประกอบด้วย 14 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	130	78.8
มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กรถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้	82	49.7
มีการให้พนักงานต้องทำบันทึกความรู้ หรือข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึก เป็นสื่อประเภทต่างๆ เพื่อเก็บสะสมเป็นความรู้ขององค์กร	57	34.5
มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ	118	71.5
มีการให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันตามกำหนด	55	33.3
มีการให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า	117	70.9
มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	124	75.2
มีการมอบหมายงานให้พนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกันได้ทำงาน ร่วมกันเป็นทีมงาน	85	51.5
มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันข้ามสายงาน	71	43.0
มีการให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้พบปะสนทนาในเรื่องงานอย่างไม่เป็น ทางการในการแบ่งปันความรู้	48	29.1
มีการสรรหากรรมการที่มีความเข้าใจกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการประกวดหรือนำเสนอผลงานที่ต้องใช้ความรู้	32	19.4
มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร	105	63.6
มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ	64	38.8
มีการจัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นประจำ	76	46.1

จากตารางที่ 4.8 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ มีการปลูกฝัง ทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 78.8) มีการ มอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน (ร้อยละ 75.2) มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ (ร้อยละ 71.5) มีการให้การอบรมแก่ พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า (ร้อยละ 70.9) และมีช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร (ร้อยละ 63.6)

3.3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้

สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้	จำนวน	ร้อยละ
มอบประกาศเกียรติคุณ ให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง	71	43.0
มอบเงินรางวัล หรือเงินเพิ่มพิเศษ ให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้	80	48.5
พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับชื่อเสียงมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้แบ่งปันความรู้	67	40.6
พนักงานที่แบ่งปันความรู้มีความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น	90	54.5

จากตารางที่ 4.9 พบว่าไม่มีตัวเลือกใดที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ทั้งนี้ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งสูงสุด มีค่าเพียงร้อยละ 54.5 เท่านั้น คือ พนักงานที่แบ่งปันความรู้มีความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น

3.4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ประกอบด้วย 12 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้	จำนวน	ร้อยละ
เว็บไซต์องค์กร	112	67.9
อินเทอร์เน็ต	91	55.2
อินเทอร์เน็ต	114	69.1
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	91	55.2
กระดานสนทนา	36	21.8
การประชุมทางไกล	42	25.5
การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ	42	25.5
การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	35	21.2
ระบบการจัดการความรู้	60	36.4
การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม	42	25.5
ระบบจัดการเอกสาร	84	50.9
เว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเรื่องราวประจำวัน	10	6.1

จากตารางที่ 4.10 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ อินเทอร์เน็ต (ร้อยละ 69.1) และเว็บไซต์องค์กร (ร้อยละ 67.9)

3.5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ประกอบด้วย 7 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
จัดให้มีคณะกรรมการดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ	52	31.5
จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง	129	78.2
มีการจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลที่สืบค้นได้ง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน	90	54.5
มีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงาน	101	61.2
ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่พนักงานใช้งานอย่างแพร่หลาย	48	29.1
ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่ออกแบบตามความเหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้	57	34.5
พนักงานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆได้ เมื่อต้องการ	95	57.6

จากตารางที่ 4.11 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง (ร้อยละ 78.2) และมีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงาน (ร้อยละ 61.2)

3.6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน ประกอบด้วย 7 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน

ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก หรือความหวังกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นอิสระ	111	67.3
พนักงานที่บอกเล่าปัญหาในการทำงานให้พนักงานคนอื่นรับรู้จะได้รับการช่วยเหลือด้วยความห่วงใย	70	42.4
พนักงานเชื่อใจได้ว่าพนักงานคนอื่นจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนลำบากขึ้นด้วยความไม่ระมัดระวัง	37	22.4
พนักงานสามารถเชื่อใจได้อย่างเต็มที่ในคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานคนอื่น	44	26.7
พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเมื่อไม่เห็นด้วยในเรื่องต่างๆ	98	59.4
พนักงานโดยส่วนใหญ่ให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน	99	60.0
พนักงานโดยส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมิตรภาพและความเชื่อใจที่องค์กรจัดให้	109	66.1

จากตารางที่ 4.12 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก หรือความหวังกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นอิสระ (ร้อยละ 67.3) พนักงานโดยส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมิตรภาพและความเชื่อใจที่องค์กรจัดให้ (ร้อยละ 66.1) และพนักงานโดยส่วนใหญ่ให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 60.0)

3.7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของวัฒนธรรมการเรียนรู้

วัฒนธรรมการเรียนรู้	จำนวน	ร้อยละ
มีการยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	131	79.4
มีการสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่พนักงานทุกคนสามารถใช้งานได้	73	44.2
มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงาน	125	75.8
มีการทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	48	29.1

จากตารางที่ 4.13 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ มีการยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ร้อยละ 79.4) และมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงาน (ร้อยละ 75.8)

4) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย 7 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก มีรายละเอียดดังนี้ (ภาคผนวก ฉ)

4.1) การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน องค์กรส่วนใหญ่มีการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน (ร้อยละ 71.5) เฉพาะองค์กรที่มีการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงานส่วนใหญ่มีการประชุมทุกวัน (ร้อยละ 36.4) และประชุมทุกสัปดาห์ (ร้อยละ 32.2) ตามลำดับ โดยในส่วนของลักษณะองค์กรธุรกิจที่มีการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงานส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 59.3) อายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ 36.4) รายได้องค์กรน้อยกว่า 1,000 ล้านบาท (ร้อยละ 33.9) และมีจำนวนพนักงาน 201-500 คน (ร้อยละ 26.3)

4.2) การประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีการประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร (ร้อยละ 75.2) ในขณะที่องค์กรที่มีการประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กรส่วนใหญ่มีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 56.1) และประชุมทุกสัปดาห์ (ร้อยละ 26.8) ตามลำดับ โดยในส่วนของลักษณะองค์กรธุรกิจที่มีการประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กรส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 65.9) อายุองค์กรอยู่ระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 41.5) รายได้องค์กร 5,001 ล้านบาท ขึ้นไป (ร้อยละ 36.6) และมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน (ร้อยละ 31.7)

4.3) การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร (ร้อยละ 81.8) ในขณะที่องค์กรที่มีการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กรส่วนใหญ่มีแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 1 หัวข้อต่อเดือน (ร้อยละ 70.0) และ 2 หัวข้อต่อเดือน (ร้อยละ 16.7) ตามลำดับ โดยในส่วนของลักษณะองค์กรธุรกิจที่มีการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กรส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 70.0) อายุองค์กรมีสองระดับที่เท่ากัน ได้แก่ อายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี และอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 30.0 เท่ากัน) รายได้องค์กร 5,001 ล้านบาท ขึ้นไป (ร้อยละ 46.7) และมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน (ร้อยละ 50.0)

4.4) การฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง องค์กรส่วนใหญ่มีการฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง (ร้อยละ 71.5) เฉพาะองค์กรที่มีการฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเองส่วนใหญ่มีการอบรมเดือนละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 22.9) อบรมทุก 4 เดือน และทุกปีในจำนวนที่เท่ากัน (ร้อยละ 12.7) โดยในส่วนของลักษณะองค์กรธุรกิจที่มีการฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเองส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 55.9) อายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ 38.1) รายได้องค์กร 1,000-2,000 ล้านบาท (ร้อยละ 31.4) และมีจำนวนพนักงาน 201-500 คน (ร้อยละ 28.8)

4.5) การจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ ไม่มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร (ร้อยละ 61.2) ในขณะที่องค์กรที่มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กรส่วนใหญ่มีการจัดประชุมปีละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 32.8) จัดประชุมทุกเดือนและทุก 6 เดือนในจำนวนที่เท่ากัน (ร้อยละ 20.3) โดยในส่วนของลักษณะองค์กรธุรกิจที่มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กรส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 59.4) อายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ 39.1) รายได้องค์กร 5,001 ล้านบาท ขึ้นไป (ร้อยละ 35.9) และจำนวนพนักงานมีสองระดับที่เท่ากัน ได้แก่ มีจำนวนพนักงาน 201-500 คน และ จำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน (ร้อยละ 31.3 เท่ากัน)

4.6) การประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ ไม่มีการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร (ร้อยละ 54.5) ในขณะที่องค์กรที่มีการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีการประกวดปีละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 56.0) และมีการประกวดทุก 6 เดือน (ร้อยละ 22.7) ตามลำดับ โดยในส่วนของลักษณะองค์กรธุรกิจที่มีการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 69.3) อายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ 42.7) รายได้องค์กร 5,001 ล้านบาท ขึ้นไป (ร้อยละ 29.3) และมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน (ร้อยละ 32.0)

4.7) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้ ของพนักงานรายบุคคล องค์กรส่วนใหญ่ ไม่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคล (ร้อยละ 67.3) ในขณะที่องค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคลส่วนใหญ่กำหนดหัวเรื่องที่พนักงานรายบุคคลต้องแบ่งปันความรู้จำนวน 1 เรื่องต่อคนต่อปี (ร้อยละ 48.1) และจำนวน 2 เรื่องต่อคนต่อปี (ร้อยละ 14.8) ตามลำดับ โดยในส่วนของลักษณะ องค์กรธุรกิจที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคลส่วนใหญ่ คือ ภาคการผลิต (ร้อยละ 70.4) อายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ 46.3) รายได้องค์กร 5,001 ล้านบาท ขึ้นไป (ร้อยละ 27.8) และมีจำนวนพนักงาน 201-500 คน (ร้อยละ 27.8)

5) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย 10 ตัวเลือก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก ดังแสดงรายละเอียดได้ดัง ตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ในองค์กร

ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ต้นทุนในการผลิต หรือของเสียลดลง	97	58.8
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานเร็วขึ้น	103	62.4
ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการของพนักงานเร็วขึ้น	74	44.8
คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น	112	67.9
ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการดีขึ้น	94	57.0
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น	115	69.7
ผลผลิตต่อรายพนักงานสูงขึ้น	72	43.6
เกิดความร่วมมือกันดีขึ้นในระหว่างหมู่พนักงาน	131	79.4
พนักงานมีความภาคภูมิใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น	96	58.2
พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น	115	69.7

จากตารางที่ 4.14 พบว่าตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ร้อยละ 60 ได้แก่ เกิดความ ร่วมมือกันดีขึ้นในระหว่างหมู่พนักงาน (ร้อยละ 79.4) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น (ร้อยละ

69.7) พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น (ร้อยละ 69.7) คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น (ร้อยละ 67.9) และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานเร็วขึ้น (ร้อยละ 62.4)

6) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรและการปรับให้เป็นฐานเดียวกัน แบบสอบถามในส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) คำถามของแต่ละตัวแปรสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนคือ ตัวเลือกละ 1 คะแนน ดังนั้น ค่าคะแนนของตัวแปรจะต่างกันตั้งแต่ 0 ถึง 14 (0 คือ ไม่เลือกเลย) รายละเอียดของจำนวนตัวเลือกและค่าสถิติพื้นฐานของแต่ละตัว แสดงได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรก่อนปรับฐาน

ตัวแปร	จำนวน ตัวเลือก	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่า ต่ำสุด	ค่าสูงสุด
บทบาทของผู้บริหาร	10	5.5	2.6	0.0	10.0
การสร้างบรรยากาศ	14	7.0	3.3	0.0	14.0
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	4	1.9	1.2	0.0	4.0
ความหลากหลายของ IT	12	4.6	2.6	0.0	12.0
ความง่ายและสะดวกใน การใช้ IT	7	3.5	1.9	0.0	7.0
ความเข้าใจกัน	7	3.4	1.9	0.0	7.0
วัฒนธรรมการเรียนรู้	4	2.3	1.1	0.0	4.0
กิจกรรมการแบ่งปัน ความรู้	7	3.0	1.7	0.0	7.0
ประโยชน์โดยรวม	10	6.1	3.1	0.0	10.0

เนื่องจากแต่ละตัวแปรมีตัวเลือกคำตอบไม่เท่ากัน จึงต้องนำตัวแปรทุกตัวมาปรับให้มีฐานเท่ากันก่อน โดยตัวแปรที่มีตัวเลือกน้อยที่สุดได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมี 4 ตัวเลือก ดังนั้นจึงนำทุกตัวแปรมาปรับให้เป็นฐานเดียวกันโดยเทียบกับ 4 ด้วยการนำคะแนนของแต่ละตัวแปรหารด้วยจำนวนตัวเลือกของตัวแปรนั้นๆ แล้วคูณด้วย 4 จะได้ผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรเมื่อปรับให้เป็นฐานเดียวกันโดยเทียบกับ 4

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่า ต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่า ความ เบ้	ค่า ความ โด่ง
บทบาทของผู้บริหาร	2.2	1.0	0.0	4.0	0.15	-0.92
การสร้างบรรยากาศ	2.0	1.0	0.0	4.0	0.22	-0.53
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	1.9	1.2	0.0	4.0	0.44	-0.66
ความหลากหลายของ IT	1.5	0.9	0.0	4.0	0.45	-0.33
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	2.0	1.1	0.0	4.0	0.33	-0.68
ความเชื่อใจกัน	2.0	1.1	0.0	4.0	0.45	-0.56
วัฒนธรรมการเรียนรู้	2.3	1.1	0.0	4.0	0.04	-0.84
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	1.7	1.0	0.0	4.0	0.53	-0.36
ประโยชน์โดยรวม	2.4	1.2	0.0	4.0	-0.13	-1.25

จากตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร 9 ตัวเดิมแต่ได้ปรับเป็นฐานเดียวกันแล้วเมื่อเทียบกับ 4 พบว่าตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร (Mean = 2.4, SD = 1.2) รองลงมา คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Mean = 2.3, SD = 1.1) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (Mean = 1.5, SD = 0.9) โดยตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าน้อย มีเพียงประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเท่านั้นที่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่ามาก ส่วนความโด่งของตัวแปรทั้งหมดมีค่าของการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเดียวกับปกติ (ค่าความโด่งเป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวของข้อมูลมาก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545; จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549)

การทดสอบข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ในการทดสอบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ ผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบ Kolmogorov-Smirnov โดยมีสมมติฐานเพื่อการทดสอบดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548)

H_0 : ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

H_1 : ข้อมูลไม่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

ตารางที่ 4.17 การทดสอบข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบปกติ

ตัวแปร	Kolmogorov-Smirnov Z	P-value
บทบาทของผู้บริหาร	1.693	0.006
การสร้างบรรยากาศ	1.281	0.075
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	2.617	0.000
ความหลากหลายของ IT	1.685	0.007
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	2.058	0.000
ความเชื่อใจกัน	1.805	0.003
วัฒนธรรมการเรียนรู้	2.700	0.000
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	2.157	0.000
ประโยชน์โดยรวม	2.010	0.001

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก หรือกล่าวได้ว่าข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ มีเพียงการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานเท่านั้นที่มีค่า P-value เท่ากับ 0.075 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ ทั้งนี้แม้ว่าข้อมูลส่วนใหญ่จะไม่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ขนาดของตัวอย่างที่ใช้มีมากกว่า 100 ก็สามารถใช้วิเคราะห์ได้ (อำนาจ วิงจีน, 2550)

7) การวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระหว่างกลุ่ม ที่ส่งแบบสอบถามกลับต่างเวลากัน เนื่องจากอัตราตอบกลับของแบบสอบถามรอบแรกเพียงร้อยละ 15.5 ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่เมื่อนำไปวิเคราะห์อาจให้ผลการวิเคราะห์ที่ลำเอียงจากผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม (Nonresponse Bias) ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งข้อมูลตามระยะเวลาที่ได้รับออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์แรก (2) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สอง (3) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สาม (4) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สี่ (5) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามเกินกำหนดระยะเวลา และ (6) กลุ่มที่ติดตามรอบสอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลของกลุ่มที่ติดตามรอบสอง ผู้วิจัยจึงได้ส่งแบบสอบถามรอบสองออกไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บ

ข้อมูลจากองค์การตัวอย่างที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถามในรอบแรก และกำหนดให้ข้อมูลขององค์การในรอบสองเป็นตัวแทนองค์การที่ไม่ตอบแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลขององค์การทุกกลุ่มมาเปรียบเทียบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆระหว่างกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ หากว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆของทุกกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าข้อมูลที่มีอยู่สามารถใช้อธิบายลักษณะของประชากรได้อย่างไม่ลำเอียง (Rogelberg & Stanton, 2007)

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามตามระยะเวลาที่ได้รับ

กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
1.กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์แรก	66	40.0
2.กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สอง	29	17.6
3.กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สาม	17	10.3
4.กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สี่	15	9.1
5.กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามเกินกำหนดระยะเวลา	9	5.5
6.กลุ่มที่ติดตามรอบสอง	29	17.6
รวม	165	100.0

จากตารางที่ 4.18 เมื่อแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 6 กลุ่มตามช่วงเวลาที่ได้รับแบบสอบถาม กลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 40 คือ กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์แรก กลุ่มที่รองลงมามีสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สอง และกลุ่มที่ติดตามรอบสอง คิดเป็นร้อยละ 17.6 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามเกินกำหนดระยะเวลา คิดเป็นร้อยละ 5.5

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรระหว่างกลุ่มแบบสอบถาม
ที่ได้รับต่างเวลากัน

ตัวแปร	แหล่งของความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
บทบาทของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม	6	5	1.3	1.184	0.319
	ภายในกลุ่ม	168	159	1.1		
	รวม	175	164			
การสร้างบรรยากาศ	ระหว่างกลุ่ม	5	5	1.1	1.167	0.328
	ภายในกลุ่ม	144	159	0.9		
	รวม	150	164			
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	11	5	2.3	1.640	0.152
	ภายในกลุ่ม	220	159	1.4		
	รวม	231	164			
ความหลากหลายของ IT	ระหว่างกลุ่ม	2	5	0.4	0.560	0.731
	ภายในกลุ่ม	120	159	0.8		
	รวม	122	164			
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	ระหว่างกลุ่ม	3	5	0.7	0.553	0.736
	ภายในกลุ่ม	192	159	1.2		
	รวม	195	164			
ความเชื่อใจกัน	ระหว่างกลุ่ม	6	5	1.1	1.001	0.419
	ภายในกลุ่ม	182	159	1.1		
	รวม	188	164			
วัฒนธรรมการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	5	0.4	0.324	0.898
	ภายในกลุ่ม	213	159	1.3		
	รวม	216	164			
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	5	0.5	0.513	0.766
	ภายในกลุ่ม	156	159	1.0		
	รวม	158	164			
ประโยชน์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	5	0.9	0.593	0.705
	ภายในกลุ่ม	245	159	1.5		
	รวม	250	164			

จากตารางที่ 4.19 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรของแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบความแตกต่าง ทั้งนี้เนื่องจากมีกลุ่มแบบสอบถามที่ได้รับต่างเวลากัน 6 กลุ่ม ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มย่อยขึ้นไป ต้องใช้สถิติเอฟ (F-test) ในการทดสอบความแตกต่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สถิติเอฟในการทดสอบครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรทุกตัวระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าข้อมูลขององค์การที่ตอบแบบสอบถามที่ส่งกลับมาในช่วงเวลาที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นข้อมูลขององค์การที่มีอยู่จึงไม่เกิดความลำเอียงจากผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่มีอยู่จึงสามารถอธิบายลักษณะของประชากรได้อย่างไม่ลำเอียง

4.2.3.2 การวิเคราะห์ความแตกต่าง ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย “ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทยมีความแตกต่างกัน” ในการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยระหว่างภาคการผลิต และภาคบริการ ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีเพียง 2 กลุ่มย่อย ต้องใช้สถิติที (t-test) ในการทดสอบความแตกต่าง ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สถิติทีในการทดสอบครั้งนี้ และจากการที่ภาคการผลิตและภาคบริการทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากรอย่างเป็นอิสระกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548) ผู้วิจัยจึงใช้การทดสอบด้วยสถิติทีสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน (Independent Samples t-test) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
บทบาทของผู้บริหาร	ภาคการผลิต	89	2.3	1.0
	ภาคบริการ	76	2.0	1.1
การสร้างบรรยากาศ	ภาคการผลิต	89	2.3	0.9
	ภาคบริการ	76	1.7	0.9
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	ภาคการผลิต	89	2.1	1.2
	ภาคบริการ	76	1.6	1.1
ความหลากหลายของ IT	ภาคการผลิต	89	1.6	0.9
	ภาคบริการ	76	1.4	0.8
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	ภาคการผลิต	89	2.1	1.1
	ภาคบริการ	76	1.9	1.1
ความเข้าใจกัน	ภาคการผลิต	89	2.0	1.1
	ภาคบริการ	76	1.9	1.0
วัฒนธรรมการเรียนรู้	ภาคการผลิต	89	2.5	1.1
	ภาคบริการ	76	2.1	1.1
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ภาคการผลิต	89	2.0	1.0
	ภาคบริการ	76	1.4	0.9
ประโยชน์โดยรวม	ภาคการผลิต	89	2.8	1.2
	ภาคบริการ	76	2.0	1.2

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยของทั้ง 9 ตัวแปร องค์การภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาคบริการในทุกตัวแปร

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ

ตัวแปร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		P-value	ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย
	F	P-value	t	df		
บทบาทของผู้บริหาร	1.457	0.229	2.114*	163	0.036	0.337
การสร้างบรรยากาศ	0.421	0.517	4.533*	163	0.000	0.639
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	1.818	0.179	2.944*	163	0.004	0.533
ความหลากหลายของ IT	2.440	0.120	1.863	163	0.064	0.249
ความง่ายและสะดวกใน การใช้ IT	0.207	0.650	0.938	163	0.349	0.160
ความเชื่อใจกัน	1.242	0.267	0.970	163	0.334	0.162
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.738	0.392	2.155*	163	0.033	0.382
กิจกรรมการแบ่งปัน ความรู้	1.247	0.266	4.016*	163	0.000	0.590
ประโยชน์โดยรวม	0.051	0.821	4.121*	163	0.000	0.759

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของ Levene (Levene's Test for Equality of Variances) พบว่าความแปรปรวนของภาคการผลิตและภาคบริการของแต่ละตัวแปรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากนั้นจึงวิเคราะห์ด้วยสถิติที่สำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ พบว่ามี 6 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เรียงลำดับจากความแตกต่างมากที่สุด ดังนี้

- 1) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร
- 2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

- 3) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร
- 4) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้
- 5) วัฒนธรรมการเรียนรู้
- 6) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย “ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทยมีความแตกต่างกัน” พบว่าผลการวิเคราะห์สัณฐานสมมติฐานการวิจัย โดยมี 6 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เรียงลำดับจากความแตกต่างมากที่สุด ได้แก่ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และพบว่าภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาคบริการในทุกตัวแปร

4.2.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย “ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย” ในการวิเคราะห์ส่วนนี้จะใช้ตัวแปรที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึก และผลจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ โดยมีการวิเคราะห์ห่อออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การทดสอบสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) การทดสอบสหสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (8) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และ (9) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ด้วยการนำตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรมาทดสอบสหสัมพันธ์โดยวิธีของเพียร์สัน (Pearson) แสดงผลได้ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรต่างๆ

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.บทบาทของผู้บริหาร P-value	1.00								
2.การสร้างบรรยากาศ P-value	0.77* 0.00	1.00							
3.สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ P-value	0.51* 0.00	0.55* 0.00	1.00						
4.ความหลากหลายของ IT P-value	0.53* 0.00	0.58* 0.00	0.45* 0.00	1.00					
5.ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT P-value	0.59* 0.00	0.62* 0.00	0.43* 0.00	0.58* 0.00	1.00				
6.ความเชื่อใจกัน P-value	0.55* 0.00	0.60* 0.00	0.44* 0.00	0.37* 0.00	0.62* 0.00	1.00			
7.วัฒนธรรมการเรียนรู้ P-value	0.62* 0.00	0.59* 0.00	0.48* 0.00	0.45* 0.00	0.59* 0.00	0.55* 0.00	1.00		
8.กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ P-value	0.60* 0.00	0.74* 0.00	0.50* 0.00	0.55* 0.00	0.51* 0.00	0.44* 0.00	0.52* 0.00	1.00	
9.ประโยชน์โดยรวม P-value	0.59* 0.00	0.65* 0.00	0.51* 0.00	0.43* 0.00	0.49* 0.00	0.48* 0.00	0.56* 0.00	0.57* 0.00	1.00

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทุกทิศทางทั้งหมดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.37 - 0.77

2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความ

ง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน และ (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ รวมทั้งเพิ่มตัวแปรอิสระอีก 2 ตัวแปร คือ (1) ประเภทธุรกิจ ซึ่งประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ และ (2) จำนวนพนักงาน รวมมีตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปร

ในขณะที่ตัวแปรตามนั้น ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ตัวแปร ได้แก่ การวัดที่กิจกรรมในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และการวัดที่ผลลัพธ์หรือประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งเมื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรตามจะได้ 2 ตัวแปร ดังนี้ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร เป็นตัวแปรแทนการวัดที่กิจกรรมในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร เป็นตัวแปรแทนการวัดที่ผลลัพธ์หรือประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ จะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ทีละตัวแปรตาม แต่ละตัวแปรตามจะแยกวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีโดยภาพรวม กรณีภาคการผลิต และกรณีภาคบริการ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.101	0.124		0.820	0.413		
การสร้างบรรยากาศความหลากหลายของ IT	0.649	0.065	0.630	9.954*	0.000	0.667	1.499
	0.211	0.072	0.185	2.923*	0.004	0.667	1.499

$R^2 = 0.566$, $adj R^2 = 0.561$, Durbin-Watson = 1.806, Std. Error of the Estimate = 0.651

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 56.1 ($\text{adj } R^2 = 0.561$) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.806 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ($\text{Beta} = 0.630$, $\text{P-value} = 0.000$) และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ($\text{Beta} = 0.185$, $\text{P-value} = 0.004$) ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.159	0.215		0.738	0.463		
การสร้างบรรยากาศ	0.656	0.096	0.588	6.862*	0.000	0.803	1.245
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.157	0.067	0.202	2.350*	0.021	0.803	1.245

$R^2 = 0.492$, $\text{adj } R^2 = 0.480$, Durbin-Watson = 1.702, Std. Error of the Estimate = 0.695

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 48.0 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์

สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.702 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.063	0.153		0.412	0.682		
การสร้างบรรยากาศ	0.601	0.089	0.623	6.746*	0.000	0.661	1.513
ความหลากหลายของ IT	0.248	0.108	0.213	2.303*	0.024	0.661	1.513

$R^2 = 0.588$, $\text{adj } R^2 = 0.577$, Durbin-Watson = 1.457, Std. Error of the Estimate = 0.593

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 57.7 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.457 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน

เนื่องจากค่าคาดเคลื่อน ที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน ผู้วิจัยจึงนำค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวไปทดสอบ Run Test เพื่อตรวจสอบว่าค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน (Wang & Akabay, 1994-1995) ผลการทดสอบพบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าคาดเคลื่อน = -0.020 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่น้อยกว่าค่ามัธยฐาน = 38 จำนวนค่า

คลาดเคลื่อนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 38 จำนวนการ Run = 35 ค่า P-value = 0.356 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.462	0.176		2.625*	0.009		
การสร้างบรรยากาศ	0.544	0.098	0.420	5.547*	0.000	0.555	1.801
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.245	0.078	0.228	3.158*	0.002	0.613	1.632
ตั้งใจและแรงจูงใจ	0.176	0.072	0.169	2.436*	0.016	0.661	1.513

$R^2 = 0.487$, $\text{adj } R^2 = 0.477$, Durbin-Watson = 1.773, Std. Error of the Estimate = 0.893

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 47.7 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.773 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับ

ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.673	0.275		2.444*	0.017		
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.429	0.094	0.419	4.573*	0.000	0.764	1.310
บทบาทของผู้บริหาร	0.283	0.111	0.236	2.552*	0.012	0.751	1.331
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.191	0.083	0.203	2.310*	0.023	0.829	1.207
R ² = 0.454, adj R ² = 0.435, Durbin-Watson = 1.680, Std. Error of the Estimate = 0.876							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 43.5 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.680 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประ โยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาพบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.412	0.211		1.948	0.055		
การสร้างบรรยากาศ	0.592	0.166	0.469	3.577*	0.001	0.389	2.569
บทบาทของผู้บริหาร	0.318	0.145	0.287	2.192*	0.032	0.389	2.569

$R^2 = 0.512$, $\text{adj } R^2 = 0.499$, Durbin-Watson = 1.917, Std. Error of the Estimate = 0.845

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประ โยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาพบริการ พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 49.9 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.917 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.29 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี

ตัวแปร	Standardized Coefficients (Beta)					
	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม
บทบาทของผู้บริหาร	-	-	-	0.236	-	0.287
การสร้างบรรยากาศ	0.630	0.420	0.588	-	0.623	0.469
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	-	0.169	0.202	0.203	-	-
ความหลากหลายของ IT	0.185	-	-	-	0.213	-
วัฒนธรรมการเรียนรู้	-	0.228	-	0.419	-	-
adj R ²	0.561	0.477	0.480	0.435	0.577	0.499

จากตารางที่ 4.29 เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ของตัวแปรอิสระทั้ง 6 กรณี มาแสดง พบว่า กรณีโดยภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร มี 4 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.630(\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.185(\text{ความหลากหลายของ IT}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.420(\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.228(\text{วัฒนธรรมการเรียนรู้}) \\ &\quad + 0.169(\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) \end{aligned}$$

กรณีองค์กรภาคการผลิต พบว่ามี 4 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.588(\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.202(\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.419(\text{วัฒนธรรมการเรียนรู้}) + 0.236(\text{บทบาทของผู้บริหาร}) \\ &\quad + 0.203(\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) \end{aligned}$$

กรณีองค์การภาคบริการ พบว่ามี 3 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.623(\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.213(\text{ความหลากหลายของ IT}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.469(\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.287(\text{บทบาทของผู้บริหาร}) \end{aligned}$$

4.2.3.4 การวิเคราะห์ลักษณะบางประการขององค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์การ นอกจากอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ส่วนที่ น่าจะช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น คือ โปรแกรมที่ช่วยในการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่เรียกว่า โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม (Groupware) นอกจากนี้จำนวนพนักงานในองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ ซึ่งมีผลโดยอ้อมต่อการแบ่งปันความรู้ การศึกษานี้จึงวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม โดยแยกวิเคราะห์เฉพาะองค์การที่มีการใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลแยกองค์การเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คนและเกิน 500 คน รายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์เฉพาะองค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม การวิเคราะห์ในส่วนนี้เพื่อต้องการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ซึ่งองค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มถือว่าเป็นกลุ่มองค์การที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อช่วยในการแบ่งปันความรู้อย่างเต็มที่ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การเท่ากับ 2.1 คะแนน (คะแนนเต็ม 4) ในขณะที่องค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มถือว่าเป็นองค์การที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การน้อย พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การเท่ากับ 1.6 คะแนน ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

1.1) ลักษณะธุรกิจขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย อายุองค์กร รายได้ต่อปีขององค์กร และจำนวนพนักงานทั้งหมด รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.30 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

ตัวแปร	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม						
1.อายุองค์กร						
น้อยกว่า 20 ปี	10	23.8	7	30.4	3	15.8
20-30 ปี	15	35.7	6	26.1	9	47.4
31-50 ปี	12	28.6	7	30.4	5	26.3
มากกว่า 50 ปี	5	11.9	3	13.0	2	10.5
2.รายได้ต่อปีขององค์กร						
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	10	23.8	3	13.0	7	36.8
1,000 -2,000 ล้านบาท	13	31.0	5	21.7	8	42.1
2,001 -5,000 ล้านบาท	6	14.3	5	21.7	1	5.3
มากกว่า 5,000 ล้านบาท	13	31.0	10	43.5	3	15.8
3.จำนวนพนักงานทั้งหมด						
น้อยกว่า 50 คน	2	4.8	-	-	2	10.5
51-200 คน	5	11.9	2	8.7	3	15.8
201-500 คน	13	31.0	7	30.4	6	31.6
501-700 คน	6	14.3	4	17.4	2	10.5
701-1,000 คน	4	9.5	1	4.3	3	15.8
มากกว่า 1,000 คน	12	28.6	9	39.1	3	15.8
รวม	42	100.0	23	100.0	19	100.0

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม						
1.อายุองค์กร						
น้อยกว่า 20 ปี	53	43.1	32	48.5	21	36.8
20-30 ปี	36	29.3	14	21.2	22	38.6
31-50 ปี	27	22.0	16	24.2	11	19.3
มากกว่า 50 ปี	7	5.7	4	6.1	3	5.3
2.รายได้ต่อปีขององค์กร						
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	44	35.8	14	21.2	30	52.6
1,000 -2,000 ล้านบาท	35	28.5	24	36.4	11	19.3
2,001 -5,000 ล้านบาท	18	14.6	14	21.2	4	7.0
มากกว่า 5,000 ล้านบาท	26	21.1	14	21.2	12	21.1
3.จำนวนพนักงานทั้งหมด						
น้อยกว่า 50 คน	13	10.6	3	4.5	10	17.5
51-200 คน	25	20.3	10	15.2	15	26.3
201-500 คน	29	23.6	18	27.3	11	19.3
501-700 คน	13	10.6	7	10.6	6	10.5
701-1,000 คน	15	12.2	11	16.7	4	7.0
มากกว่า 1,000 คน	28	22.8	17	25.8	11	19.3
รวม	123	100.0	66	100.0	57	100.0

จากตารางที่ 4.30 โดยภาพรวมเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบลักษณะธุรกิจขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มพบว่า องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มส่วนใหญ่มี อายุ และรายได้ขององค์กรมากกว่าองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ในขณะที่จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีจำนวนเท่ากัน

ในส่วนขององค์กรภาคการผลิต พบว่า องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มส่วนใหญ่มี อายุ รายได้ และจำนวนพนักงานมากกว่าองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

ในส่วนขององค์การภาคบริการ พบว่า องค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มส่วนใหญ่มี รายได้ และจำนวนพนักงานขององค์การมากกว่าองค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ในขณะที่อายุองค์การส่วนใหญ่เท่ากัน

1.2) การวิเคราะห์การแบ่งปันความรู้ขององค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ และการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้รายละเอียดดังนี้

1.2.1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
องค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม				
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ภาคการผลิต	23	2.5	1.1
	ภาคบริการ	19	1.7	0.8
ประโยชน์โดยรวม	ภาคการผลิต	23	3.0	1.2
	ภาคบริการ	19	2.3	1.1
องค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม				
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ภาคการผลิต	66	1.8	0.9
	ภาคบริการ	57	1.3	0.9
ประโยชน์โดยรวม	ภาคการผลิต	66	2.7	1.2
	ภาคบริการ	57	2.0	1.2

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การของ องค์การภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาคบริการ ทั้งในองค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มและองค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรแสดงการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

ตัวแปร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		P-value	ความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย
	F	P-value	t	df		
องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม						
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	2.819	0.101	2.912*	40	0.006	0.850
ประโยชน์โดยรวม	2.276	0.139	2.116*	40	0.041	0.735
องค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม						
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	0.101	0.751	3.041*	121	0.003	0.495
ประโยชน์โดยรวม	0.140	0.709	3.526*	121	0.001	0.763

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของ Levene พบว่าความแปรปรวนขององค์กรภาคการผลิต และภาคบริการของแต่ละตัวแปร มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากนั้นจึงวิเคราะห์ด้วยสถิติสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรของภาคการผลิตและภาคบริการพบว่า องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันของทั้งสองตัวแปร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ทั้งกรณีองค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

1.2.2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ โดยกำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการ

แบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน และ (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ รวมทั้งเพิ่มตัวแปรอิสระอีก 2 ตัวแปร คือ (1) ประเภทธุรกิจ ซึ่งประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ และ (2) จำนวนพนักงาน รวมมีตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปร

ในขณะที่ตัวแปรตามนั้น กำหนดให้มี 2 ตัวแปร ได้แก่ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุจะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ทีละตัวแปรตาม โดยแต่ละตัวแปรตามจะแยกวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีโดยภาพรวม กรณีภาคการผลิต และกรณีภาคบริการ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ (ภาคผนวก ฉ)

ตารางที่ 4.33 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี ขององค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

ตัวแปร	Standardized Coefficients (Beta)					
	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม
องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม						
บทบาทของผู้บริหาร	-	-	-	0.566	0.367	-
การสร้างบรรยากาศ	0.481	0.362	0.382	-	0.594	0.519
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.366	-	0.488	-	-	-
ความเชื่อใจกัน	-	0.353	-	-	-	-
adj R ²	0.555	0.362	0.540	0.288	0.575	0.226
องค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม						
บทบาทของผู้บริหาร	-	-	-	-	-	0.401
การสร้างบรรยากาศ	0.569	0.345	0.449	-	0.709	0.363
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	-	0.227	-	0.238	-	-
ความหลากหลายของ IT	-	-	-	0.233	-	-
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.216	0.236	0.368	0.452	-	-
ประเภทธุรกิจ	-	-0.135	-	-	-	-
adj R ²	0.527	0.519	0.514	0.516	0.494	0.516

จากการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.33 พบว่า กรณีโดยภาพรวม องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมี 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ และความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน องค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมี 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และประเภทรูทกิจ ซึ่งประเภทรูทกิจเป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ หากองค์กรเป็นภาคบริการจะส่งผลให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร น้อยกว่าภาคการผลิต 0.135 หน่วย สมการถดถอยเป็นดังนี้

กรณีองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

$$\text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} = 0.481 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.366 (\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ})$$

$$\text{ประโยชน์โดยรวม} = 0.362 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.353 (\text{ความเชื่อใจ})$$

กรณีองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

$$\text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} = 0.569 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.216 (\text{วัฒนธรรมการเรียนรู้})$$

$$\text{ประโยชน์โดยรวม} = 0.345 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.236 (\text{วัฒนธรรมการเรียนรู้})$$

$$+ 0.227 (\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) - 0.135 (\text{ประเภทรูทกิจ})$$

กรณีองค์กรภาคการผลิต ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ใช้ และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม พบว่า องค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมี 3 ปัจจัย ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมี 4 ปัจจัย โดยมี 2 ปัจจัยที่เหมือนกัน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่มี 3 ปัจจัยที่แตกต่างกัน ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ส่งผลเฉพาะในกรณีองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ส่วนความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งผลเฉพาะในกรณีองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม สมการถดถอยเป็นดังนี้

กรณีองค์กรภาคการผลิตที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

$$\text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} = 0.488 (\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) + 0.382 (\text{การสร้างบรรยากาศ})$$

$$\text{ประโยชน์โดยรวม} = 0.566 (\text{บทบาทของผู้บริหาร})$$

กรณีองค์การภาคการผลิตที่ไม่ใช่โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.449 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.368 (\text{วัฒนธรรมการเรียนรู้}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.452 (\text{วัฒนธรรมการเรียนรู้}) + 0.238 (\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) \\ &+ 0.233 (\text{ความหลากหลายของ IT}) \end{aligned}$$

กรณีองค์การภาคบริการ พบว่าองค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมี 2 ปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สมการถดถอยเป็นดังนี้

กรณีองค์การภาคบริการที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.594 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.367 (\text{บทบาทของผู้บริหาร}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.519 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) \end{aligned}$$

กรณีองค์การภาคบริการที่ไม่ใช่โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.709 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.401 (\text{บทบาทของผู้บริหาร}) + 0.363 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) \end{aligned}$$

2) การวิเคราะห์โดยแบ่งองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน การวิเคราะห์ในส่วนนี้ เพื่อวิเคราะห์จำนวนพนักงานที่มีขนาดน้อยและมากต่างกัน มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยต่างกันอย่างไร โดยแบ่งองค์การออกเป็น 2 กลุ่ม ใช้เกณฑ์แบ่งคือ องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน มีคะแนนเท่ากับ 1.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 4) ส่วนองค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีคะแนนเท่ากับ 2.0 คะแนน การวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

2.1) ลักษณะธุรกิจขององค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน ประกอบด้วย อายุองค์การ และรายได้ต่อปีขององค์การ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.34 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจขององค์กร จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ตัวแปร	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน						
1. อายุองค์กร						
น้อยกว่า 20 ปี	39	44.8	22	55.0	17	36.2
20-30 ปี	28	32.2	10	25.0	18	38.3
31-50 ปี	15	17.2	6	15.0	9	19.1
มากกว่า 50 ปี	5	5.7	2	5.0	3	6.4
2. รายได้ต่อปีขององค์กร						
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	43	49.4	13	32.5	30	63.8
1,000 -2,000 ล้านบาท	28	32.2	14	35.0	14	29.8
2,001 -5,000 ล้านบาท	10	11.5	10	25.0	0	0.0
มากกว่า 5,000 ล้านบาท	6	6.9	3	7.5	3	6.4
รวม	87	100.0	40	100.0	47	100.0
องค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน						
1. อายุองค์กร						
น้อยกว่า 20 ปี	24	30.8	17	34.7	7	24.1
20-30 ปี	23	29.5	10	20.4	13	44.8
31-50 ปี	24	30.8	17	34.7	7	24.1
มากกว่า 50 ปี	7	9.0	5	10.2	2	6.9
2. รายได้ต่อปีขององค์กร						
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	12	15.4	5	10.2	7	24.1
1,000 -2,000 ล้านบาท	20	25.6	15	30.6	5	17.2
2,001 -5,000 ล้านบาท	13	16.7	8	16.3	5	17.2
มากกว่า 5,000 ล้านบาท	33	42.3	21	42.9	12	41.4
รวม	78	100.0	49	100.0	29	100.0

จากตารางที่ 4.34 โดยภาพรวม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน พบว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน

ส่วนใหญ่มี อายุ และรายได้องค์การมากกว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ในส่วนขององค์การภาคการผลิต พบว่า องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน ส่วนใหญ่มี อายุ และรายได้องค์การมากกว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ในส่วนขององค์การภาคบริการ พบว่า องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน ส่วนใหญ่มีรายได้องค์การมากกว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ในขณะที่ส่วนใหญ่อายุองค์การเท่ากัน

2.2) การวิเคราะห์การแบ่งปันความรู้ขององค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ และการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้รายละเอียดดังนี้

2.2.1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน				
กิจกรรมการแบ่งปัน ความรู้	ภาคการผลิต	40	1.8	1.0
	ภาคบริการ	47	1.3	0.9
ประโยชน์โดยรวม	ภาคการผลิต	40	2.8	1.3
	ภาคบริการ	47	1.8	1.2
องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน				
กิจกรรมการแบ่งปัน ความรู้	ภาคการผลิต	49	2.2	0.9
	ภาคบริการ	29	1.7	1.0
ประโยชน์โดยรวม	ภาคการผลิต	49	2.8	1.1
	ภาคบริการ	29	2.4	1.2

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานใน

องค์การของภาคการผลิตมีค่าสูงกว่าภาคบริการ ทั้งขององค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรแสดงการแบ่งปันความรู้ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการขององค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน

ตัวแปร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		P-value	ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย
	F	P-value	t	df		
องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน						
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	2.673	0.106	2.684*	85	0.009	0.521
ประโยชน์โดยรวม	0.698	0.406	3.810*	85	0.000	0.990
องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน						
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	0.006	0.937	2.362*	76	0.021	0.526
ประโยชน์โดยรวม	0.152	0.698	1.522	76	0.132	0.403

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของ Levene พบว่า ความแปรปรวนขององค์การภาคการผลิต และภาคบริการของแต่ละตัวแปร มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากนั้นจึงวิเคราะห์ด้วยสถิติทีสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน ผลการวิเคราะห์ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ และ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ ของพนักงานในองค์การระหว่างภาคการผลิตและภาค บริการ สำหรับองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน พบว่า องค์การที่มี จำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ค่าเฉลี่ยของทั้งสองตัวแปรมีความแตกต่างกันระหว่างภาคการผลิต และภาคบริการ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับองค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน ค่าเฉลี่ยของ คะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยของคะแนนประโยชน์โดยรวมจากการ แบ่งปันความรู้ไม่แตกต่างกันสำหรับภาคการผลิตและภาคบริการ

2.2.2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ โดยกำหนดให้มีตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน และ (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ รวมทั้งเพิ่มตัวแปรอิสระอีก 1 ตัวแปร คือ (1) ประเภทธุรกิจ ซึ่งประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ รวมมีตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร

ตัวแปรตามมี 2 ตัวแปร ได้แก่ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุจะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ทีละตัวแปรตาม โดยแต่ละตัวแปรตามจะแยกวิเคราะห์ห่อออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีโดยภาพรวม กรณีภาคการผลิต และกรณีภาคบริการ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ (ภาคผนวก ก)

ตารางที่ 4.37 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี
จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ตัวแปร	Standardized Coefficients (Beta)					
	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม
องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน						
การสร้างบรรยากาศ	0.614	0.485	0.589	0.279	0.823	0.671
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	-	0.235	-	0.413	-	-
ความหลากหลายของ IT	0.216	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมการเรียนรู้	-	-	-	0.356	-	-
ประเภทธุรกิจ	-	-0.201	-	-	-	-
adj R ²	0.560	0.495	0.330	0.507	0.670	0.439

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

ตัวแปร	Standardized Coefficients (Beta)					
	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	ประโยชน์โดยรวม
องค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน						
บทบาทของผู้บริหาร	-	-	-	0.285	-	0.728
การสร้างบรรยากาศ	0.704	0.399	0.558	-	0.610	-
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	-	-	0.265	-	-	-
วัฒนธรรมการเรียนรู้	-	0.393	-	0.587	-	-
adj R ²	0.489	0.483	0.545	0.551	0.349	0.513

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กรณีโดยภาพรวม องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อกิจกรรมการแบ่งปันความรู้และประโยชน์โดยรวม 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และประเภทธุรกิจ ซึ่งประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ โดยหมายความว่า หากองค์กรเป็นภาคบริการจะส่งผลให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร น้อยกว่าภาคการผลิต 0.201 หน่วย ส่วนองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มี 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

กรณีองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.614 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.216 (\text{ความหลากหลายของ IT}) \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.485 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) + 0.235 (\text{สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ}) \\ &\quad - 0.201 (\text{ประเภทธุรกิจ}) \end{aligned}$$

กรณีองค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.704 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.399 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} + 0.393 \text{ (วัฒนธรรมการเรียนรู้)} \end{aligned}$$

ในกรณีองค์การภาคการผลิต พบว่า องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน มี 3 ปีจจัย ในขณะที่องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คนมี 4 ปีจจัย โดยมี 2 ปีจจัยที่เหมือนกันได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในขณะที่มี 3 ปีจจัยที่แตกต่างกัน ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ส่งผลเฉพาะในกรณีองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ส่วนบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ส่งผลเฉพาะในกรณีองค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน สมการถดถอยเป็นดังนี้

กรณีองค์การภาคการผลิตที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.589 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.413 \text{ (สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ)} + 0.356 \text{ (วัฒนธรรมการเรียนรู้)} \\ &\quad + 0.279 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} \end{aligned}$$

กรณีองค์การภาคบริการที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.558 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} \\ &\quad + 0.265 \text{ (ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT)} \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.587 \text{ (วัฒนธรรมการเรียนรู้)} + 0.285 \text{ (บทบาทของผู้บริหาร)} \end{aligned}$$

ในกรณีองค์การภาคบริการ พบว่า องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน มี 1 ปีจจัย ในขณะที่องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คนมี 2 ปีจจัย ปีจจัยที่เหมือนกัน คือ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีปีจจัยเพิ่มคือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

กรณีองค์การภาคบริการที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน

$$\begin{aligned} \text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} &= 0.823 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} \\ \text{ประโยชน์โดยรวม} &= 0.671 \text{ (การสร้างบรรยากาศ)} \end{aligned}$$

กรณีองค์การภาคบริการที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน

กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ = 0.610 (การสร้างบรรยากาศ)

ประโยชน์โดยรวม = 0.728 (บทบาทของผู้บริหาร)

4.3 สรุป

การศึกษายบทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นสองส่วนหลัก ได้แก่ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ และผลการศึกษาเชิงปริมาณ

4.3.1 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า การจัดการแบ่งปันความรู้ในองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

- 1) การวัดที่ผลปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้น
- 2) การวัดที่กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่จัดขึ้นในองค์การ

4.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ พบว่า ปัจจัยที่ค้นพบใหม่เพิ่มขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม คือ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

ผลการศึกษาเชิงปริมาณได้ผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1) องค์การภาคการผลิตและภาคบริการมีการปฏิบัติงานในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การที่แตกต่างกัน

2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้โดยใช้สมการถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ แยกตามองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ เป็นดังนี้

2.1) องค์การภาคการผลิต มี 4 ปัจจัย ได้แก่

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
- การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน
- สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้
- วัฒนธรรมการเรียนรู้

2.2) องค์การภาคบริการ มี 3 ปัจจัย ได้แก่

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
- การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน
- ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารฯ

3) การวิเคราะห์ลักษณะบางประการขององค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้ดังนี้

3.1) การวิเคราะห์องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม
ได้ผลดังนี้

3.1.1) องค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมีการแบ่งปัน
ความรู้มากกว่าองค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

3.1.2) ไม่ว่าจะเป็้องค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม
หรือไม่ใช้โปรแกรมดังกล่าว การแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการก็ยังคง
แตกต่างกัน

3.1.3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การที่ใช้และ
ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม สรุปได้ดังนี้

(1) องค์การภาคการผลิต พบว่า องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการ
บริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มี 2 ปัจจัยที่เหมือนกัน ได้แก่

- การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน
- สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้

ในส่วนที่ต่างกันคือ องค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มีปัจจัยเพิ่ม
หนึ่งปัจจัย คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ องค์การที่ไม่ใช้
โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มีปัจจัยเพิ่ม 2 ปัจจัย คือ ความหลากหลายของเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้

(2) องค์การภาคบริการ พบว่า องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการ
บริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มี 2 ปัจจัยที่เหมือนกัน ได้แก่

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
- การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

3.2) การวิเคราะห์องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน ได้ผล
ดังนี้

3.2.1) องค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีการแบ่งปันความรู้มากกว่า
องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน

3.2.2) องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ภาคการผลิตและภาคบริการมี
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้แตกต่างกัน ส่วนองค์การ
ที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน แตกต่างเฉพาะกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่ประโยชน์โดยรวม
จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การไม่แตกต่างกัน

3.2.3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ สรุปได้ดังนี้

(1) องค์กรภาคการผลิต พบว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน มี 2 ปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่

- การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน
- วัฒนธรรมการเรียนรู้

ในส่วนที่ต่างกัน คือ องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน มีปัจจัยเพิ่มหนึ่งปัจจัย คือ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ องค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีปัจจัยเพิ่ม 2 ปัจจัย คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

(2) องค์กรภาคบริการ พบว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน มีปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ส่วน องค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีปัจจัยเพิ่มคือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อันได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาขนาดของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
- 4) เพื่อเสนอข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยในวารสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลปัจจัยสำคัญที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัวอย่างด้วยการวิจัยเชิงสำรวจโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปประมวลผลทางสถิติด้วย สถิติที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ องค์การขนาดใหญ่ที่มีส่วนของผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวน 3,546 องค์การ การกำหนดขนาดตัวอย่าง คำนวณจากสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 347 องค์การ แต่เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากองค์การธุรกิจส่วนใหญ่จะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และให้ตอบกลับ จึงจำเป็นต้องสุ่มตัวอย่างองค์การเพิ่มขึ้นประมาณ 2.5 เท่า จากที่กำหนดไว้ 347 องค์การ เป็น 868 องค์การ แล้วทำการสุ่ม

ตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 165 องค์กร อัตราตอบกลับ คิดเป็นร้อยละ 19.0 หรือ คิดเป็นร้อยละ 47.6 ของจำนวนขั้นต่ำของแบบสอบถามที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ คือ แบบสอบถาม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งพัฒนาโดย Rovinelli and Hambleton (1996) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.72-0.89

สำหรับการนำเสนอในบทที่ 5 ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง สรุปผลการวิจัย ส่วนที่สอง อภิปรายผล ส่วนที่สาม ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และการสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 4 องค์กร 5 หน่วยงาน สามารถสรุปผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1.1 การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) การวัดที่ผลปฏิบัติงานทั้งของรายบุคคล รายกลุ่ม หน่วยงาน และองค์กรที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการที่พนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ทักษะ ความรู้ ประสิทธิภาพของพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ได้รับการพัฒนาขึ้น และการที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ และประสิทธิภาพที่มากขึ้นย่อมส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นในที่สุด และ 2) การวัดที่กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่จัดขึ้นในองค์กร โดยวัดจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น จำนวนการจัดประชุมของชุมชนนักปฏิบัติ จำนวนการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวนการจัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายในองค์กร จำนวนการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร รวมทั้งการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร เป็นต้น

5.1.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ ปัจจัยที่ค้นพบใหม่เพิ่มขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม คือ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ผ่าน

กิจกรรมหรือวิธีการต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ การจัดให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือทีมงานข้ามสายงาน การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร การให้พนักงานบันทึกถ่ายทอดความรู้ลงบนเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ และการจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันปัจจัยที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ แรงจูงใจส่วนบุคคล ทางสังคม ความเชื่อใจกัน และวัฒนธรรมองค์กร

5.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

5.1.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 7.7 ปี ระยะเวลาที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรเฉลี่ย 7.2 ปี และอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม 44.0 ปี แบ่งเป็นภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 53.9 ภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 46.1 อายุองค์กรส่วนใหญ่น้อยกว่า 20 ปี รายได้ต่อปีขององค์กรส่วนใหญ่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท และองค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 201-500 คน

5.1.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ มีการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ มีการให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า และมีช่องทางสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร 3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ไม่มีตัวเลือกใดที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป 4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ อินเทอร์เน็ต และเว็บไซต์องค์กร 5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง และมีการ

จัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงาน 6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ละร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก หรือความหวังกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นอิสระ พนักงานโดยส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมิตรภาพและความเชื่อใจที่องค์กรจัดให้ และพนักงานโดยส่วนใหญ่ให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน และ 7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ละร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ มีการยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.1.2.3 กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ละร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน โดยส่วนใหญ่มีการประชุมทุกวัน และการฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง โดยส่วนใหญ่มีการอบรมเดือนละ 1 ครั้ง

5.1.2.4 ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ตัวเลือกที่ได้รับการเลือกตั้งแต่ละร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ เกิดความร่วมมือกันดีขึ้นในระหว่างหมู่พนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานเร็วขึ้น

5.1.2.5 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรและการปรับให้เป็นฐานเดียวกัน เนื่องจากตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ได้แก่ 1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ 2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน 3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ 4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ 5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน 6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน 7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ 8) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และ 9) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร มีตัวเลือกคำตอบไม่เท่ากัน จึงต้องนำตัวแปรทุกตัวมาปรับให้มีฐานเท่ากันก่อน โดยตัวแปรที่มีตัวเลือกน้อยที่สุด ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมี 4 ตัวเลือก ดังนั้นจึงนำทุกตัวแปรมาปรับให้เป็นฐานเดียวกันโดยเทียบกับ 4 ด้วยการนำคะแนนของแต่ละตัวแปรหารด้วยจำนวนตัวเลือกของตัวแปรนั้นๆ แล้วคูณด้วย 4 จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร (Mean = 2.4, SD = 1.2) รองลงมา คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Mean = 2.3, SD = 1.1) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (Mean = 1.5, SD = 0.9)

5.1.2.6 การวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระหว่างกลุ่มที่ส่งแบบสอบถามกลับต่างเวลากัน เนื่องจากอัตราตอบกลับของแบบสอบถามรอบแรกเพียงร้อยละ 15.5 ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่เมื่อนำไปวิเคราะห์อาจให้ผลการวิเคราะห์ที่ลำเอียงจากผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งข้อมูลตามระยะเวลาที่ได้รับออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์แรก 2) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สอง 3) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สาม 4) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามภายในสัปดาห์ที่สี่ 5) กลุ่มที่ได้รับแบบสอบถามเกินกำหนดระยะเวลา และ 6) กลุ่มที่ติดตามรอบสอง โดยกำหนดให้ข้อมูลขององค์กรในรอบสองเป็นตัวแทนองค์กรที่ไม่ตอบแบบสอบถาม พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรของแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบความแตกต่าง ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วยสถิติเอฟไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรทุกตัวระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าข้อมูลขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามที่ส่งกลับมาในช่วงเวลาที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นข้อมูลขององค์กรที่มีอยู่จึงไม่เกิดความลำเอียงจากผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่มีอยู่จึงสามารถอธิบายลักษณะของประชากรได้อย่างไม่ลำเอียง

5.1.2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ

1) การทดสอบสหสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้งหมดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.37 - 0.77

2) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ ในการวิเคราะห์ความแตกต่างจะนำตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร มาทดสอบด้วยสถิติทีสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน พบว่าค่าเฉลี่ยของทั้ง 9 ตัวแปร องค์กรภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาคบริการในทุกตัวแปร และผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างองค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ พบว่า องค์กรภาคการผลิตและภาคบริการมีการปฏิบัติงานในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จำนวน 6 ตัวแปร โดยตัวแปรที่องค์กรภาคการผลิตปฏิบัติแตกต่างจากภาคบริการมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ 1) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร 2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน 3) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร 4) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ 5) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 6) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระมี 9 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

(3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (8) ประเภทธุรกิจ ซึ่งประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ และ (9) จำนวนพนักงาน ในขณะที่ตัวแปรตามนั้นมี 2 ตัวแปร ได้แก่ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุจะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ทีละตัวแปรตาม โดยแต่ละตัวแปรตามจะแยกวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีในภาพรวม กรณีภาคการผลิต และกรณีภาคบริการ ได้ผลดังนี้

3.1) กรณีกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้ผลดังนี้ (1) กรณีโดยภาพรวม พบว่า มี 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (2) กรณีภาคการผลิต พบว่า มี 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (3) กรณีภาคบริการ พบว่า มี 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

3.2) กรณีกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้ผลดังนี้ (1) กรณีในภาพรวม พบว่า มี 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (2) กรณีภาคการผลิต พบว่า มี 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (3) กรณีภาคบริการ พบว่า มี 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

โดยสรุปตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตามทั้ง 2 ตัวแปร มี 5 ตัวแปร ได้แก่ (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการ

ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้(4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และ (5) วัฒนธรรมการเรียนรู้

5.1.2.8 การวิเคราะห์ลักษณะบางประการขององค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ การวิเคราะห์ในส่วนนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การที่มีการใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม และการวิเคราะห์องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คนและเกิน 500 คน สรุปผลได้ดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์การที่มีการใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม สรุปผลได้ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการแบ่งปันความรู้ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ พบว่า ในภาพรวมองค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มมีการแบ่งปันความรู้มากกว่าองค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม และไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มหรือไม่ใช้โปรแกรมดังกล่าว การแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการผลิตมีมากกว่าองค์การภาคบริการอย่างมีนัยสำคัญ

1.2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม พบว่า กรณีองค์การภาคการผลิต องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มี 2 ปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่ (1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (2) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ในส่วนที่ต่างกันคือ องค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มีปัจจัยเพิ่มหนึ่งปัจจัย คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ องค์การที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มีปัจจัยเพิ่ม 2 ปัจจัย คือ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้

กรณีองค์การภาคบริการ พบว่า องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม มีปัจจัยเหมือนกันได้แก่ (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

2) การวิเคราะห์องค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คนและเกิน 500 คน สรุปผลได้ดังนี้

2.1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการแบ่งปันความรู้ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ พบว่า ในภาพรวมองค์การที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีการแบ่งปันความรู้มากกว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์การที่มี

จำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน ภาคการผลิตมีการแบ่งปันความรู้มากกว่าภาคบริการ ส่วนองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน ภาคการผลิตและภาคบริการแตกต่างกันเฉพาะกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรไม่แตกต่างกัน

2.2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คนและเกิน 500 คน พบว่า กรณีองค์กรภาคการผลิต องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน มี 2 ปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่ (1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ ในส่วนที่ต่างกัน คือ องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน มีปัจจัยเพิ่มหนึ่งปัจจัย คือ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ องค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีปัจจัยเพิ่ม 2 ปัจจัย คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศฯ

กรณีองค์กรภาคบริการ พบว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน มีปัจจัยที่เหมือนกันได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ส่วนองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีปัจจัยเพิ่มคือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่สรุปในข้อ 5.1 ข้างต้น สามารถอธิบาย อภิปรายและขยายความในแต่ละวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

5.2.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจที่มีคะแนนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสูง (มีคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรระหว่าง 6-7 คะแนน จาก 7 คะแนนเต็ม) ส่วนใหญ่ได้แก่ องค์กรภาคการผลิต ที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ล้านบาท และมีอายุองค์กรระหว่าง 20-30 ปี ในขณะที่องค์กรที่มีคะแนนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรต่ำ (มีคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรระหว่าง 0-2 คะแนน จาก 7 คะแนนเต็ม) ส่วนใหญ่ได้แก่ องค์กรภาคบริการ ที่มีรายได้น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท และมีอายุองค์กรน้อยกว่า 20 ปี โดยองค์กรที่มีคะแนนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสูงมีเพียงร้อยละ 8.5 ในขณะที่องค์กรที่มีคะแนนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรต่ำมีจำนวนถึงร้อยละ 44.2 (ภาคผนวก ซ) รวมทั้งองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติภายในองค์กรค่อนข้างจำกัด พิจารณาจากองค์กรมีระบบการจัดการความรู้ร้อยละ 36.4 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการ

ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ ร้อยละ 31.5 มีโปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ร้อยละ 25.5 มีชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร ร้อยละ 24.8 และมีการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร ร้อยละ 18.2 เท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมีความจำกัดตามไปด้วย และเนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้มีไม่มากพอทำให้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงการแบ่งปันความรู้ขององค์กรได้เพียงร้อยละ 43.5-57.7

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ กรณีองค์กรตัวอย่างทั้งหมด กรณีองค์กรที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม และกรณีองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน ทุกกรณีแยกวิเคราะห์ห้วงการภาคการผลิตและบริการ สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

ประเภทองค์กร ปัจจัย	องค์กรตัวอย่างทั้งหมด						องค์กรที่ใช้โปรแกรมฯ						องค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมฯ						องค์กรที่มีพนักงานไม่เกิน 500 คน						องค์กรที่มีพนักงานเกิน 500 คน					
	โดยรวม		ผลิต		บริการ		โดยรวม		ผลิต		บริการ		โดยรวม		ผลิต		บริการ		โดยรวม		ผลิต		บริการ		โดยรวม		ผลิต		บริการ	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
บทบาทของผู้บริหาร				*		*				*		*					*										*		*	
การสร้างบรรยากาศ	*	*	*		*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ		*	*	*			*		*				*		*			*		*										
ความหลากหลายของ IT	*				*										*			*												
ความง่ายในการใช้ IT																										*				
ความเชื่อใจกัน							*																							
วัฒนธรรมการเรียนรู้		*		*								*	*	*	*				*					*		*				
ประเภทธุรกิจ													*					*												

หมายเหตุ: 1 คือ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร

2 คือ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร

* คือ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

กรณีองค์การตัวอย่างทั้งหมด มี 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ (1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (2) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และ (5) วัฒนธรรมการเรียนรู้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่าการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร แสดงว่าเมื่อองค์การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานสูง จะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กรสูงขึ้นด้วย จากข้อสรุปดังกล่าวพิจารณาได้ว่า ถ้าองค์กรมีการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงานซึ่งในทีมงานเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกัน หรือมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันข้ามสายงาน มีการให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ ให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้พบปะสนทนาในเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการ ในการแบ่งปันความรู้ มีการจัดประชุมทางวิชาการ และจัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ภายในองค์กรเป็นประจำ ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า การทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ใฝ่ในการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานก่อน เนื่องจากหากว่าพนักงานไม่มีทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้แล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญมากที่จะขัดขวางไม่ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงาน รวมทั้งการให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ที่พนักงานและองค์กรจะได้รับเมื่อพนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างกว้างขวางและจริงจัง ซึ่งองค์กรควรมีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับพนักงานที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเสียงตามสาย ป้ายประกาศ อีเมลล์ แผ่นพับ เป็นต้น รวมทั้งควรส่งเสริมให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันได้ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า เพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้ระหว่างกันได้ อย่างเป็นธรรมชาติ รวมทั้งยังช่วยทำให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวกันมากขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรควรส่งเสริมการมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานที่ทำงานต่างสายงานได้มีโอกาสทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ย่อมทำให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆที่ไม่เหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่ ทำให้พนักงานมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งยังเป็นการสร้าง

ความสัมพันธ์ในการทำงานข้ามสายงานให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ในทีมมีความจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนสมาชิกคนอื่นๆภายในทีม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร โดยการให้พนักงานที่มีความสนใจในสิ่งที่คล้ายคลึงกันได้มาอยู่รวมกัน องค์กรทำให้พนักงานเหล่านี้มีโอกาสได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ได้อย่างใกล้ชิดเป็นธรรมชาติ และเพิ่มความสัมพันธ์ให้สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น หากเกิดปัญหาในการทำงานที่คล้ายคลึงปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีก พนักงานที่เป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติย่อมสามารถนำวิธีปฏิบัติในชุมชนมาแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งอาจได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มเติม ทำให้ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ รวมทั้งองค์กรควรจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กรเป็นประจำ เพื่อให้เป็นเวทีในการแสดงออก หรือมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เช่น การประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประกวดนวัตกรรม วันการจัดการความรู้ เป็นต้น ควรมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทุกครึ่งปี หรือทุกปี เพื่อให้พนักงานได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ ปัจจุบันถือว่าสำคัญที่สุดเนื่องจากการวิเคราะห์แยกกลุ่มองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิต ภาคบริการ องค์กรที่มีการใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มและไม่ใช้โปรแกรมนี้ และองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน จะปรากฏปัจจัยนี้อยู่ในทุกกรณี

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่สำคัญที่สุด ในการขับเคลื่อนองค์กรในทุกด้าน การแบ่งปันความรู้ก็เช่นกัน เมื่อผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้สูง จะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กรสูงขึ้นด้วย กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์และกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร รวมทั้งมีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ และติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรขององค์กรได้แก่ เวลา งบประมาณ และสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ย่อมส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมาก ในการส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ การที่ผู้บริหารระดับสูงรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงเป็นอย่างดีเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของความรู้ ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างแท้จริง ผู้บริหารระดับสูงย่อมให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ให้มีความก้าวหน้าภายในองค์กร การกำหนดให้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมทำให้พนักงานทั้งองค์กรร่วมกันสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ตามแนวทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารควรสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่พนักงานอยู่เป็นประจำ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายด้านการแบ่งปันความรู้ ทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นแล้วการมอบหมายหรือแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ย่อมทำให้ผู้บริหารระดับสูงทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังกระตุ้นให้ผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมาให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อนโยบายนั้น ในขณะที่เดียวกันการที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานดูเป็นตัวอย่างก็จะเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากในการทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตามงานวิจัยที่สนับสนุนปัจจัยนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ Lin (2007b) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับองค์กร ระดับบุคคล และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานในการแบ่งปันความรู้ให้สูงขึ้น Masrek, Karim, and Hussein (2008) ศึกษาลักษณะขององค์กรและลักษณะปัจเจกบุคคลที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ผ่านการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีการสนับสนุนทรัพยากร เช่น คน และเงินอย่างเต็มที่ในการติดตั้งและใช้ระบบอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยของ Sondergaard, Kerr, and Clegg (2007) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรด้านวิศวกรรมอากาศยานระดับโลก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย บทบาทตัวอย่างของผู้นำที่เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ การกำหนดระบบการให้รางวัล และการเอื้ออำนวยสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้พนักงานที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายภายในองค์กร ได้แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ เมื่อองค์กรจัดให้มีสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้สูงจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กรสูงขึ้นด้วย สิ่งจูงใจมีทั้งที่เป็น

ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบเงินรางวัล หรือเงินเพิ่มพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้ การมอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง ย่อมทำให้พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับชื่อเสียง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า ทุกองค์การต่างจัดให้มีรางวัลแก่บุคคลหรือทีมงานที่ส่งผลงานเข้าประกวดโครงการประจำปี ในโครงการพัฒนาขั้นตอนการทำงาน พัฒนาสินค้าหรือบริการ หรือนวัตกรรมที่องค์การจัดให้มีขึ้นเป็นประจำ แม้ว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินจะมีจำนวนไม่มากก็ตาม ในขณะที่การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานหรือทีมงานที่ได้รับรางวัลโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งที่ทุกองค์การให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากทำให้พนักงานหรือทีมงานที่ได้รับรางวัลและใบประกาศเกียรติคุณเป็นที่รู้จักแก่พนักงานทั่วทั้งองค์การ ย่อมก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่พนักงานหรือทีมงานนั้นๆ อันจะส่งผลให้พนักงานหรือทีมงานนั้นมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเรื่องสิ่งจูงใจนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาดังนี้ Al-Alawi et al. (2007) ทำการศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ประสบผลสำเร็จ พบว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การมอบใบประกาศเกียรติคุณจากผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญมากในการเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดการถ่ายทอดพัฒนากระบวนการในการทำงานและการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยของ Siemsen et al. (2007) ซึ่งศึกษาการออกแบบระบบสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในกลุ่มพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การจัดให้มีรางวัลในระดับบุคคล และระดับทีมงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากทำให้พนักงานแต่ละคนจะต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานของตนบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่สมาชิกภายในทีมงานของตนด้วยเพื่อทำให้ผลงานของทีมงานบรรลุเป้าหมาย งานวิจัยของ Chennamaneni (2006) ศึกษาปัจจัยกำหนดทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ พบว่าการรับรู้ต่อความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือบุคคลอื่นส่งผลในทางบวกต่อทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Taylor and Murthy (2009) ซึ่งศึกษาแรงจูงใจส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของนักวิชาการด้านการบัญชีของประเทศสหรัฐอเมริกาผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ถ้าองค์กรมีการลงทุนคิดค้น และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์องค์การ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกล

การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม หรือระบบจัดการเอกสารยอมทำให้พนักงานภายในองค์กรมีช่องทางในการสืบค้น ค้นหาความรู้จากฐานความรู้ขององค์กร หรือค้นหาบุคคลที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้จากฐานรายชื่อผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร เพื่อได้แลกเปลี่ยน สนทนา หรือปรึกษาในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ยอมทำให้การแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเก็บรักษา ค้นหาความรู้ที่มีความจำเป็นได้อย่างรวดเร็ว สะดวก ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางเพื่อมาค้นหาแหล่งความรู้ที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครือ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยทำให้พนักงานที่พลาดโอกาสในการเข้าอบรมที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเดินทาง เวลา หรืองบประมาณ ได้รับรู้สาระของการอบรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการถ่ายทอดสดผ่านการประชุมทางไกลผ่านจอภาพหรือการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ส่วนช่วยลดข้อจำกัดดังกล่าวได้เป็นอย่างดี งานวิจัยที่สนับสนุนปัจจัยนี้ได้แก่ Issa and Haddad (2008) ที่ศึกษาความเชื่อใจกัน และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่าความเชื่อใจกัน และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร แต่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน องค์กรควรลงทุนพัฒนาพนักงาน โดยการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสนทนากันโดยตรงเพื่อสร้างความเชื่อใจกันให้มากยิ่งขึ้นด้วย อันจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้มีมากยิ่งขึ้น งานวิจัยของ Chennamaneni (2006) ให้ผลการศึกษาเช่นเดียวกันโดยศึกษาปัจจัยกำหนดทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลในทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเพื่อการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kim and Lee (2006) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการให้ความสำคัญต่อผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารควรมีการลงทุนที่เพียงพอและเป็นระบบที่ทำให้ผู้ใช้บริการมีความสะดวกในการใช้งาน

วัฒนธรรมการเรียนรู้ ถ้าองค์กรส่งเสริม เปิดโอกาส และยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้สามารถทดลองพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากรขององค์กรให้มากขึ้น มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จ

สิ้นโครงการ เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ อุปสรรคที่พบ เพื่อนำมาสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่พนักงานทุกคนสามารถใช้งานได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงานภายในองค์กรให้สูงขึ้น ปัจจัยนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ได้ทดลองพัฒนาแก้ไขขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ ผู้บริหารไม่ลงโทษอย่างรุนแรง เมื่อเกิดปัญหาจากการพัฒนาขั้นตอนในการทำงาน รวมทั้งบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อโครงการหรือปัญหาในการทำงานนั้นสิ้นสุดลงและสร้างเป็นบทเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ให้แก่พนักงานอื่นทั่วทั้งองค์กรจะได้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาเดิมที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสะดวกมากยิ่งขึ้น ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wood (2005) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในหน่วยงาน ที่พบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากองค์กรมีความตระหนักดีถึงคุณค่าของการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการในงาน ในทีมงาน โดยผ่านการสนทนาของพนักงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chang and Lee (2007) ที่พบว่าวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ และวัฒนธรรมนวัตกรรมส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ในขณะที่ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุกรณีองค์การตัวอย่างทั้งหมด พบว่ามี 2 ปัจจัยสำคัญที่ไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ (1) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน และ (2) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน ผลการศึกษาพบว่าความเชื่อใจกันในหมู่พนักงานไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร แม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมิตรภาพและความเชื่อใจที่องค์กรจัดให้ (ร้อยละ 66.1) และให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 60.0) แต่ก็ยังพบว่าพนักงานยังเชื่อใจได้ค่อนข้างต่ำในคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานคนอื่น (ร้อยละ 26.7) ทั้งนี้เมื่อเลือกวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีการใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ผลการศึกษากลับพบว่า ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงานส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากองค์กรจัดทำเครื่องมือที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงานและกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรจะมีค่าสูงขึ้น โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนความเชื่อใจในหมู่พนักงานสูงขึ้นจาก 2.0 คะแนน เพิ่มเป็น 2.2 คะแนน (คะแนนเต็ม 4) และค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการ

แบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรสูงขึ้นจาก 1.7 คะแนน เพิ่มขึ้นเป็น 2.1 คะแนน ซึ่งอาจเป็นผลจากสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่บนฐานข้อมูลขององค์กร เป็นหลักฐานที่น่าเชื่อถือ จัดทำเป็นระบบ มีการตรวจสอบแล้ว และสืบค้นได้ ความเชื่อใจจึงมีค่าสูงขึ้นและช่วยทำให้ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงานส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Alawi et al. (2007) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสำคัญ ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อใจ การสื่อสารระหว่างพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการให้รางวัล และ โครงสร้างองค์กร ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

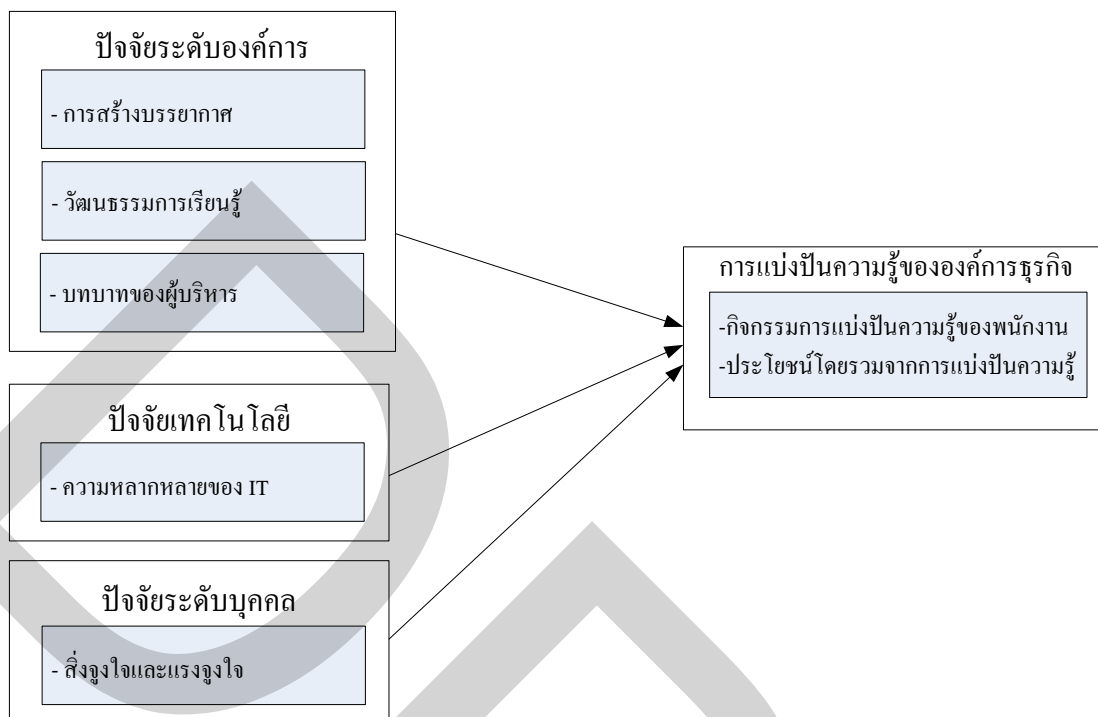
ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง (ร้อยละ 78.2) มีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงาน (ร้อยละ 61.2) แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรที่จัดให้ พิจารณาจากจากตัวเลือกที่พบว่า ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่พนักงานใช้งานอย่างแพร่หลาย มีการเลือกเพียงร้อยละ 29.1 และฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่ออกแบบตามความเหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้ มีการเลือกเพียงร้อยละ 34.5 แต่ทั้งนี้ เมื่อเลือกวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน ผลการศึกษากลับพบว่า ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงานส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นผลจากองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน มีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงานมากขึ้น (ร้อยละ 69.2) พนักงานใช้งานฐานข้อมูลความรู้ดังกล่าว แพร่หลายขึ้น (ร้อยละ 33.3) และการออกแบบฐานข้อมูลความรู้ตามความเหมาะสมมีหน่วยงานเลือกตอบเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 44.9) แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก หากมีการออกแบบและการทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารง่าย สะดวก และมีเครื่องมือเพียงพอต่อการใช้งานย่อมทำให้การแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ค่าเฉลี่ยของคะแนนความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสูงขึ้นจาก 2.0 คะแนน เพิ่มขึ้นเป็น 2.3 คะแนน (คะแนนเต็ม 4) และค่าเฉลี่ยของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรสูงขึ้นจาก 1.7 คะแนน เพิ่มขึ้นเป็น 2.0 คะแนน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kim and Lee (2006) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการให้ความสำคัญต่อผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลในทางบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการลงทุนที่เพียงพอและเป็นระบบที่ทำให้ผู้ใช้บริการมีความสะดวกในการใช้งาน

5.2.2 ขนาดของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจสามารถวัดได้ด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร ตามผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ 1) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และ 2) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร การวัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นการวัดในระยะเริ่มแรกเมื่อองค์กรเริ่มนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานหรือผลประโยชน์ต่อองค์กรที่แสดงในรูปตัวเงินยังไม่ปรากฏชัดเจน ต่อมาเมื่อมีการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้จนเป็นที่ยอมรับอย่างทั่วถึงทั้งผู้บริหารและพนักงานแล้ว การวัดการแบ่งปันความรู้ขององค์กรจึงนิยมใช้การวัดที่ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ผลการวิจัยในส่วนของกรณีวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ($r = 0.57$) ซึ่งแสดงว่าหากกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรก็เพิ่มขึ้นด้วย

McLaughlin et al. (2008) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ออกได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยระดับบุคคล ดังนั้นเมื่อนำปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยที่ได้จากการการศึกษามาจัดกลุ่มตามกรอบแนวคิดการวิจัยและของ McLaughlin et al. (2008) ได้ผลดังนี้ ปัจจัยระดับองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (2) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และ (3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีลักษณะที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยระดับองค์กร เทคโนโลยี และระดับบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยระดับองค์กรมีบทบาทมากในการส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดกิจกรรมการประกวดการใช้ความรู้ จัดให้มีสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งองค์กรธุรกิจลงทุนติดตั้งและใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยการใช้ระบบจัดการเอกสาร ระบบการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กรได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการ

ทำงานให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่แบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนพนักงานเมื่อได้รับรางวัลจากการแบ่งปันความรู้จากองค์กรย่อมเป็นที่รู้จักภายในองค์กรมากขึ้น ความภูมิใจ ความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นย่อมมีมากขึ้น ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่นๆ บรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันความรู้เหล่านี้ย่อมนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ให้มากยิ่งขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin (2007b) ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับองค์กร ระดับบุคคล และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรขนาดใหญ่ของไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุน ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น และความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร่วมกันส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ขนาดของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยนั้น พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (Beta มีค่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.63) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Beta มีค่าอยู่ระหว่าง 0.23-0.42) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (Beta มีค่าอยู่ระหว่าง 0.24-0.29) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (Beta มีค่าอยู่ระหว่าง 0.19-0.21) และ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (Beta มีค่าอยู่ระหว่าง 0.17-0.20) เมื่อนำปัจจัยทั้ง 5 ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการแบ่งปันความรู้ขององค์กรเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย มาเขียนเป็นแผนภาพสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย

5.2.3 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ ผลการศึกษาพบว่า คะแนนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งวัดโดยคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และคะแนนประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ขององค์กรภาคการผลิตและภาคบริการเป็นดังนี้

5.2.3.1 การแบ่งปันความรู้มีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ โดยการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิตมากกว่าองค์กรภาคบริการ

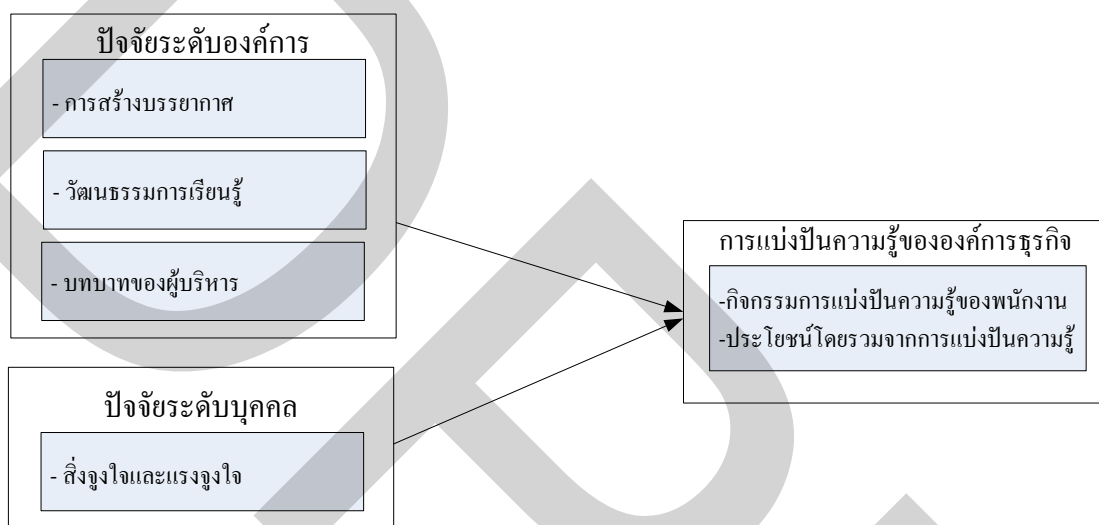
5.2.3.2 เมื่อพิจารณาแยกองค์กรเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่มกับกลุ่มที่ไม่ใช้โปรแกรมนี้อยู่ แต่กลุ่มเปรียบเทียบขององค์กรภาคการผลิตและภาคบริการก็ได้ผลเช่นเดียวกับในข้อ 1) คือ องค์กรภาคการผลิตก็ยังคงมีการแบ่งปันความรู้มากกว่าภาคบริการ แสดงว่าการที่องค์กรภาคการผลิตมีการแบ่งปันความรู้มากกว่าองค์กรภาคบริการ ไม่ได้มีสาเหตุมาจากการใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

5.2.3.3 เมื่อแยกพิจารณาองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน ก็ได้ผลการศึกษาเช่นเดียวกัน คือ องค์กรภาคการผลิตมีการแบ่งปันความรู้มากกว่าภาคบริการ ทั้งกลุ่มขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน แสดงว่าการแบ่งปันความรู้ของภาคการผลิตที่มากกว่าภาคบริการ ไม่ได้มีสาเหตุมาจากจำนวนพนักงาน

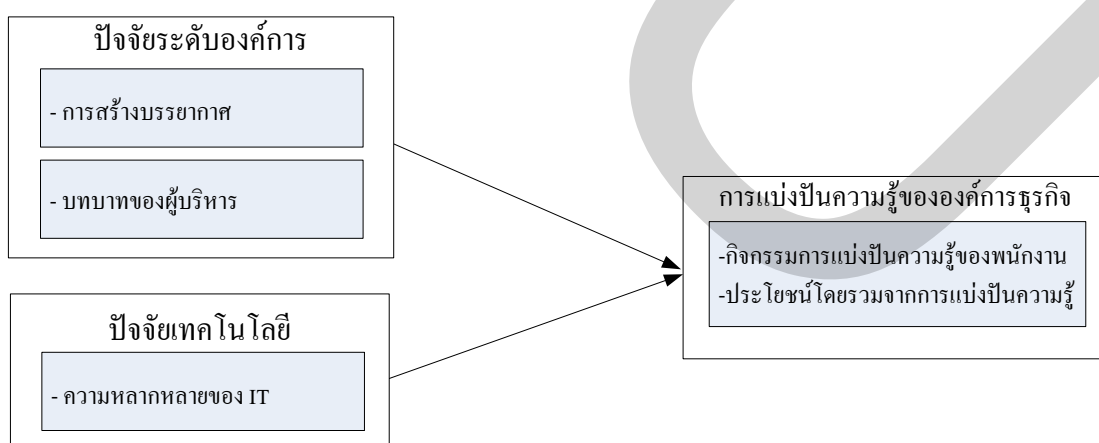
5.2.3.4 องค์การภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่สูงกว่าภาคบริการ โดยมี 4 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เรียงลำดับจากความแตกต่างมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน 2) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 4) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการที่องค์การภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่สูงกว่าภาคบริการ อธิบายได้ว่า องค์การภาคการผลิตมีระบบปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นระบบ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้ได้ง่ายกว่าการทำงานที่มีลักษณะเป็นการให้บริการ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บางส่วนสะท้อนเหตุผลของการแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการผลิตที่มีมากกว่าภาคบริการ คือ องค์การภาคการผลิตมีเครื่องจักรที่ต้องทำงานตลอดเวลา มีพนักงานหมุนเวียนเปลี่ยนกะอย่างต่อเนื่อง การบอกเล่าอุปสรรคปัญหาที่ได้เจอในช่วงเวลาก่อนหน้าเป็นสิ่งที่พนักงานปฏิบัติกันเป็นประจำ เพื่อไม่ให้เครื่องจักรหรือสินค้าเกิดความเสียหาย ซึ่งหากองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาเครื่องจักรในการผลิตต้องหยุดผลิตสินค้าเป็นระยะเวลาอันยาวนานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารภาคการผลิตจึงให้ความสำคัญในการส่งเสริมทั้งเวลา สถานที่ และงบประมาณให้แก่พนักงานในองค์กรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ด้านการแบ่งปันความรู้กันเป็นประจำ ซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น รวมทั้งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ระยะเวลาในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาจะน้อยลงตามไปด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jayakody and Sanjeevani (2004) และ Merono-Cerdan et al. (2007) ที่พบว่า องค์การภาคการผลิตมีความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้การแบ่งปันความรู้มากกว่าองค์การภาคบริการ เป็นเพราะองค์การภาคการผลิตต้องผลิตสินค้าซึ่งสินค้าบางส่วนต้องส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศซึ่งมีคู่แข่งทางการค้าจำนวนมาก ทำให้้องค์การภาคการผลิตมีแรงกดดันที่ต้องพัฒนาองค์กรและสินค้าอย่างสม่ำเสมอมากกว่าภาคบริการซึ่งส่วนใหญ่ให้บริการภายในประเทศเป็นหลัก

5.2.3.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ พบว่า องค์การภาคการผลิตและภาคบริการ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรที่เหมือนกัน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ภาคการผลิตมีปัจจัยเพิ่มขึ้น 2 ปัจจัย ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในขณะที่ภาคบริการมีปัจจัย

เพิ่ม คือ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (แสดงในภาพที่ 5.2 และ 5.3) ความแตกต่างนี้เป็นผลจากการที่ภาคการผลิตจัดให้มีสิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้มากกว่าภาคบริการ รวมทั้งพนักงานภาคการผลิตส่วนใหญ่นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่า เพราะเป็นวิธีที่ง่าย เร็วและสะดวกที่สุด จึงนิยมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่มากเท่าภาคบริการ (Riege & Zulpo, 2007)



ภาพที่ 5.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิต



ภาพที่ 5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคบริการ

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป โดยอิงผลของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มาเป็นพื้นฐาน และนำมาสังเคราะห์กับหลักวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยระดับบุคคลร่วมกันส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรธุรกิจ ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติดังนี้

5.3.1.1 การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

- 1) ปลูกฝังทัศนคติให้แก่พนักงานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) มอบหมายงานให้พนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน หรือเป็นทีมงานข้ามสายงาน
- 3) ให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้สนทนากันเป็นกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ
- 4) ให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงาน
- 5) จัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นประจำ
- 6) สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5.3.1.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้

- 1) ยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) ทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่พนักงานทุกคนสามารถใช้งานได้

5.3.1.3 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

- 1) เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- 2) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

3) แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ

4) สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ

5) จัดให้มีเวลา งบประมาณ หรือสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน

6) เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานได้เห็นเป็นประจำ

7) ติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ

5.3.1.4 ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

1) เว็บไซต์องค์กร

2) อินทราเน็ต

3) อินเทอร์เน็ต

4) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

5) กระดานสนทนา

6) การประชุมทางไกล

7) การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

8) การใช้โปรแกรมบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

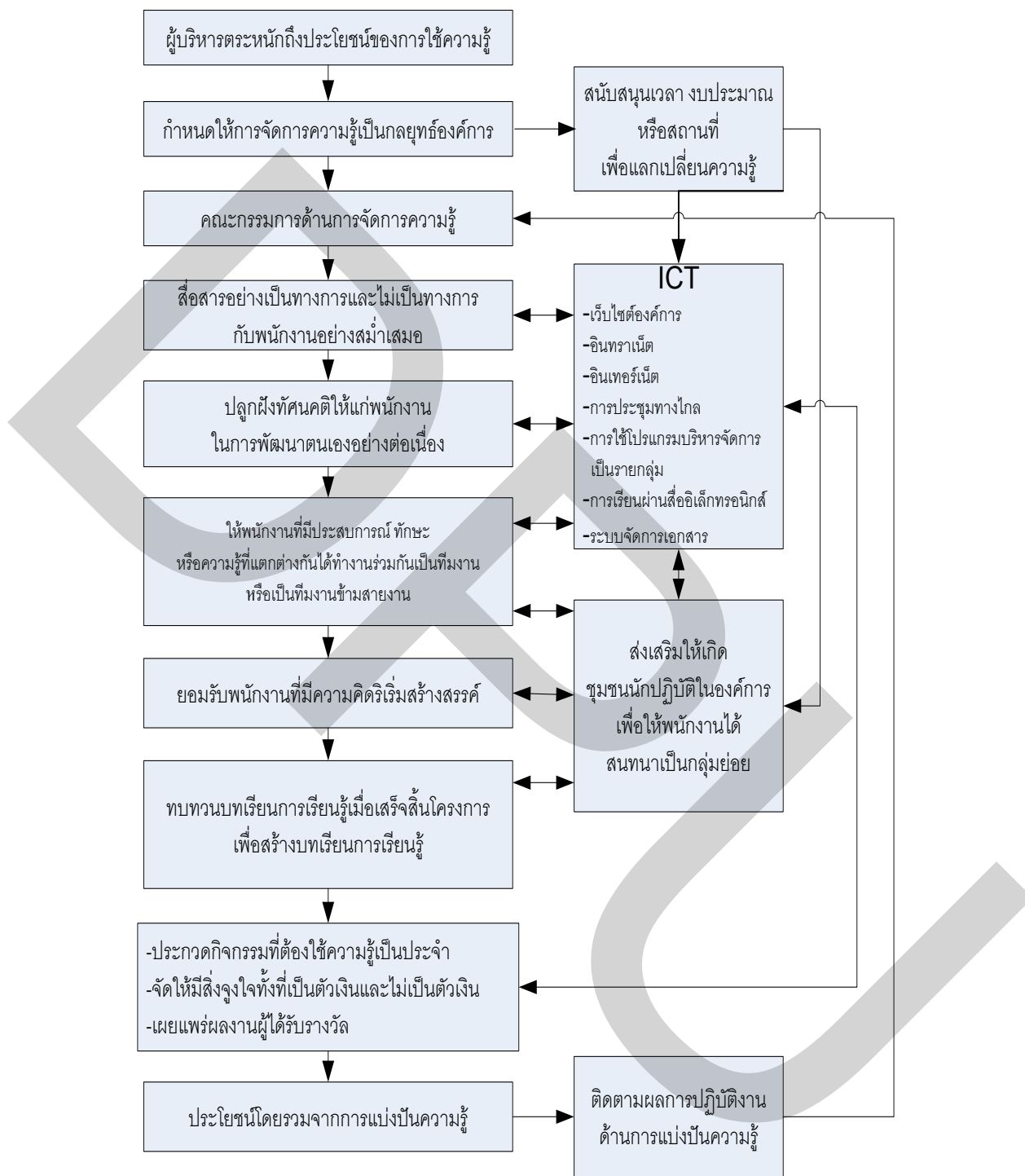
9) ระบบจัดการเอกสาร

5.3.1.5 สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้

1) มอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง

2) มอบเงินรางวัล หรือเงินเพิ่มพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบ การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 ตัวแบบการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป ผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.2.1 ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลโดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ร่วมกันส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งทำให้สามารถวางแผนในการส่งเสริมและกระตุ้นการแบ่งปันความรู้ให้แก่พนักงานในองค์กร ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยศึกษาในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) ที่การจัดการความรู้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ชัดเจน เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรมีการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ที่คืออะไร แก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไร และวัดผลประกอบการอย่างไร

5.3.2.3 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์กรขนาดใหญ่ ในการศึกษารoundต่อไปควรทำการศึกษาให้ครอบคลุมองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อทำการเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม อันจะทำให้สามารถสังเคราะห์เหตุและผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ให้ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น

5.3.2.4 ควรทำการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในประเด็นการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงที่องค์กรจะได้รับ

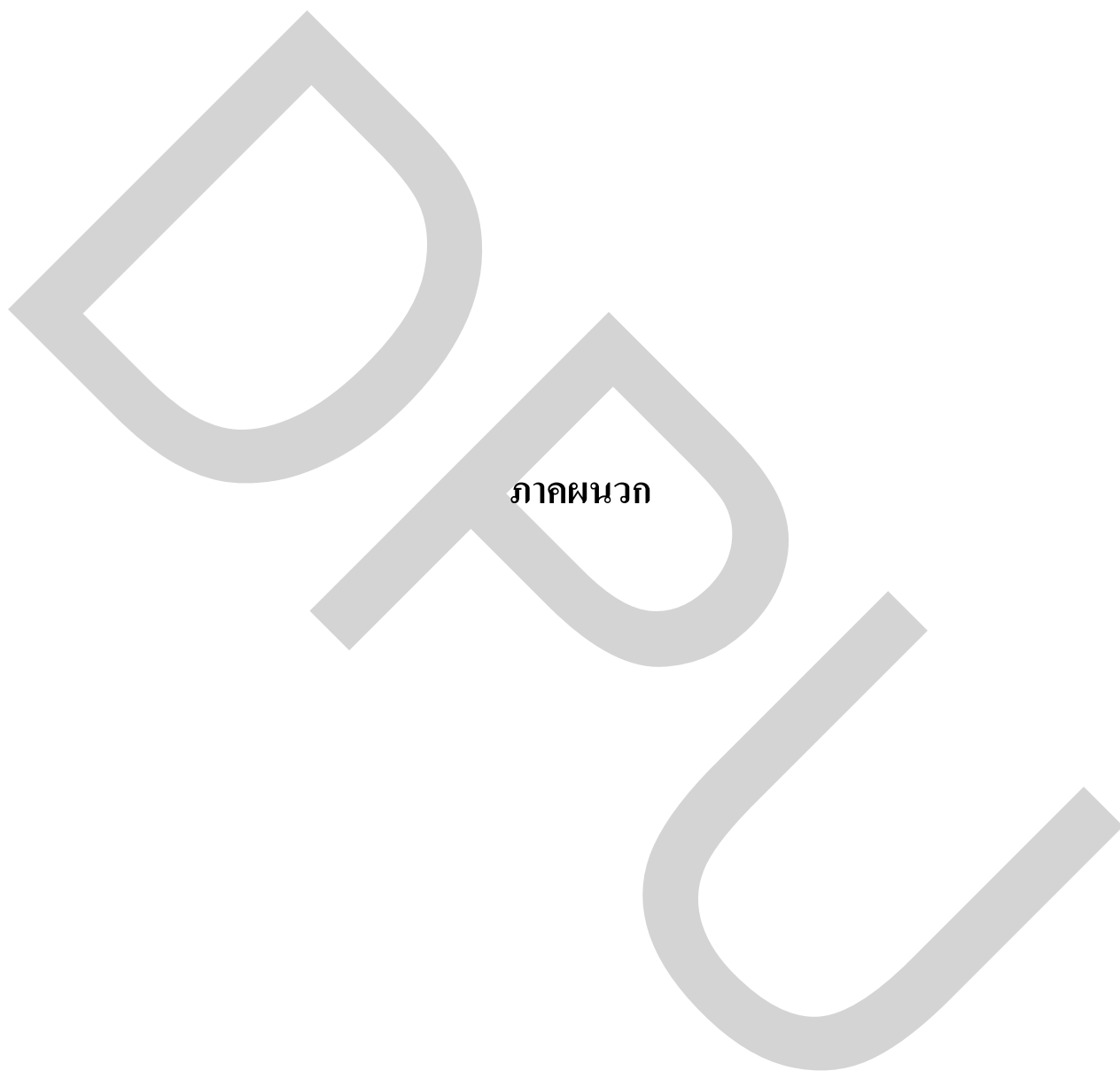
5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อจำกัดในการศึกษา ดังนี้

5.4.1 การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเป็นสำคัญ ในขณะที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการแบ่งปันความรู้ยังไม่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ผลการวิจัยไม่ครอบคลุมด้านการเรียนรู้ของพนักงาน

5.4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรภาคการผลิต ซึ่งไม่มีผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจากองค์กรภาคบริการ จึงทำให้ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นมุมมองที่มาจากองค์กรภาคการผลิตเท่านั้น

5.4.3 การวิจัยเชิงปริมาณ ลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.3 เป็นองค์กรที่รายได้ต่อปีไม่เกิน 1,000 ล้านบาท อาจเป็นองค์กรที่มีทรัพยากรค่อนข้างจำกัดในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ รวมทั้งจำนวนองค์กรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ก็น้อย อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดีสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ได้



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**รายชื่อองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัล
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในช่วงปีพ.ศ. 2545 – 2551**

ตารางที่ 1 รายชื่อองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในช่วงปีพ.ศ. 2545 – 2551

ลำดับที่	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	ปีที่ได้รับรางวัล	รางวัลที่ได้รับ	
				TQA	TQC
1	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และผลิตภัณฑ์พิเศษ	2551		✓
2	โรงพยาบาล บำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	การบริการเกี่ยวกับสุขภาพ ประกอบกิจการ โรงพยาบาลเอกชนระดับตติยภูมิ	2551		✓
3	โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน	บริการรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ ส่งเสริม สุขภาพ ป้องกันและควบคุมโรค	2551		✓
4	สาขางานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	บริการส่งก๊าซธรรมชาติผ่านระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ	2550		✓
			2551		✓
5	โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	การบริการเกี่ยวกับสุขภาพและสังคมสงเคราะห์	2550		✓
6	โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	แยกก๊าซธรรมชาติ	2547		✓
			2548		✓
			2549	✓	
7	บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ	2547		✓
			2549		✓
8	บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (บริษัท ในเครือ ซี.พี.กรุ๊ป)	ตัวแทนรับชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านจุด ให้บริการ	2549		✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	ปีที่ได้รับรางวัล	รางวัลที่ได้รับ	
				TQA	TQC
9	บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง)	อาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง	2548		✓
10	บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่)	ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่	2548		✓
11	บริษัท ชัยบูรณ์บราเคอร์ส จำกัด	ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์การพิมพ์สกรีน	2548		✓
12	บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจปิโตรเคมี	2547		✓
13	บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่รถยนต์	2545		✓
			2547		✓
14	บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด	การก่อสร้าง	2547		✓
15	บริษัท สเปนชั้น (ไทยแลนด์) จำกัด	ผลิตแผงวงจรรวม	2547		✓
16	บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย)	ผู้ผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์และเขียน	2545		✓
			2546	✓	
17	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	ผลิตคาร์บอนแบล็คเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบสำคัญในอุตสาหกรรมยาง	2545		✓
			2546		✓
18	บริษัท สยาม มิทซูชิ ฟิทีเอ จำกัด	ผู้ผลิตสารเคมี Purified Terephthalic Acid (PTA)	2546		✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	ปีที่ได้รับรางวัล	รางวัลที่ได้รับ	
				TQA	TQC
19	ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	จัด โครงการอบรมที่ครอบคลุมทุก ระดับการศึกษา ด้วยวิธีทั้งในห้องเรียน และทางไกล	2545		✓
			2546		✓
20	บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	ผู้ผลิตและให้บริการผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์กระดาษ ลูกฟูก	2545		✓
			2546		✓
21	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด	ปูนซิเมนต์สำหรับคอนกรีต	2545		✓
			2546		✓
22	บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด	ผู้ผลิตเส้นใยอคริลิก	2545	✓	

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หมายเหตุ: รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ องค์กรที่ได้คะแนนรวมสูงกว่า 650 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน
รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ องค์กรที่ได้คะแนนรวม 350-650 คะแนน จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน

ภาคผนวก ข

รายชื่อองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในช่วงปี พ.ศ. 2545-2551 อย่างน้อย 2 ปี

ลำดับ	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	ที่ตั้ง	ปีที่ได้รับ รางวัล	รางวัลที่ได้รับ	
					TQA	TQC
1	สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	บริการส่งก๊าซ ธรรมชาติผ่านระบบ ท่อส่งก๊าซธรรมชาติ	59 หมู่ 8 ถนนบายพาส ต.นาป่า อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000	2550 2551		✓ ✓
2	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	แยกก๊าซธรรมชาติ	555 ถนนสุขุมวิท ต.มาบตาพุด จ.ระยอง 21000	2547 2548 2549	✓	✓ ✓
3	บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจค้าปลีกประเภท ร้านสะดวกซื้อ	283 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500	2547 2549		✓ ✓
4	บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตชิ้นส่วนและ อะไหล่รถยนต์	เอส 29 อี หมู่ 4 ต.ปลวกแดง อ.ปลวกแดง จ.ระยอง 21140	2545 2547		✓ ✓
5	บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย)	ผู้ผลิตและจำหน่าย กระดาษพิมพ์และ เขียน	1 ถนนปูนซิเมนต์ไทย เขตบาง ซื่อ กรุงเทพฯ (สำนักงานใหญ่) 19 ถนนแสงชูโต อ.บ้านโป่ง จ. ราชบุรี (โรงงาน)	2545 2546	✓	✓
6	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	ผลิตคาร์บอนแบล็ค เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบใน อุตสาหกรรมยาง	44 หมู่ 1 ถนนอยุธยา-อ่างทอง ต.โพสะ อ.เมือง จ.อ่างทอง 10400	2545 2546		✓ ✓
7	บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	ผู้ผลิตและให้บริการ ผลิตภัณฑ์ บรรจุ ภัณฑ์กระดาษลูกฟูก	101/66 หมู่ 20 ต.คลองหนึ่ง อ. คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120	2545 2546		✓ ✓
8	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่ง คอย) จำกัด	ปูนซิเมนต์สำหรับ คอนกรีต	33/1 หมู่ 3 ต.บ้านป่า อ.แก่ง คอย จ.สระบุรี 18110	2545 2546		✓ ✓

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

ตารางที่ 1 รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

ชื่อ นามสกุล	บริษัท	ตำแหน่ง
คุณภัทรสิทธิ์ ทองเกล้า	บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยรองประธาน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบริหาร)
คุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์	สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมและบริหาร ท่อส่งก๊าซธรรมชาติ
คุณอภิศักดิ์ เนาวกิตติเวทย์* คุณธงชัย อวะรัมย์	บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด	ผู้จัดการ C-Cement ผู้จัดการ Learning Center
คุณเอกราช สิ้นณรงค์*	บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	ผู้จัดการงานจัดการความรู้ทาง เทคโนโลยี
คุณชวลิต บุญบำรุงชัย* คุณกลศ บุญชะวรรณะ	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	วิศวกร วิศวกร

หมายเหตุ: * หมายถึง เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา



ภาคผนวก ง
รายละเอียดคำให้สัมภาษณ์เชิงลึก

รายละเอียดคำให้สัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเชิงคุณภาพได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้แก่ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 8 องค์การ แต่เนื่องจากมีองค์การที่ไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 4 องค์การ คงมีเพียง 4 องค์การ 5 หน่วยงาน เท่านั้นที่สะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่

- 1) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด
- 2) บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด
- 3) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)
- 4) สาขางานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 5) โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสี่องค์การสามารถสรุปผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ หนึ่ง การวัดที่ผลปฏิบัติงานทั้งของรายบุคคล รายกลุ่ม หน่วยงาน และองค์การที่ดีขึ้น และ สอง การวัดที่กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่จัดขึ้นในองค์การ ดังจะกล่าวในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1.1 การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล รายกลุ่ม หน่วยงาน และองค์การที่ดีขึ้น การที่พนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์การอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ย่อมทำให้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ของพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ได้รับการพัฒนาขึ้น การที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่มากขึ้นย่อมส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นในที่สุด เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ลดลง ทริพยากรหรือของเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ลดลง ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริหารเร็วขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น ผลผลิตต่อรายพนักงาน (Productivity) สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นตามไปด้วย ดังความเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“สิ่งนี้เป็นอะไรที่ชัดเจนมาก การซ่อมบำรุงของคุณทำได้เร็วขึ้น มันหมายถึงคุณหยุดโรงงานน้อยลง เรามีการตีเป็นจำนวนชั่วโมง ชั่วโมงหนึ่งถ้าไม่ได้เดินโรงงานเราจะมีรายได้ลดลงไปเท่าไรต่อชั่วโมง นั่นหมายถึงว่า Turnaround มันเร็วกว่า World Class Reference ก็คือ 21 วัน เราเร็วกว่า 21 วันอยู่แล้ว ก็คิดไปสิ

ว่าเร็วไปก็วันวันละกิโลบาท นี่เป็นมูลค่าที่ชัดเจนมาก วัดที่มูลค่าของ Turnaround ที่ลดลงเมื่อเทียบกับ World Class Reference อันนี้คือมูลค่าที่เห็นชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้การยอมรับว่า Turnaround น้อยกว่าเมื่อเทียบกับ World Class Reference เพราะการทำงานที่ใช้ความรู้ ใช้ทักษะมากน้อยแค่ไหน ตัววัดที่แท้จริงคือ เวลา Turn around มีกรอบเวลาเป็นตัววัด คุณไม่เก่งคุณทำไม่ได้ในเวลานี้หรือ จำนวนวันที่ลดลงเป็นอีกตัวหนึ่ง ตัวกรอบเวลาเป็นตัวบ่งชี้เองว่าถ้าคนของคุณไม่เก่ง คุณทำไม่ได้ภายในเวลาที่ถูกจำกัดไว้ขนาดนี้ การจะทำอะไรซักอย่างหนึ่งถ้ามีความรู้ที่จะทำมัน ตัวบ่งบอกที่สำคัญตัวหนึ่งคือ คุณทำได้เร็วแค่ไหน ปัจจัยทางด้านเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญ และคุณใช้ทรัพยากรได้ลดลงแค่ไหน”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณอภิศักดิ์ เนาวกิติเวชย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“แต่สุดท้ายวัดผลแล้ว KPI ดีขึ้น ซึ่งการแบ่งปันความรู้ว่าจะวัดโดยตรงไม่ได้ แต่เมื่อมองที่ KPI แล้วดีขึ้น ดีขึ้นทั้งรายกลุ่ม และขององค์กร โดยมี KPI ทั้งรายบุคคล รายกลุ่มและขององค์กร โดยเมื่อ KPI รายบุคคลทำได้ รายกลุ่มทำได้ สุดท้ายแล้ว KPI องค์กรก็จะได้ตามไปด้วย ซึ่งเมื่อ KPI ผ่านแล้วพนักงานย่อมได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ความภาคภูมิใจ และทักษะฝีมือในการทำงานของเขาดีขึ้น”

และเป็นไปในแนวทางเดียวกับความคิดของคุณลัทธสิทธิ์ ทองเกล้า (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ประโยชน์ที่ชัดที่สุดคือเราสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ Productivity ต่อหัวต่อตันที่เพิ่มขึ้น สมมติเรามีคนอยู่สามร้อยคน ในอดีตหารแล้วได้ต่อหัวสินค้าเราได้เท่านี้ตัน ปัจจุบันในจำนวนคนเท่าๆเดิมเทียบกับยี่สิบปีที่แล้วมันก็จะขึ้นมาอยู่เรื่อยๆ ต่อหัวก็จะสูงขึ้นเรื่อยๆ อาจจะเริ่มต้นจาก 200 ตันต่อหัวต่อปี มันขึ้นมาเรื่อยๆจนถึง 700 ตันต่อหัวต่อปี”

รวมทั้งสอดคล้องกับความเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“วัดจากการพัฒนาความรู้ไปสู่ตัวเงิน ที่ประหยัดเวลาได้ ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ สร้างมูลค่าเพิ่มได้”

1.2 การวัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน การวัดการแบ่งปันความรู้จะสามารถวัดได้จากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปริมาณเอกสารความรู้ที่สะสมในฐานข้อมูลองค์กร จำนวนการจัดประชุมของชุมชนนักปฏิบัติ จำนวนคนใช้ฐานข้อมูลขององค์กร จำนวนการแลกเปลี่ยนความรู้บนกระดานสนทนา จำนวนการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวนการจัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายในองค์กร จำนวนการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร รวมทั้งการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร เป็นต้น ดังที่คุณเอกราช สินธรรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“การแลกเปลี่ยนบน Web Board ความ Live ของ Web Board เป็นอย่างไร มีคนถาม มีคนตอบไหม คนตอบเขาตอบเรื่องอะไรกัน อันนี้ก็เป็นแบบสุ่มๆเอา เรามีหน่วยงานสุ่มๆดู ปริมาณข้อมูลที่อยู่ในระบบ ไม่ได้บอกว่ามากคือดีนะ ปริมาณข้อมูลในที่นี้หมายถึงว่า มันมีขึ้นมีลงไม่ คือไดนามิกใหม่ คือมันเติบโตอย่างเดียว แต่มันอาจจะเป็นขยะเข้าไปถล่มก็ได้ แต่ความรู้มากก็ดี แต่ต้องมากด้วยคุณภาพหรือไม่ ลดบ้างครั้งก็ดี เพราะมันได้ดึงเอาขยะบ้างตัวออก ความรู้ที่เป็นความรู้จริงๆ บางครั้งมันเป็นเพียง Practice อันหนึ่งซึ่งมีคนๆหนึ่งแบ่งปันด้วยจำนวนหน้าที่มากมาย แล้วเราไปค้นพบว่ามันไม่ใช่ Practice ที่เอาไปแบ่งปันต่อไปได้เป็นเพียงขยะ แล้วดึงออก อย่างนี้ก็แสดงว่ามัน Live เราก็จะดูการเคลื่อนไหวของฐานข้อมูล ขนาดของฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นด้วย โดยเราก็ดูทุกเดือน”

สอดคล้องกับความเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“ถ้าคนเขาจัด Events กันเอง Facilitator ไม่ต้องทำอะไร ถือว่าบรรลุผลแล้ว ก็นับจำนวนกิจกรรมก็แล้วกัน ว่าหนึ่ง จำนวนกิจกรรมที่มีการจัด โดยคนที่ไม่ใช่ Facilitator มีเยอะแค่ไหน”

รวมทั้งความเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ตอนแรกก็ใช้ทั้งวิธีบังคับและใช้วิธีการจูงใจ วิธีบังคับเราตั้งเป็น KPI มาสี่ห้าปีแล้ว พนักงานทุกคนต้อง Contribute ความรู้อย่างน้อย 1 คน/1 เรื่อง/ปี”

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยที่ค้นพบใหม่เพิ่มขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่สอง ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ในขณะเดียวกันปัจจัยที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ แรงจูงใจส่วนบุคคลทางสังคม ความเชื่อใจกันและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ผ่านกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ การจัดให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือทีมงานข้ามสายงาน การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร การให้พนักงานบันทึกถ่ายทอดความรู้ลงบนเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ และการจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

2.1.1 การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ การทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ใฝ่ในการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานก่อน เนื่องจากหากว่าพนักงานไม่มีทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้แล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญมากที่จะขัดขวางไม่ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงาน โดยองค์กรควรจัดให้มีคณาจารย์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งองค์กรมีทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ โดยสามารถนำแนวคิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอมาช่วยปรับทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้ของพนักงาน รวมทั้งการให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ที่พนักงานและองค์กรจะได้รับเมื่อพนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างกว้างขวางและจริงจัง ซึ่งคณาจารย์ควรติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเสียงตามสาย ป้ายประกาศ อีเมล แผ่นพับ

เป็นต้น ดังที่คุณอภิศักดิ์ เนาวทิติเวทย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่อยู่โดดๆไม่ได้ ถึงเราจะบริหารจัดการความรู้ให้ดีเลิศก็ตาม แต่ถ้าคนเราไม่ใฝ่รู้แล้ว เขาจะไม่เข้าไปหยิบไปใช้ประโยชน์ ไม่ไปชิม ไม่ไปลิ้มรสว่าการจัดการรู้นั้นดีไหม ดังนั้นเราจึงมองเรื่องของคนก่อน ว่าทำไมคนเป็น Action Learning หรือ Life-Long Learning ทำอย่างไรคนจึงจะเปลี่ยน Paradigm คน ต้องเปลี่ยนแนวคิดของตน แนวคิดของเดิมต้องรอคนอื่นมาป้อน เราต้องเชิงรุก เราจะต้องขวนขวายหาความรู้ที่ควรจะมี แม้กระทั่งเราทำงานซ่อมอะไรซักอย่าง ต้องถามตัวเองว่าความรู้ในเรื่องนี้เราครอบคลุมหรือยัง ถ้าเราไม่รู้ทำไมเราไม่ค้นหาเอง ซึ่งในองค์การของเราให้ช่องทางจะเสนอว่าถ้าหากเราต้องการเรียนรู้เราก็ออกไปเรียนรู้ข้างนอก เสนอมาก็ได้”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า

“การจัดการความรู้ผมบอกได้ว่าถ้าไม่มีองค์การเรียนรู้ (Learning Organization : LO) อย่างเพิ่งทำการจัดการความรู้ เพราะองค์การเรียนรู้เป็นพื้นฐานถ้าเกิดเป็นบ้านหลังหนึ่งอันนี้จะเป็นฐานรากของมัน เพราะว่ามันจะมาจุ่มจุ่มที่วิถีคิดทัศนคติ รวมถึงจิตใจของคนในองค์กร ถ้าจุ่มสำเร็จการทำงานไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ทุกอย่างสำเร็จหมด เพราะฉะนั้นเององค์การเรียนรู้ก็ต้องผนวกเข้ามากับการจัดการความรู้ด้วย เป็นเหมือนกระดูกสันหลังที่การจัดการความรู้เกาะอยู่บนนั้น ถ้าองค์การเรียนรู้ไม่ได้การจัดการความรู้ก็จะลำบาก”

2.1.2 การจัดให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกัน
เป็นทีมหรือทีมงานข้ามสายงาน การที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันได้ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่าเพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้ระหว่างกันได้ อย่างเป็นธรรมชาติ รวมทั้งยังช่วยทำให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวกันมากขึ้น เนื่องจาก

พนักงานอาวุโสเป็นผู้มีประสบการณ์จริงในการทำงานมากกว่าพนักงานรุ่นใหม่ ในขณะที่เดียวกัน พนักงานรุ่นใหม่ย่อมมีความรู้ที่ทันสมัยมากกว่าพนักงานที่อาวุโส ดังนั้นการให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมทำให้เกิดการนำประสบการณ์จริงมาผนวกกับความรู้อย่างใหม่ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้การลองผิดลองถูกลดลง ลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร ดังที่คุณอภิศักดิ์ เนาวกิติเวชย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“ทำให้พนักงานสนิทสนมกลมเกลียวกันมากขึ้น มีกิจกรรมที่ทำให้พนักงานรู้จักกัน ซึ่งมันก่อให้เกิดพลังในการทำงาน บางอย่างไม่ใช่ใช้แต่แรงแต่ต้องใช้ความรู้ด้วย เพราะฉะนั้นคนที่ต่างวัยกัน Gen-X Gen-Y Baby Boom บางอย่างเราให้คน Gen-X ไปทำ เขามีความรู้แต่ทักษะเขายังไม่พอ ก็ต้องมีคน Baby Boom ไปช่วย ซึ่งความรู้เขาอาจไม่เยอะแต่รู้ว่าต้องทำอย่างไร เขาก็จะไปผสมผสานความรู้ที่มีกับทักษะที่รุ่นพี่ให้ งานมันก็จะดี งานก็จะสำเร็จมากขึ้น การสูญเสียเวลา สูญเสียของ การลองผิดลองถูกมันก็จะลดลง”

ขณะเดียวกัน หากองค์กรสามารถมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานที่ทำงานต่างสายงาน ได้มีโอกาสทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ย่อมทำให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆที่ไม่เหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่ ทำให้พนักงานมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานข้ามสายงานให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้ว องค์กรควรส่งเสริมให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับทีมงานด้วย เพราะการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับทีมงาน ย่อมทำให้พนักงานภายในทีมมีความจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนสมาชิกคนอื่นๆภายในทีม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุตามเป้าหมาย การให้ความช่วยเหลือกันภายในทีมงานหรือเครือข่ายภายในองค์กรย่อมมีมากขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย ดังที่คุณอภิศักดิ์ เนาวกิติเวชย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“มีการตั้งกลุ่ม มอบหมายงานเป็นกลุ่มงาน โดยเป็น Cross Function Team ส่งเสริมการผลิิตมาคน ไฟฟ้ามาคน ซ่อมมาคน มาร่วมกันทำ มาแก้ไขปัญหา ใช้ความคิดที่คูณมีมาร่วมกัน เพราะฉะนั้นทุกคนต้องระดมความเห็นมาช่วยกัน พอมาช่วยกันคุณภาพงานก็ดีขึ้น มาร่วมกันเราเรียกว่า War Room โดยเวลาที่เข้า

War Room ลูกพี่บอกว่าเราต้องไม่ทะเลาะกันนะ ห้ามไปบอกว่าคนนี่ผิด แต่ให้ดูว่าวิธีการที่มันเสียหายเพราะอะไร สุดท้ายพอคุยกันบ่อยๆแล้ว ผมเชื่อว่าเมื่อคุยกันบ่อยๆแล้ว เราไม่คาดโทษกันสัมพันธภาพมันเกิดขึ้นเอง และเราสร้างการสนทนากันเพื่อให้เกิดความผูกพัน งานนี้มีอะไรให้ผมช่วยไหม บางทีขั้นตอนการสั่งงานต้องเขียนเป็นเอกสาร แต่ไม่ต้อง อะไรต้องทำก่อนบอกมาเดี่ยวทำให้ระบบเอกสารเดียวกันที่หลัง มันก็ทำให้งานเราดีขึ้นเร็วขึ้น นี่คือผลของการทำงานเป็นทีม”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณลัทธสิทธิ์ ทองเกล้า (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ที่กล่าวไว้ว่า

“นอกเหนือจากนั้นก็ยังมีเรื่องของคณะกรรมการงานเฉพาะกิจ ซึ่งเป็น Cross Functional Team ผู้บริหารก็จะมอบหมายทีมงานขึ้นมาทีมหนึ่งเข้าไปดูแลงานๆ หนึ่ง สมมติว่าในโรงงาน สมาชิกของทีมก็จะมาจากหลายแผนก เช่น มาจากแผนกไฟฟ้า แผนกเครื่องกล แผนกเครื่องมือวัด แผนกผลิต แผนกบำรุงรักษา ร่วมกันทำงานขึ้นเดียวกัน เพื่อไปซ่อมเครื่องจักรเครื่องหนึ่ง หรือไปแก้เครื่องจักรเครื่องหนึ่ง เพราะฉะนั้นคนที่มาจากไฟฟ้าก็จะเรียนรู้งานจากงานเครื่องกล คนที่มาจากแผนกเครื่องกลก็มีโอกาสได้ไปเรียนก็คนที่มาจากแผนกไฟฟ้า ก็จะเกิดการ Learning by Doing ก็จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเกิดขึ้น ซึ่งเป็น Cross Functional Team โดยมีเป้าหมายในการทำงาน เพราะฉะนั้นการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้มันก็จะเกิด”

2.1.3 การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร การให้พนักงานที่มีความสนใจในสิ่งที่คล้ายคลึงกันได้มาอยู่รวมกันในองค์กรทำให้พนักงานเหล่านี้มีโอกาสได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างใกล้ชิดเป็นธรรมชาติ และเพิ่มความสัมพันธ์ให้สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น หากเกิดปัญหาในการทำงานที่คล้ายคลึงปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีก พนักงานที่เป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติย่อมสามารถนำวิธีปฏิบัติในชุมชนมาแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งอาจได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกในชุมชน

นักปฏิบัติเพิ่มเติม ทำให้ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ ดังที่คุณเอกราช สิ้นณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“สมมติปัญหาเครื่องจักรเสียซักเครื่อง บางทีความเป็นเพื่อน บางทีวิทยุโทรศัพท์ที่เสร็จ ขอยืมอะไหล่เลย ที่นี้มีอะไหล่ เมื่อก่อนพอยังไม่มี CoPs เขาไม่รู้จัก พอไม่รู้จักก็ไม่กล้าโทรไป พอเป็นเพื่อนเจอกันบ่อยๆ เป็นเพื่อนข้ามบริษัท ตัวนี้ขอยืมก่อน เดียวของจากต่างประเทศมาอีก 15 วันเดียวกินให้ ถ้าเมื่อก่อนต้องทำ Air Freight เสียค่าใช้จ่ายในการเร่งอะไหล่ตัวนี้มาได้ ต้องผ่านคนนอก แต่นี่เช็คกันเองได้เพราะมี CoPs ซ่อม คนวิชาชีพซ่อมมาเจอกัน บางทีมีปัญหาวิทยุโทรถามมีอะไหล่ตัวนี้ไหม ถ้ามีก็ขอยืม ก็ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการ Break Down เครื่องจักร”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า

“ผมขอเรียนเป็นสองเฟสก่อน เฟสในอดีตงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ต้องมีการจัดการความรู้หรือมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะฉะนั้นผมเดยมองว่ากิจกรรมที่ทำให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็คือกิจกรรมในเรื่องของการจัดปรึกษาหารือ จัดประชุม ก็จะมี Daily Meeting ประชุมกลุ่มงาน หรือถ้าในสมัยใหม่ก็คือ CoPs แต่จริงๆแล้วเราดำเนินการในลักษณะนั้นมาก่อนหน้านั้นแล้ว แต่เราไม่ได้ประกาศออกมาว่าเป็น CoPs แต่ตอนนี้เขามีคำนี้มาเราก็มองว่าเป็น CoPs ประกาศออกมาได้ ทางเราเองมีการประชุมของทุกกลุ่มงานร่วมกันในตอนเช้าที่เราเรียกว่า Daily Meeting ประชุมเพื่อติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานประจำวันที่ผ่านมา มีลักษณะเป็น Cross Functional Team อันนี้เองก็จะทำให้ทราบถึงความเป็นมาเป็นไปของโรงงานเราในยี่สิบสี่ชั่วโมงที่ผ่านมา ซึ่งมันจะแฝงไว้ด้วยการให้ข้อมูลรวมถึงการให้ความรู้ด้วยสำหรับผู้ที่เป็นตัวแทนจากแต่ละหน่วยงานเข้าไปประชุมตามเวรที่ตัวเองได้รับมอบหมาย”

2.1.4 การให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ลงบนเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ การส่งเสริมให้พนักงาน ได้บันทึกบทเรียนที่เกิดจากการทำงานหรือวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงานที่ดี โดยทำเป็นเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ และจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ ย่อมทำให้เป็นแหล่งความรู้ สำหรับพนักงานที่ต้องการค้นคว้าเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังที่คุณอภิศักดิ์ เนาวกิติเวชย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“One Point Lesson หรือบทเรียนหนึ่งประเด็น เวลาที่เขาทำอะไรดีๆ หรือแก้ไข ด้วยวิธีดีๆ เขาก็จะเขียนลงในกระดาษแล้วเก็บไว้ นี่เป็นองค์ความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ก็จะสะสมขึ้นมา One Point Lesson แต่ละหน่วยงานจะเขียนตามแต่เนื้องานที่ทำ อยู่ โดยแต่ละหน่วยงานจะมีคณะทำงานคอยเก็บรักษาทั้งที่เป็นเอกสารและ บันทึกลงใน Web”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณเอกราช สิ้นณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“เวลาที่คุณทำอะไรดีๆออกมา คุณต้องเขียน One Point Lesson แล้วต้องแบ่งปัน ให้เพื่อนๆ ในกลุ่ม แล้วเก็บเป็นประวัติไว้ว่าเรามีบทเรียนอะไรบ้าง เหมือน Lesson Learn เวลาเราจบงานเราก็บันทึก เริ่มตั้งแต่เทคนิคที่เราใช้ก่อนมันเริ่ม จาก Shop Floor เพราะเราเป็นโรงงาน”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ใน ทำนองเดียวกันว่า

“ความรู้มันมาหลายทาง หนึ่ง ความรู้ที่เข้ามาปกติที่เราสร้างขึ้นมาจาก สอง มาจาก ข้อเสนอแนะ มาจาก QC มาจากระบบของ Total Productive Maintenance : TPM ซึ่ง TPM เวลาเขาทำอะไรแล้วเขาจะเขียนเป็นองค์ความรู้เป็น One Point Lesson พวกนั้นเขาเขียนออกมา ก็จะมาสุมอยู่ในนี้ใน KM”

2.1.5 การจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร เมื่อ องค์กรได้ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ให้เพิ่มขึ้นด้วยกิจกรรมต่างๆ แล้ว องค์กรควรริเริ่ม

ให้มีการจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กรด้วย เพื่อให้เป็นเวทีเพื่อการแสดงออกหรือมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เช่น การประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประกวดการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) การประกวดนวัตกรรม วันการจัดการความรู้ (KM Day) เป็นต้น โดยควรมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี เพื่อให้พนักงานได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ ดังที่คุณลักษณะสิทธิ์ ทองแคล้ว (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“เรามีพนักงานสองร้อยเกือบสามร้อยคน เรามีกลุ่ม QC อยู่ประมาณ 22 กลุ่ม คือทุกคนทำ ทุกคนเป็นสมาชิกหนึ่งกลุ่ม เรามีการนำเสนอผลงานปีละสองครั้ง คือหกเดือนครั้ง ในยี่สิบสองกลุ่มเราก็จะหาคนชนะ พอเราได้แชมป์ภายในของเราเราก็จะส่งไปประกวดในกลุ่มบริษัทในเครือซึ่งมีอยู่ 10 กว่าบริษัท ก็จะมีการแข่งขันภายในเครือเพื่อหาแชมป์ ซึ่งเราก็ได้มาตลอด พอได้แชมป์เราก็จะส่งไปต่างประเทศ ก็จะเป็นอย่างนี้มาตลอด”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณอภิศักดิ์ เนาวกิตติเวทย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“แล้วเวลาเราทำงานใหญ่ๆที่ดีๆสักเรื่องสองเรื่อง ทางโรงงานก็จะจัดเวทีใหญ่เรียกว่าเวที Show and Share นำ Best Practice มาโชว์มาแชร์กันบ้าง คุณทำอะไรดีๆไปบ้างในปีนี้ สิ่งที่คุณทำมาแชร์ให้เพื่อนๆ โลกการผลิตทำเรื่องนี้ดี โลกการผลิตอื่นก็นำมาใช้ได้เลย ไม่ต้องไปลองผิดลองถูกถ้าเห็นว่าดี copy ได้เลยไม่ต้องอายกัน แล้วก็มาเล่าสู่กันฟัง เป็นการแบ่งปันในโรงงานเสร็จก็นำไป Show and Share ในระดับกลุ่มบริษัทในเครือซึ่งมีรูปแบบคล้ายกัน”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณเอกราช สิ้นณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า

“เมื่อก่อนเราไม่มี เราเพิ่งจัดเวทีการให้การยอมรับด้าน KM เราก็มาคุยทีมที่ทำด้าน Web site ปีที่แล้วก็มีการประกวด Best Practice มาประกวดกัน ปีนี้เกี่ยวกับผู้ให้ความอำนวยความสะดวกให้แก่ CoPs”

2.2 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ สิ่ง que ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การเข้าใจถึงบทบาทสำคัญของความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจตามนโยบายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง ทั้งองค์กร การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เหมาะสมและเพียงพอเพื่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ การแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารระดับสูง และการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

2.2.1 การเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทสำคัญของความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การที่ผู้บริหารรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงเป็นอย่างดีเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของความรู้ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่จะใช้ความรู้ของพนักงานและองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย ดังที่คุณเอกราช สตินณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารสูงสุดของเรามีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นองค์กรนวัตกรรมและต้องการเป็นบริษัทที่ใหญ่ในอาเซียน ก็ตั้งคณะทำงานขึ้นมาคณะหนึ่งชื่อว่า คณะทำงานนวัตกรรม ซึ่งมีคณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ทุกท่านมาดูแลทุกด้าน”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“บริษัทมีวิสัยทัศน์จะเป็นบริษัท 1 ใน 100 ของ Fortune 100 ในปีค.ศ 2020 เราจะไปตรงนั้นให้ได้ จากวิสัยทัศน์เราก็ deploy ลงมาสู่ธุรกิจ”

2.2.2 การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจตามนโยบายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์กร ช่วยทำให้พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายต่างๆขององค์กร ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องตามที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งจะทำให้นโยบายที่ผู้บริหารต้องการประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การที่พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายต่างๆทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม นโยบายด้านการแบ่งปันความรู้ก็เป็นหนึ่งในนโยบายที่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยผู้บริหารควรสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่พนักงานอยู่เป็นประจำ ดังที่ คุณอภิศักดิ์ เนาวกิติเวทย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวเอาไว้ว่า

“สิ่งที่สำคัญมากคือ การสื่อสาร ถ้าข้างบนทำอะไรแต่ข้างล่างไม่รู้ โดยเรามีกิจกรรมกรรมการผู้จัดการพบพนักงานซึ่งจะมีทุกเดือน เดือนนี้กลุ่มนี้ไปพบกรรมการผู้จัดการ เดือนหน้ากลุ่มนั้นไปพบกรรมการผู้จัดการ ในแต่ละกลุ่มจะมีพนักงานทุกระดับประมาณยี่สิบคนเข้าได้พบหมด กรรมการผู้จัดการก็จะมาเล่าให้ฟังนโยบายเป็นอย่างไร คอยสารทุกข์สุกดิบ คนที่มาพบก็มาเล่าสภาพการทำงานของผมไม่ดี ผมอยากปรับปรุง และมีกิจกรรมแถลงแผนงานประจำไตรมาส รายประจำปี มีการพบบ่อย และมีกิจกรรมเสียงตามสาย กลางวันจะมีดีเจมาเล่าข่าว มีอีเมลล์ทุกคน พนักงานร้อยละเก้าสิบใช้อีเมลล์อยู่ ผู้บริหารจะส่งงาน ส่ง Best Practice ของหน่วยงานอื่นผ่านเมลล์มาให้ดูด้วย”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณลัทธสิทธิ์ ทองแก้ว (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ที่ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า

“เราจะมี การสื่อสารให้พนักงานทราบความเป็นไปในองค์กรเดือนละครั้ง คือเราจะกำหนดเป็นสัปดาห์แรกของเดือน หลังจากเคารพธงชาติเสร็จ สวดมนต์เสร็จ เราก็จะให้พนักงานมารวมตัวกันตรงประตูสอง เพื่อจะแจ้งผลการดำเนินงานของบริษัทเดือนที่ผ่านมาว่าเราทำอะไร ไปถึงไหน เราผลิตได้เท่าไร ขายได้เท่าไร ตรงเป้าไหม ต่ำกว่าเป้าไหม มีอะไรในเดือนที่ผ่านมาบกพร่องที่เราต้องแก้ไขปรับปรุงในองค์กรน่าจะรับทราบทุกคน แล้วเราก็จะบอกเป้าหมายว่าเดือนนี้เราจะทำอะไร อันนี้ก็คือเรื่องของการสื่อสาร พนักงานก็รู้ว่าบริษัททำ

อะไรอยู่ หรือการนำระบบใหม่ๆเข้ามาเราก็จะแจ้งให้รู้ที่เราทำเรื่องนี้อยู่นะ ทำแล้วประโยชน์มันคืออะไร ใครมีปัญหาอะไรให้บอก มันก็จะ เป็นลักษณะนี้ในการทำงานของเรา มันจะเป็น Knowledge Sharing หรือ Information Sharing ก็แล้วแต่”

2.2.3 การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เหมาะสมและเพียงพอเพื่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงสามารถให้การสนับสนุนโดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เหมาะสม และเพียงพอมาช่วยสนับสนุนให้แก่พนักงานในการแบ่งปันความรู้ เช่น ใ้งบประมาณการประชุม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดให้มีสถานที่และเวลาเพื่อให้พนักงานสามารถที่จะได้ สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดระหว่างกัน ดังที่คุณเอกราช สินณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“การสนับสนุนบริษัทให้เต็มที่ ใ้งบประมาณกันเลย จะจัดกับแบบ CoPs แต่ พื้นฐานอาจจะไม่เป็นรูปแบบ CoPs ที่ไม่ได้นำวิธีปฏิบัติมาคุยกัน แต่อาจเป็นนั่ง ประชุมคุยกันปัญหาซักปัญหาหนึ่งก็โอเคแล้ว แต่สุดท้ายคุยกันในการกิจที่เป็น เรื่องที่ Common เหมือนๆกันมาช่วยกันต่างบริษัท Cross Company แต่ใน หน้าทำงานเดียวกัน อย่างนี้บริษัทก็สนับสนุน งบประมาณบริษัทก็จัดให้ ถามว่า มีนอกรอบบ่อยไหม มีเป็นระยะๆ โดยเฉลี่ยทุกบริษัทก็เดือนละสองสามครั้ง แต่ ว่ามีหลาย Practice อย่างกลุ่มบรรจุภัณฑ์อาจจะเจอกันเดือนนี้เว้นไปสองเดือน กระจายมาเจอกันเดือนนี้อะไรอย่างนี้ แต่ก็มีตลอดต่อเนื่องกันทั้งปี บริษัทให้ สนับสนุนเรื่องงบประมาณ”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“การจัดการความรู้มันมีอยู่สองฝากสามฝ่าย สองฝากคือคุณแบ่งปัน แต่ถ้าไม่มี คนรับเกิดอะไรขึ้น นี่ก็สองฝากคือคนให้และคนรับ สามฝ่ายหมายถึงอะไร ฝ่ายคนที่มีความรู้ ฝ่ายบริหารที่ดีกรอบดีวงหรือว่ามีอำนาจหรือทรัพยากรที่จะ

ผลักดัน อีกฝ่ายหนึ่งก็คือฝ่ายที่เป็นตัวละครหรือตัวจักรในการดำเนินงานหรือผลักดันมัน”

2.2.4 การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เป็นอีกบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการให้การสนับสนุนให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ย่อมทำให้ผู้บริหารระดับสูงทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังกระตุ้นให้ผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมาให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อนโยบายการแบ่งปันความรู้ด้วย ดังความคิดเห็นของคุณลัทธสิทธิ์ ทองเกล้า (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ที่กล่าวไว้ว่า

“เป็น Key Success Factor ถ้าผู้บริหารไม่ลงมาจะไม่สำเร็จ ซึ่งสามารถมองไปได้ถึงทุกองค์กรในประเทศไทย กิจกรรมทุกอย่าง บางกิจกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จบางทีเรามองเป็นแพชชั่น เราไม่จริงจัง ซึ่งคำว่าจริงจังหมายถึงว่าผู้บริหารระดับสูงสุดต้องให้ความสำคัญ ผมมักจะพูดเสมอว่ามันเป็น Top Down Management บางคนบอก Bottom Up ซึ่งผมมองว่ามันไม่ใช่ เพราะถ้ากิจกรรมต่างๆผู้บริหารไม่มีความมุ่งมั่นที่จะทำ สิ่งแล้วก็ล้ม งานนั้นก็พอไปเรื่อยๆ ซึ่งมันแสดงถึงว่าไม่เอาจริงเอาจริงของผู้บริหาร อยากได้อย่างคนอื่นเขามี เราขอมิบ้าง ซึ่งมันก็ช่วยอะไรไม่ได้ ซึ่งที่นี้เราเอาจริงเอาจริงในนโยบายเรา เรามีการติดตามผล ผู้จัดการฝ่ายต้องรายงานกิจกรรมเหล่านี้ทุกเดือนๆละครั้ง ตอนนี้คุณทำอะไรอยู่ คุณต้องมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา อย่าง QC คุณไม่ส่งไม่ได้ คุณต้องส่ง คุณจะบอกงานยุ่งไม่ได้ คุณต้องทำ เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องตามตลอดเวลา”

2.2.5 การแสดงให้เห็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากในการทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม หากผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ เช่น การเป็นผู้บุกเบิกในการเขียนความรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลองค์กร หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ดังที่คุณเอกราช สินณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารระดับสูงใช้เองก่อน ท่านเห็นความสำคัญ ท่านรู้สึกว่ามันดี จึงเริ่มใช้เป็นคนแรก อย่างบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย กรรมการผู้จัดการบอก

ห้ามส่งเมลมาแบบแนบไฟล์ ให้ส่งมาเป็น Link ก็ต้อง Up load ก่อน แล้วส่ง Link เข้ามาเพื่อจะดูผ่านในนั้น เพื่อให้คนคุ้นเคยที่จะเข้าไปก่อน พอเข้าไปก็ จะเห็น Application ซึ่งมีหลายอย่าง ท่านพยายามกระตุ้นให้ใช้เพิ่มขึ้น ดังนั้น Top ต้องเป็นคนที่ทำก่อน”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ ว่า

“ผมเองสร้างระบบในการที่จะ Contribute ความรู้ ผมเองเป็นผู้นำตรงนี้ ผมเอง เป็นผู้เขียนคนแรกที่จะ Contribute เข้ามาในระบบ เขียนด้วยลายมือนี้แหละ และ ต้องสร้างระบบให้มันง่ายต่อที่น้องจะทำให้เข้ามา Post โดยใช้ IT เป็นตัว ขับเคลื่อน”

2.2.6 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ จำเป็นต้องมอบหมายหรือแต่งตั้งคณะผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการ ระดับนโยบาย คณะกรรมการระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถติดตามงานด้านการจัดการความรู้ได้ อย่างชัดเจน ดังที่คุณเอกราช สนิมรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้

“คณะหนึ่งเรียกว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ค้นหารูปแบบที่เหมาะสมที่จะ ใช้สำหรับให้คนที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนที่ชอบเรียนรู้แล้ว เช่น ควรจะมี CoPs ทุกแห่งใหม่ ใช้ ICT อะไร แล้วก็นำมาแบ่งปันกันในทุกๆ Business Unit ในเครือเลย”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ ว่า

“การขับเคลื่อนอันนี้เราตั้งเป็นคณะกรรมการขับเคลื่อน ผมเป็นคนวางแผนกับ เพื่อน ก็มีหนึ่ง Steering Committee เป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ และระดับฝ่ายอย่างผม อีกอันหนึ่งก็เป็น Working Group ที่เป็น คนไปทำ อีกอันเป็นระดับส่วนที่ให้การสนับสนุนลูกน้อง”

2.3 สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นมาก ซึ่งพบว่าทุกองค์การจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การจัดให้มีสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน และการจัดให้มีการให้รางวัลทั้งแบบรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การจัดให้มีสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทุกองค์การพบว่าองค์การให้ความสำคัญต่อสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การมอบประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการโดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มอบใบประกาศและรางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนพนักงาน เป็นต้น เนื่องจากมนุษย์ส่วนใหญ่ต้องการได้รับคำชื่นชม ค่ายกย่อง รวมทั้งการได้รับความยอมรับอย่างเป็นทางการทั้งจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทั่วไป ในขณะที่สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน รางวัลที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นเงินรางวัลที่มีจำนวนไม่สูงมาก ในขณะที่บางองค์การให้คะแนนเพิ่มพิเศษในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานที่มีการแบ่งปันความรู้ ดังที่คุณเอกราช สินณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“สิ่งจูงใจช่วยง่ายที่สุดในระยะสั้นมันคือ Reward และ Recognition จากความรู้สึก มนุษย์ก็มีวิธีคิดอันหนึ่ง คือการอยากเป็นผู้ชนะ อยากเป็นผู้ได้รับการยกย่อง ถ้ามันขาดเรื่องนี้ไปมันไม่มีชีวิตชีวาในการทำ โอเค อยากให้คนอื่นรู้ตัวเองได้ใช้ระยะหนึ่ง หลังจากนั้นก็เป็นคนรุ่นหลังใช้ เพราะฉะนั้นตัวเองเป็นคนทำมันได้อะไรขึ้นมา คนก็อาจจะรู้สึกอย่างนั้น จึงต้องมีเวทีสำหรับการให้การยอมรับคนที่เอื้อเพื่อเผื่อแผ่เหล่านี้”

เช่นเดียวกันกับความเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“ไม่มากหรอก เป็นกำลังใจ รางวัลอาจจะเป็น Thumb Drive ราคาไม่เท่าไรสามสี่ร้อยบาท อาจจะเป็นสมุดพก อาจจะเป็นแก้วรางวัล หรืออาจจะไม่มีรางวัลอาจจะเป็นแค่ใบประกาศเพื่อสร้าง Recognition และคนที่นำความรู้ของเขามาพูดใน Technical Forum ดีๆ ปลายปีเราก็มีตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนให้เขาด้วย พิเศษจากเงินเดือนพิเศษ”

และความเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“อีกสิ่งหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและประยุกต์ได้จริง ก็คือเราทำอย่างตรงไปตรงมา คุณเก่งเรื่องนี้ใช่ไหม ผมพัฒนาคุณให้มีทักษะในการสื่อความในการสอนพอเสร็จผมก็เอาคุณขึ้นแทนทำ Recognition ไปเลยว่าคุณมีความสามารถเรื่องนี้ แล้วเราก็เอาคุณเป็นอาจารย์ไปเลย ประจำสถานประกอบการเป็นคุณครูประจำโรงงาน อันนี้ก็เป็นอีกหนึ่งกิจกรรม เป็นกิจกรรมที่คงทนถาวร”

2.3.2 การจัดให้มีการให้รางวัลทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากงานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำด้วยตัวคนเดียวได้ แต่เป็นงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยความร่วมมือของพนักงานภายในทีม ดังนั้นการพิจารณาให้รางวัลเฉพาะรายบุคคลเพียงอย่างเดียวจึงเป็นการยากในการพิจารณาให้รางวัล ในขณะที่การให้รางวัลทั้งรายบุคคลรวมกับการให้รางวัลเป็นรายกลุ่มย่อมส่งผลดีมากกว่า รวมทั้งการให้รางวัลเป็นรายกลุ่มยังเป็นการทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานเพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังความเห็นคุณอภิศักดิ์ เนาวกิตติเวทย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“คนที่ได้รับรางวัลจากเวที Show and Share อาจจะไม่มาก แต่น่าจะได้เรื่องของจิตใจมากกว่า รางวัลที่จับต้องอาจจะไม่เท่าไร แต่บางคนก็ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งทำดีต้องให้เขา มันจะเป็นแรงจูงใจให้คนอื่นอยากทำดีบ้าง โดยรางวัลรายเดือน Quiz Win จะมีคนได้รับจำนวนมากแต่เป็นรางวัลที่ไม่เยอะ มีทั้งรางวัลส่วนบุคคล รางวัลที่ได้เป็นทีม เพราะบางอย่างทำคนเดียวแล้วไม่สำเร็จต้องร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นเขาจะได้เงินเป็นก้อน ซึ่งก็แล้วแต่จะบริหารเงินรางวัลกันเอง”

เหมือนกับความเห็นของคุณลัทธสิทธิ์ ทองแคล้ว (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกัน

“แต่ละกลุ่มที่ส่งเรื่องเข้าประกวดจะได้รางวัลเล็กๆน้อยๆ อาจจะมีเงินสดให้ซักพันสองพัน ให้เขาไปสังสรรค์กัน เป็นรางวัลน้ำใจมากกว่า ส่วนทีมที่ชนะจะได้สามพัน”

2.4 การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเก็บรักษา ค้นหาคำความรู้ที่มีความจำเป็นได้อย่างรวดเร็ว สะดวก ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางเพื่อมาค้นหาแหล่งความรู้ที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครือ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยทำให้พนักงานที่พลาดโอกาสในการเข้าอบรมที่มีความสำคัญ เนื่องจากความมีข้อจำกัดในการเดินทาง เวลา หรืองบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยการถ่ายทอดสดผ่านการประชุมทางไกลผ่านจอภาพหรือการเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ล้วนช่วยลดข้อจำกัดดังกล่าวได้เป็นอย่างดี โดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแบ่งปันความรู้ที่ดีควรมีความหลากหลาย และใช้งานง่ายและสะดวก โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์การควรจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์องค์กร อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานสนทนา ระบบการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม การประชุมทางไกล การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบจัดการเอกสาร เป็นต้น ดังความเห็นของคุณเอกราช สิ้นณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“เปลี่ยนเครื่องมือจาก IBM Quick Press ซึ่งเป็นที่เก็บมาเป็น Share Point ของ Microsoft ซึ่งน่าจะทำให้คนเชื่อมโยงได้ง่าย และเป็น Visual Cops คนไม่ต้องเจกกัน เนื่องจากบริษัทมีฐานการผลิตอยู่เยอะมาก ไม่ได้มีบริษัทเดียว เรามีประมาณ 30-40 บริษัท กระจายอยู่ทั่วประเทศ คนที่มี Practice เดียวกันมีอยู่ทั่วประเทศ การเดินทางมาเจกกันบ่อยๆมันทำได้ยาก จึงผ่านกระบวนการโดยใช้เครื่องมือด้าน ICT หรือแม้กระทั่งการจัดฝึกอบรมอยู่ที่หนึ่ง เช่น สมมติจัดฝึกอบรมสำคัญมากที่ระยอง จะนำคนจากสงขลาขึ้นมาแล้วกลับไปแบ่งปันก็ค่อนข้างลำบาก แต่เราก็พยายาม ก็ไม่ได้ถ่ายทอดสดทุกรายการ บางรายการก็อัดเป็นซีดี แล้ว Up load ขึ้น Share Point คนที่ไม่ได้เข้าอบรมก็สามารถเข้ามาดู มี Power Point ขึ้น และมีภาพเสียงขึ้นพร้อมกัน เหมือนการนั่งเรียนแต่ถามไม่ได้เท่านั้นเอง”

สอดคล้องกับความเห็นของคุณลัทธสิทธิ์ ทองแคล้ว (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“ระบบสารสนเทศช่วยในระดับหนึ่ง มันขึ้นอยู่กับว่ามันมีความสะดวกขึ้น หรือ ทำให้การแบ่งปันข้อมูลเร็วขึ้น ก็เป็นส่วนสำคัญเหมือนกัน”

2.4.2 ความง่ายและสะดวกในการใช้งาน ลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีควรออกแบบให้ใช้งานง่าย สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวกในการใช้ โดยจัดความรู้เป็นหมวดหมู่ตามความเหมาะสมของกลุ่มผู้ใช้งาน เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้งานที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการความรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งควรมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงเพื่อให้พนักงานได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรมีคณะทำงานที่รับผิดชอบเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้โดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการคัดกรองความรู้ให้เหมาะสม เป็นประโยชน์และทันสมัยอยู่เสมอ ดังความเห็นของคุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ลักษณะ IT ที่เหมาะสมต้อง Friendly อย่างเดียว ขึ้นแรกต้องเป็นระยะๆ ช่วงแรกเขียนเข้ามา เขียนไม่เป็น กระทั่งลายมือเราก็รับ ผมพิมพ์ให้ แต่ตอนหลังๆ พอซักคุ้นกันแล้ว พิมพ์เอง ต้องเป็นแบบนี้ จากง่ายไปสู่ที่เป็นระเบียบแบบแผน ความง่ายระเบียบแบบแผนก็อาจจะหละหลวมหน่อย ไปสู่ที่จุดที่มีระเบียบแบบแผนมันก็จะถูกบังคับเยอะขึ้นหน่อย แต่ทุกอย่างในช่วงเริ่มต้น มันจะผ่อนคลายเป็นระเบียบ”

สอดคล้องกับความเห็นของคุณอภิศักดิ์ เนาวกิตติเวช (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“พนักงานเข้าไปสืบค้นเป็นเฉพาะกลุ่มงานของเขา ตามหน้าที่ ไม่จำเป็นต้องสืบค้นทุกเรื่อง เช่น คนทำระบบคู่มือไฟฟ้า เขาก็จะเข้าไปสืบค้นในกลุ่มของเขา แล้วเขาก็ไปเรียนรู้ว่ามันเป็นอย่างไร หรือสามารถไปคุยกับผู้ใช้งาน คือช่างไฟฟ้าจะไม่ใช้คนใช้งาน แต่จะทำหน้าที่ปรับแต่ง เขาก็ไปสืบค้นด้วยเทคโนโลยี

แล้วก็มาคุยกับผู้ใช้งาน ผู้ใช้งานต้องการอย่างนี้ แต่เทคโนโลยีมันทำได้แบบนี้ มันไม่เหมาะกับคนที่ใช้งาน เขาก็มาปรับแต่งแล้วก็ตัวใหม่ขึ้น”

2.5 แรงจูงใจทางสังคม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์กรให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งได้แก่ ความต้องการได้รับการยอมรับจากสังคม และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 ความต้องการได้รับการยอมรับจากสังคม การที่องค์กรกำหนดให้มีเป้าหมายหรือการประกวดเพื่อให้พนักงานได้มีการสร้างสรรค์ หรือแบ่งปันความรู้ ทำให้พนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในองค์กรต้องการ ได้รับรางวัลเมื่อเป็นผู้ชนะ ซึ่งการได้รับรางวัลย่อมทำให้พนักงานได้รับชื่อเสียง ภาพพจน์ในการเป็นผู้มีความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าต่อทั้งองค์กรและเพื่อนร่วมงาน จึงส่งผลทำให้พนักงานแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้น ดังความเห็นของคุณชวลิต บุญบำรุงชัย (สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“การนำ KPI มาบังคับมันไม่สามารถช่วยได้หรอก แต่การทำให้เกิด First Impression และให้ความรู้ความเข้าใจที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง การชี้ให้เห็นประโยชน์และการจูงใจในวิธีคิดและทัศนคติของคนก่อนเป็นสิ่งที่พึงกระทำ หลังจากนั้นเองการใช้หลักจิตวิทยาในการทำ Incentive ก็ดี การให้รางวัลก็เป็นเครื่องช่วยที่จะกระตุ้นอย่างน้อยๆก็สามสิบสี่สิบเปอร์เซ็นต์มีรางวัลนะ แต่ Incentive ในลักษณะการชมเชยได้กว่าครึ่งใจคนจริงๆ”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณเอกราช สินณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“เราตั้งใจที่จะให้การยอมรับคนที่ เป็น Site Admin เพราะเขาต้องใช้เวลาในการทำพื้นที่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้คนสนใจเข้ามาใช้”

2.5.2 ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้พนักงานทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้นพนักงานจึงแบ่งปันความรู้ในองค์กรมากขึ้น ดังที่คุณพิทักษ์ จรรย์พงษ์ (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“มันสูงกว่า KPI มันถึง Engagement บางคนไม่ร่วมมือนะ KPI ก็ไม่เอาละ แต่นี่

KPI ก็บรรลุ KPI และสูงกว่า KPI ที่ได้ก็คือเป็น Engagement ของพนักงานในภาพนั้น อันนี้เป็นการวัดความร่วมมืออะไรต่างๆ หรือพนักงานจัดหลักสูตรอบรมกันเอง เขาจัดกันเอง สิ่งดีๆเขาก็ทำกันไป เขาอยากได้อะไรก็มาบอก”

2.6 ความเชื่อใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อใจกันหรือไว้วางใจกัน โดยองค์การสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความสนิทสนมกันมากขึ้น ทั้งภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานในการทำงานกันมากยิ่งขึ้น ทำให้ช่วยลดระยะเวลาหรือลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงานลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคุณอภิศักดิ์ เนาวกิตติเวทย์ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“พอเราตั้งกิจกรรมนี้ทุกคนจะมองว่างานที่เสียผมมีส่วนใหม่ ผมเกี่ยวใหม่ ถ้าไม่เกี่ยวผมมีส่วนช่วยอะไรได้บ้าง ความเห็นก็ได้เนาะทำอย่างนั้นอย่างนี้ซี มันจะเกิดความเห็น ความร่วมมือกันมากขึ้น แรกๆพนักงานก็ยังไม่ค่อยเปิดใจแต่มันก็มีพัฒนาการขึ้น โดยเวลาที่เข้า War Room ลูกพี่บอกว่าเราต้องไม่ทะเลาะกันนะ ห้ามไปบอกว่าคนนี่ผิด แต่ให้ดูว่าวิธีการที่มันเสียหายเพราะอะไร สุดท้ายพอคุยกันบ่อยๆแล้ว ผมเชื่อว่าเมื่อคุยกันบ่อยๆแล้วเราไม่คาดโทษกันสัมพันธ์ภาพมันเกิดขึ้นเอง และเราสร้างการสนทนากันเพื่อให้เกิดความผูกพัน งานนี้มีอะไรให้ผมช่วยไหม บางทีขั้นตอนการส่งงานต้องเขียนเป็นเอกสาร แต่ไม่ต้อง อะไรต้องทำก่อนบอกมาเดี๋ยวทำให้ ระบบเอกสารเดี๋ยวค่อยว่ากันทีหลัง มันก็ทำให้งานเราดีขึ้นเร็วขึ้น นี่คือผลของการทำงานเป็นทีม การไว้วางใจเชื่อใจกัน”

สอดคล้องกับความเห็นของคุณเอกราช สิ้นณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ความเป็นมิตรกันในกลุ่มคนที่ไปบ่อยๆ ได้เพื่อนมากขึ้น ใครไปบ่อยก็ได้เพื่อนมากเท่านั้น และความเป็นเพื่อนบ้างที่มัน อย่างบางที่จัดข้ามบริษัท สมมติปัญหาเครื่องจักรเสียหายเครื่อง บางทีความเป็นเพื่อน บางทียกหูเสร็จ ขออิมอะไหล่เลย ที่นี้มี เมื่อก่อนพอยังไม่มี CoPs เขาไม่รู้จัก พอไม่รู้จักก็ไม่กล้าโทรไป พอเป็น

เพื่อนเจกกันบ่อยๆ เป็นเพื่อนข้ามบริษัท ตัวนี้ขอยืมก่อน เดี่ยวของจากต่างประเทศมาอีก 15 วันเดี๋ยวจินให้ ถ้าเมื่อก่อนต้องทำ Air Freight เสียค่าใช้จ่ายในการเร่งอะไหล่ตัวนี้มาได้ ต้องผ่านคนนอก แต่นี่เช็คกันเองได้เพราะมี CoPs ซ่อม คนวิชาชีพซ่อมมาเจกกัน บางทีมีปัญหาหุโทรถามมีอะไหล่ตัวนี้ใหม่ ถ้ามีก็ขอยืม ก็ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการ Break Down เครื่องจักร”

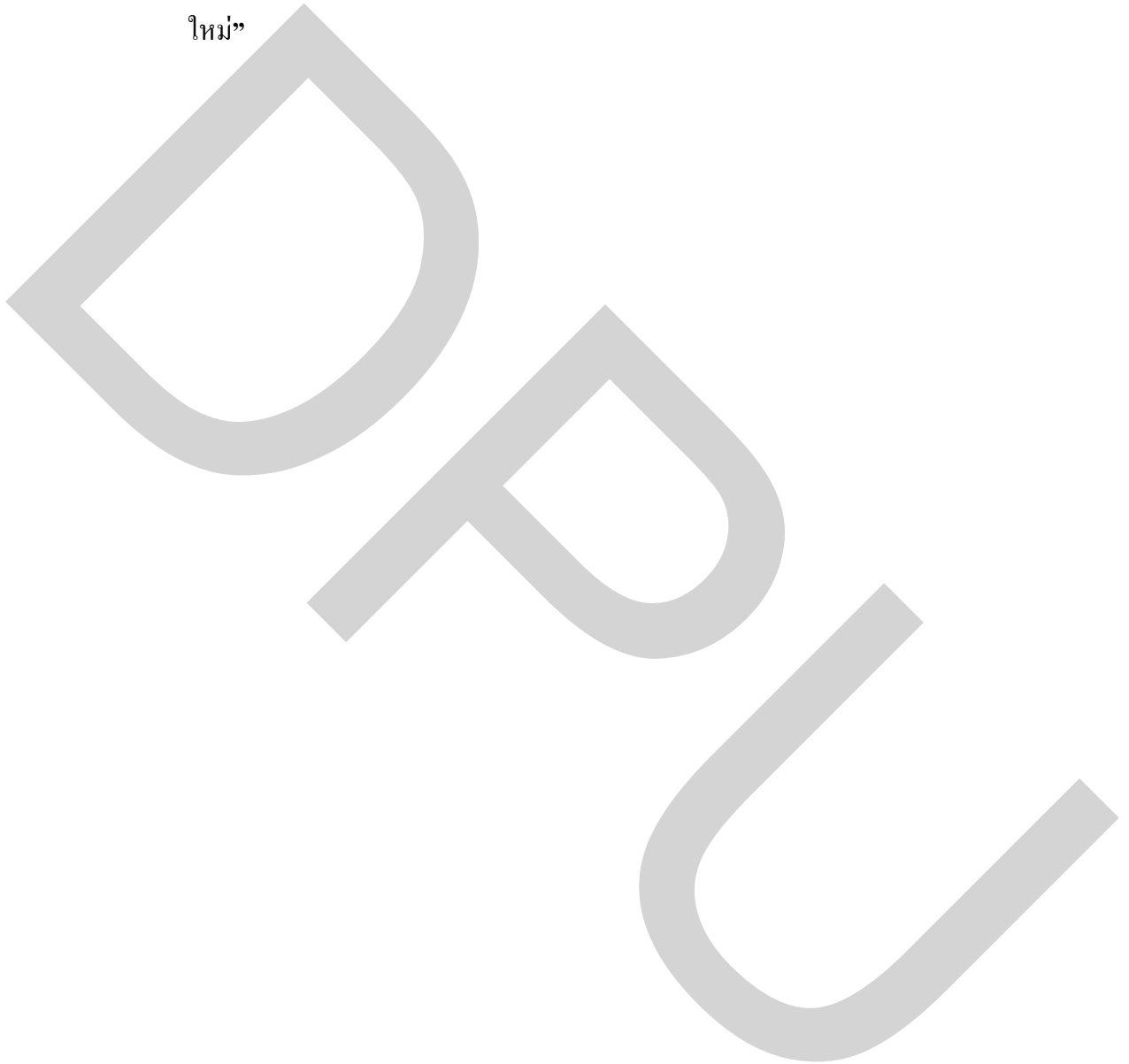
2.7 วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ได้แก่ การยอมรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อโครงการหรือปัญหาในการทำงานนั้นสิ้นสุดลงและสร้างเป็นบทเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ให้แก่พนักงานอื่นทั่วทั้งองค์กรจะได้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาเดิมที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคุณอภิศักดิ์ เนาวกิติเวช (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2553) ได้กล่าวไว้ว่า

“คิดได้แต่อย่าคิดซ้ำซาก คนเราพลาดได้ ให้โอกาสในการทำงาน ยิ่งเราออกทำงานเชิงรุกมากขึ้น คนอยากทำงานมากขึ้น ถ้าเราทำแล้วคิดแล้วโดนตำหนิแล้วโดนลงโทษรุนแรง ครั้งต่อไปเขาจะไม่ทำแล้ว รอสั่งจากหัวหน้าดีกว่า ซึ่งจะทำให้พนักงานไม่กล้าทำ เพราะฉะนั้นจะทำให้ไม่เกิดบรรยากาศที่ดี ต้องยอมให้เขาคิดบ้าง และต้องกล้าที่จะนำเสนออย่างนี้ อย่างนี้ดี นายต้องรับฟัง เราจึงต้องใช้การสนทนาเข้ามา ลูกที่ต้องฟังลูกน้องมากขึ้น อย่าพิพากษาลูกน้อง ตั้งแต่คำพูดแรกว่าสิ่งนี้ไม่ใช่ ลูกน้องอาจจะมีเหตุผล หรืออะไรก็แล้วแต่ แต่สุดท้ายเราดูที่เจตนาของเขาเป็นอย่างไร ดูกันด้วยเหตุด้วยผล”

สอดคล้องกับความเห็นของคุณเอกราช สินณรงค์ (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“การเริ่มต้นจากสิ่งที่ถูก เพราะฉะนั้นเราจะเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดมาก่อน สมมติว่าเราทำการปรับปรุงอะไรซักอย่างมันก็จะพบว่าเครื่องจักรเมื่อก่อนมีปัญหาอย่างนี้ เราก็ต้องปรับปรุงเราพบว่ามันเกิดจากสาเหตุของปัญหาเราต้องปรับปรุงอย่างนี้ มันก็ต้องทำมาตรฐานเก็บไว้ ซึ่งเมื่อคุณจำเป็นต้องซื้อเครื่องจักรแบบนี้อีก ก็

ต้องมีคู่มือในรายการก่อนว่าสิ่งที่เคยพบปัญหาจากรุ่นเดิมๆมันมีหรือไม่ เวลาคุยกับ Supplier ก็ต้องคุยกันก่อนเครื่องนี้มันมีลักษณะการทำงานอย่างไรที่เคยเป็นไหม เพราะฉะนั้น Supplier ต้องแก้มาตั้งแต่ต้น อย่าซื้อเข้ามาในโรงงานต้องมาแก้กันใหม่”





ภาคผนวก จ

วิธีการคำนวณและการแปลค่าคะแนนดัชนีความสอดคล้องระหว่าง
ข้อคำถามและวัตถุประสงค์

(Index of Item - Objective Congruence : IOC)

วิธีการคำนวณและการแปลค่าคะแนนดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

(Index of Item - Objective Congruence : IOC)

ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยตรวจสอบ โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องและครอบคลุมตาม นิยามของตัวแปร และพิจารณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ โดย กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาและลงความคิดเห็น มีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ +1 คะแนน

เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน

จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อ คำถามและวัตถุประสงค์ โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$\sum R$ = ผลบวกคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์ว่า ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่ คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สามารถนำ ข้อคำถามไปใช้ได้ แต่หากว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่คำนวณ ได้น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นควรถูกตัดออกหรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) ผลการคำนวณแสดงได้ดังตารางที่ จ1

ตารางที่ 1 ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์

รหัส	ข้อความ	ค่า IOC
1. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้		
1.1	เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	1.00
1.2	มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร	1.00
1.3	มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ	1.00
1.4	มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ	1.00
1.5	เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	0.67
1.6	มีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	0.67
1.7	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ	0.67
1.8	เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานได้เห็นเป็นประจำ	0.67
1.9	จัดให้มีเวลา งบประมาณ หรือสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน	1.00
1.10	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ	1.00
2. การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน		
2.1	มีการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	1.00
2.2	มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กรถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้	1.00
2.3	มีการให้พนักงานต้องทำบันทึกความรู้ หรือข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกเป็นสื่อประเภทต่างๆ เพื่อเก็บสะสมเป็นความรู้ขององค์กร	0.67
2.4	มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ	0.67
2.5	มีการให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันตามกำหนด เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน	1.00
2.6	มีการให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า	1.00
2.7	มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	1.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ข้อถาม	ค่า IOC
2.8	มีการมอบหมายงานให้พนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.67
2.9	มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross Functional Team)	1.00
2.10	มีการให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้พบปะสนทนาในเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการในการแบ่งปันความรู้ เช่น ส่งเสริมให้มีชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร	1.00
2.11	มีการสรรหากรรมการที่มีความเข้าใจกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการประกวดหรือนำเสนอผลงานที่ต้องใช้ความรู้	0.67
2.12	มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เช่น กิจกรรมเสียงตามสาย ป้ายประกาศ อีเมล แผ่นพับ	1.00
2.13	มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ	0.67
2.14	มีการจัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นประจำ เช่น การประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประกวดการสร้างนวัตกรรม การประกวดการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) เป็นต้น	1.00
3. สิ่งจูงใจที่องค์กรจัดให้มีเพื่อการแบ่งปันความรู้		
3.1	มอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง	1.00
3.2	มอบเงินรางวัล หรือเงินพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้	1.00
3.3	ให้คะแนนเพิ่มในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้	1.00
3.4	มอบรางวัลให้เป็นรายกลุ่มสำหรับกลุ่มที่มีการแบ่งปันความรู้	1.00
3.5	มีการมอบรางวัลที่มากเพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้	0.67
4. องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้อะไรบ้าง		
4.1	เว็บไซต์ (Web site) องค์กร	1.00
4.2	อินทราเน็ต (Intranet)	1.00
4.3	อินเทอร์เน็ต (Internet)	1.00
4.4	ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	1.00
4.5	กระดานสนทนา (Web board)	0.67
4.6	การประชุมทางไกล (Teleconference)	0.67

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ข้อถาม	ค่า IOC
4.7	การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conferencing)	0.67
4.8	การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)	0.67
4.9	ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)	1.00
4.10	การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม (Groupware) เช่น Lotus Note , SharePoint	1.00
4.11	ระบบจัดการเอกสาร (Document and Content Management System)	1.00
4.12	เว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเรื่องราวประจำวัน (Weblog)	1.00
5. ลักษณะการจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน		
5.1	จัดให้มีคณะกรรมการดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	1.00
5.2	จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง	0.67
5.3	มีการจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลที่สืบค้นได้ง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน	1.00
5.4	มีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงาน	1.00
5.5	ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่พนักงานใช้งานอย่างแพร่หลาย	1.00
5.6	ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่ออกแบบตามความเหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้	0.67
5.7	พนักงานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆได้ เมื่อต้องการ	0.67
6. แรงจูงใจทางสังคมของพนักงานที่แบ่งปันความรู้		
6.1	พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับชื่อเสียงมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้แบ่งปันความรู้	1.00
6.2	พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับความสัมพันธ์ที่ดีเป็นการตอบแทน	1.00
6.3	พนักงานที่แบ่งปันความรู้มีความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น	0.67
6.4	พนักงานที่แบ่งปันความรู้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อผู้อื่น	0.67
6.5	พนักงานที่แบ่งปันความรู้ปรารถนาที่จะปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรตลอดไป	0.67
7. ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน		
7.1	พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก หรือความหวังกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นอิสระ	1.00
7.2	พนักงานที่บอกล่าปัญหาในการทำงานให้พนักงานคนอื่นรับรู้จะได้รับการช่วยเหลือด้วยความห่วงใย	1.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ข้อถาม	ค่า IOC
7.3	พนักงานเชื่อใจได้ว่าพนักงานคนอื่นจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนลำบากขึ้นด้วยความไม่ระมัดระวัง	0.67
7.4	พนักงานสามารถเชื่อใจได้อย่างเต็มที่ในคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานคนอื่น	0.67
7.5	พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเมื่อไม่เห็นด้วยในเรื่องต่างๆ	0.67
7.6	พนักงาน โดยส่วนใหญ่ให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน	0.67
7.7	พนักงาน โดยส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมิตรภาพและความเชื่อใจที่องค์กรจัดให้	0.67
8. วัฒนธรรมการเรียนรู้		
8.1	มีการยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.67
8.2	มีการสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่พนักงานทุกคนสามารถใช้งานได้	0.67
8.3	มีการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ	0.67
8.4	มีการสร้างความรู้พื้นฐานที่จำเป็นให้แก่พนักงานที่ต้องทำงานร่วมกัน	1.00
8.5	มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.67
8.6	มีการทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	0.67
9. กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร		
9.1	การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน จำนวน _____ ครั้งต่อเดือน	1.00
9.2	การประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร จำนวน _____ ครั้งต่อเดือน	1.00
9.3	การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร จำนวน _____ หัวข้อต่อเดือน	1.00
9.4	การฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง จำนวน _____ ครั้งต่อปี	1.00
9.5	การจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร จำนวน _____ ครั้งต่อปี	1.00
9.6	การประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร เช่น การประกวดนวัตกรรม การประกวดการควบคุมคุณภาพ การประกวดการแบ่งปันความรู้ จำนวน _____ ครั้งต่อปี	1.00
9.7	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators :KPI) ด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคล จำนวน _____ เรื่องต่อคนต่อปี	1.00
10. ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร		
10.1	ต้นทุนในการผลิต หรือของเสียลดลง	1.00
10.2	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานเร็วขึ้น	1.00

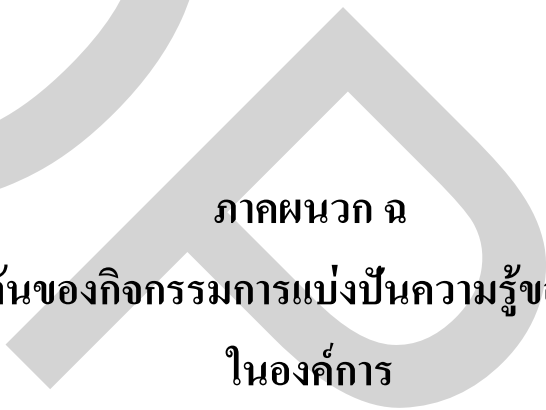
ตารางที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ข้อถาม	ค่า IOC
10.3	ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการของพนักงานเร็วขึ้น	1.00
10.4	คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น	1.00
10.5	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการดีขึ้น	1.00
10.6	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น	1.00
10.7	ผลผลิตต่อรายพนักงาน (Productivity) สูงขึ้น	1.00
10.8	เกิดความร่วมมือกันดีขึ้นในระหว่างหมู่พนักงาน	1.00
10.9	พนักงานมีความภาคภูมิใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น	1.00
10.10	พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น	1.00



ภาคผนวก ฉ

ค่าสถิติเบื้องต้นของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน
ในองค์กร



ค่าสถิติเบื้องต้นของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน		
ไม่มี	47	28.5
มี	118	71.5
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีการประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน		
เดือนละ 1 ครั้ง	29	24.6
ทุก 2 สัปดาห์	8	6.8
ทุกสัปดาห์	38	32.2
ทุกวัน	43	36.4
รวม	118	100.0

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการของตัวชี้วัดด้านการประชุมกลุ่มย่อย
ของพนักงานก่อนทำงาน

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	19	40.4	70	59.3
บริการ	28	59.6	48	40.7
อายุองค์การ				
น้อยกว่า 20 ปี	20	42.6	43	36.4
20-30 ปี	11	23.4	40	33.9
31-50 ปี	11	23.4	28	23.7
51ปี ขึ้นไป	5	10.6	7	5.9
รายได้ต้องการ				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	15	31.9	40	33.9
1,000-2,000 ล้านบาท	15	31.9	33	28.0
2,001-5,000 ล้านบาท	3	6.4	20	16.9
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	14	29.8	25	21.2
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	7	14.9	8	6.8
51-200 คน	9	19.1	21	17.8
201-500 คน	11	23.4	31	26.3
501-700 คน	4	8.5	15	12.7
701-1,000 คน	5	10.6	14	11.9
มากกว่า 1,000 คน	11	23.4	29	24.6
รวม	47	100.0	118	100.0

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของการประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.การประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร		
ไม่มี	124	75.2
มี	41	24.8
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีการประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร		
เดือนละ 1 ครั้ง	23	56.1
ทุก 2 สัปดาห์	2	4.9
ทุกสัปดาห์	11	26.8
ทุกวัน	5	12.2
รวม	41	100.0

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการของตัวชี้วัดด้านการประชุม
ของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	62	50.0	27	65.9
บริการ	62	50.0	14	34.1
อายุองค์กร				
น้อยกว่า 20 ปี	51	41.1	12	29.3
20-30 ปี	34	27.4	17	41.5
31-50 ปี	31	25.0	8	19.5
51ปี ขึ้นไป	8	6.5	4	9.8
รายได้ต่อองค์กร				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	44	35.5	11	26.8
1,000-2,000 ล้านบาท	37	29.8	11	26.8
2,001-5,000 ล้านบาท	19	15.3	4	9.8
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	24	19.4	15	36.6
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	15	12.1	-	-
51-200 คน	25	20.2	5	12.2
201-500 คน	30	24.2	12	29.3
501-700 คน	13	10.5	6	14.6
701-1,000 คน	14	11.3	5	12.2
มากกว่า 1,000 คน	27	21.8	13	31.7
รวม	124	100.0	41	100.0

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร		
ไม่มี	135	81.8
มี	30	18.2
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร		
1 หัวข้อต่อเดือน	21	70.0
2 หัวข้อต่อเดือน	5	16.7
3 หัวข้อต่อเดือน	1	3.3
4 หัวข้อต่อเดือน	3	10.0
รวม	30	100.0

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการของตัวชี้วัดด้านการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ภายในองค์กร

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	68	50.4	21	70.0
บริการ	67	49.6	9	30.0
อายุองค์กร				
น้อยกว่า 20 ปี	54	40.0	9	30.0
20-30 ปี	42	31.1	9	30.0
31-50 ปี	31	23.0	8	26.7
51ปี ขึ้นไป	8	5.9	4	13.3
รายได้ต้องการ				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	51	37.8	4	13.3
1,000-2,000 ล้านบาท	42	31.1	6	20.0
2,001-5,000 ล้านบาท	17	12.6	6	20.0
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	25	18.5	14	46.7
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	14	10.4	1	3.3
51-200 คน	28	20.7	2	6.7
201-500 คน	35	25.9	7	23.3
501-700 คน	15	11.1	4	13.3
701-1,000 คน	18	13.3	1	3.3
มากกว่า 1,000 คน	25	18.5	15	50.0
รวม	135	100.0	30	100.0

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของการฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.การฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง		
ไม่มี	47	28.5
มี	118	71.5
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีการฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง		
ทุกปี	15	12.7
ทุก 6 เดือน	14	11.9
ทุก 4 เดือน	15	12.7
ทุก 3 เดือน	10	8.5
ทุก 2 เดือน	14	11.9
ทุกเดือน	27	22.9
ทุก 2 สัปดาห์	9	7.6
ทุกสัปดาห์	14	11.9
รวม	118	100.0

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการของตัวชี้วัดด้านการฝึกอบรมโดยวิทยากร
ที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	23	48.9	66	55.9
บริการ	24	51.1	52	44.1
อายุองค์กร				
น้อยกว่า 20 ปี	18	38.3	45	38.1
20-30 ปี	15	31.9	36	30.5
31-50 ปี	11	23.4	28	23.7
51ปี ขึ้นไป	3	6.4	9	7.6
รายได้ต้องการ				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	20	42.6	35	29.7
1,000-2,000 ล้านบาท	11	23.4	37	31.4
2,001-5,000 ล้านบาท	7	14.9	16	13.6
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	9	19.1	30	25.4
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	11	23.4	4	3.4
51-200 คน	13	27.7	17	14.4
201-500 คน	8	17.0	34	28.8
501-700 คน	2	4.3	17	14.4
701-1,000 คน	5	10.6	14	11.9
มากกว่า 1,000 คน	8	17.0	32	27.1
รวม	47	100.0	118	100.0

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.การจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร		
ไม่มี	101	61.2
มี	64	38.8
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร		
ทุกปี	21	32.8
ทุก 6 เดือน	13	20.3
ทุก 4 เดือน	2	3.1
ทุก 3 เดือน	8	12.5
ทุก 2 เดือน	7	10.9
ทุกเดือน	13	20.3
รวม	64	100.0

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการของตัวชี้วัดด้านการจัดประชุม
ทางวิชาการภายในองค์กร

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	51	50.5	38	59.4
บริการ	50	49.5	26	40.6
อายุองค์กร				
น้อยกว่า 20 ปี	38	37.6	25	39.1
20-30 ปี	34	33.7	17	26.6
31-50 ปี	26	25.7	13	20.3
51ปี ขึ้นไป	3	3.0	9	14.1
รายได้ต้องการ				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	38	37.6	17	26.6
1,000-2,000 ล้านบาท	32	31.7	16	25.0
2,001-5,000 ล้านบาท	15	14.9	8	12.5
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	16	15.8	23	35.9
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	12	11.9	3	4.7
51-200 คน	24	23.8	6	9.4
201-500 คน	22	21.8	20	31.3
501-700 คน	10	9.9	9	14.1
701-1,000 คน	13	12.9	6	9.4
มากกว่า 1,000 คน	20	19.8	20	31.3
รวม	101	100.0	64	100.0

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.การประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร		
ไม่มี	90	54.5
มี	75	45.5
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร		
ทุกปี	42	56.0
ทุก 6 เดือน	17	22.7
ทุก 4 เดือน	3	4.0
ทุก 3 เดือน	2	2.7
ทุก 2 เดือน	4	5.3
ทุกเดือน	7	9.3
รวม	75	100.0

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการของตัวชี้วัดด้านการประกวด
การใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	37	41.1	52	69.3
บริการ	53	58.9	23	30.7
อายุองค์กร				
น้อยกว่า 20 ปี	31	34.4	32	42.7
20-30 ปี	28	31.1	23	30.7
31-50 ปี	26	28.9	13	17.3
51ปี ขึ้นไป	5	5.6	7	9.3
รายได้ต้องการ				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	41	45.6	14	18.7
1,000-2,000 ล้านบาท	27	30.0	21	28.0
2,001-5,000 ล้านบาท	5	5.6	18	24.0
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	17	18.9	22	29.3
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	14	15.6	1	1.3
51-200 คน	19	21.1	11	14.7
201-500 คน	23	25.6	19	25.3
501-700 คน	8	8.9	11	14.7
701-1,000 คน	10	11.1	9	12.0
มากกว่า 1,000 คน	16	17.8	24	32.0
รวม	90	100.0	75	100.0

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้
ของพนักงานรายบุคคล

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.ตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคล		
ไม่มี	111	67.3
มี	54	32.7
รวม	165	100.0
2.เฉพาะองค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคล		
1 เรื่องต่อคนต่อปี	26	48.1
2 เรื่องต่อคนต่อปี	8	14.8
3 เรื่องต่อคนต่อปี	5	9.3
4 เรื่องต่อคนต่อปี	4	7.4
5 เรื่องต่อคนต่อปี	2	3.7
6 เรื่องต่อคนต่อปี	2	3.7
มากกว่า 6 เรื่องต่อคนต่อปี	7	13.0
รวม	54	100.0

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของลักษณะธุรกิจการที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการด้านการแข่งขัน
ความรู้ของพนักงานรายบุคคล

ลักษณะธุรกิจ	ไม่มี		มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ				
ผลิต	51	45.9	38	70.4
บริการ	60	54.1	16	29.6
อายุองค์กร				
น้อยกว่า 20 ปี	38	34.2	25	46.3
20-30 ปี	32	28.8	19	35.2
31-50 ปี	30	27.0	9	16.7
51ปี ขึ้นไป	11	9.9	1	1.9
รายได้ต่อกิจการ				
น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท	43	38.7	12	22.2
1,000-2,000 ล้านบาท	30	27.0	18	33.3
2,001-5,000 ล้านบาท	14	12.6	9	16.7
5,001 ล้านบาท ขึ้นไป	24	21.6	15	27.8
จำนวนพนักงาน				
1-50 คน	12	10.8	3	5.6
51-200 คน	21	18.9	9	16.7
201-500 คน	27	24.3	15	27.8
501-700 คน	11	9.9	8	14.8
701-1,000 คน	12	10.8	7	13.0
มากกว่า 1,000 คน	28	25.2	12	22.2
รวม	111	100.0	54	100.0



ภาคผนวก ช

ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรระหว่างกลุ่มแบบสอบถาม
ที่ได้รับต่างเวลากัน

ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรระหว่างกลุ่มแบบสอบถามที่ได้รับต่างเวลากัน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรระหว่างกลุ่มแบบสอบถามที่ได้รับต่างเวลากัน

ตัวแปร	สัปดาห์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
บทบาทของผู้บริหาร	สัปดาห์ที่1	66	2.3	1.0	0.4	4.0
	สัปดาห์ที่2	29	1.8	1.0	0.4	4.0
	สัปดาห์ที่3	17	2.1	1.2	0.0	3.6
	สัปดาห์ที่4	15	2.2	1.1	0.4	4.0
	เกินกำหนด	9	2.0	1.0	0.8	4.0
	ติดตามรอบสอง	29	2.5	1.0	0.4	4.0
	รวม	165	2.2	1.0	0.0	4.0
	การสร้างบรรยากาศ	สัปดาห์ที่1	66	2.1	0.9	0.0
สัปดาห์ที่2		29	1.8	0.8	0.3	3.7
สัปดาห์ที่3		17	1.7	1.0	0.0	3.4
สัปดาห์ที่4		15	2.2	1.1	0.9	4.0
เกินกำหนด		9	1.8	0.8	0.9	3.4
ติดตามรอบสอง		29	2.2	1.1	0.3	4.0
รวม		165	2.0	1.0	0.0	4.0
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ		สัปดาห์ที่1	66	2.0	1.2	0.0
	สัปดาห์ที่2	29	1.6	0.9	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่3	17	1.6	1.1	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่4	15	2.2	1.1	1.0	4.0
	เกินกำหนด	9	1.2	1.0	0.0	3.0
	ติดตามรอบสอง	29	2.1	1.4	0.0	4.0
	รวม	165	1.9	1.2	0.0	4.0
	ความหลากหลายของ IT	สัปดาห์ที่1	66	1.6	0.8	0.0
สัปดาห์ที่2		29	1.3	0.8	0.0	3.3
สัปดาห์ที่3		17	1.6	0.9	0.3	3.0
สัปดาห์ที่4		15	1.6	0.9	0.3	3.3
เกินกำหนด		9	1.3	1.3	0.3	4.0
ติดตามรอบสอง		29	1.5	0.8	0.0	3.3
รวม		165	1.5	0.9	0.0	4.0

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	สัปดาห์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	สัปดาห์ที่1	66	2.1	1.1	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่2	29	1.9	1.0	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่3	17	1.9	1.2	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่4	15	2.1	1.3	0.6	4.0
	เกินกำหนด	9	1.7	1.3	0.0	4.0
	ติดตามรอบสอง	29	1.9	1.0	0.0	4.0
	รวม	165	2.0	1.1	0.0	4.0
	ความเข้าใจกัน	สัปดาห์ที่1	66	2.1	1.1	0.6
สัปดาห์ที่2		29	1.7	0.8	0.6	3.4
สัปดาห์ที่3		17	1.9	1.1	0.6	4.0
สัปดาห์ที่4		15	2.2	1.0	1.1	4.0
เกินกำหนด		9	1.8	0.8	0.6	2.9
ติดตามรอบสอง		29	1.9	1.3	0.0	4.0
รวม		165	2.0	1.1	0.0	4.0
วัฒนธรรมการเรียนรู้		สัปดาห์ที่1	66	2.4	1.1	0.0
	สัปดาห์ที่2	29	2.1	1.1	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่3	17	2.1	1.3	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่4	15	2.4	1.3	0.0	4.0
	เกินกำหนด	9	2.1	1.2	1.0	4.0
	ติดตามรอบสอง	29	2.3	1.2	0.0	4.0
	รวม	165	2.3	1.1	0.0	4.0
	กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	สัปดาห์ที่1	66	1.8	1.1	0.0
สัปดาห์ที่2		29	1.6	0.7	0.6	2.9
สัปดาห์ที่3		17	1.7	1.1	0.0	4.0
สัปดาห์ที่4		15	2.0	1.1	0.6	4.0
เกินกำหนด		9	1.5	1.0	0.6	3.4
ติดตามรอบสอง		29	1.8	0.9	0.6	4.0
รวม		165	1.7	1.0	0.0	4.0
ประโยชน์โดยรวม		สัปดาห์ที่1	66	2.6	1.2	0.0
	สัปดาห์ที่2	29	2.3	1.3	0.4	4.0
	สัปดาห์ที่3	17	2.5	1.3	0.0	4.0
	สัปดาห์ที่4	15	2.3	1.3	0.8	4.0
	เกินกำหนด	9	1.9	1.2	0.4	4.0
	ติดตามรอบสอง	29	2.5	1.3	0.0	4.0
	รวม	165	2.4	1.2	0.0	4.0

ภาคผนวก ข

ความถี่และร้อยละของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้
จำแนกตามระดับคะแนน

ความถี่และร้อยละของคะแนนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้จำแนกตามระดับคะแนน

ตารางที่ 1 ความถี่และร้อยละของคะแนนการแบ่งปันความรู้จำแนกตามระดับคะแนน

คะแนน	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละของทั้งหมด
0	5	6.8	3.0
1	27	37.0	16.4
2	41	56.2	24.8
รวม	73	100.0	44.2
3	35	44.9	21.2
4	21	26.9	12.7
5	22	28.2	13.3
รวม	78	100.0	47.3
6	6	42.9	3.6
7	8	57.1	4.8
รวม	14	100.0	8.5
รวมทั้งหมด	165	-	100.0

ตารางที่ 2 ความถี่และร้อยละของคะแนนการแบ่งปันความรู้

รายการ		6-7 คะแนน		3-5 คะแนน		0-2 คะแนน	
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ	ผลิต	10	71.4	51	65.4	28	38.4
	บริการ	4	28.6	27	34.6	45	61.6
อายุองค์กร	น้อยกว่า20ปี	3	21.4	33	42.3	27	37.0
	20-30ปี	6	42.9	22	28.2	23	31.5
	31-50ปี	4	28.6	17	21.8	18	24.7
	51ปีขึ้นไป	1	7.1	6	7.7	5	6.8
รายได้ต่อปี	น้อยกว่า1,000ล้านบาท	3	21.4	17	21.8	35	47.9
	1,000-2,000ล้านบาท	2	14.3	27	34.6	19	26.0
	2,001-5,000ล้านบาท	2	14.3	14	17.9	7	9.6
	5,001ล้านบาท	7	50.0	20	25.6	12	16.4
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	-	-	1	1.3	14	19.2
	51-200 คน	-	-	13	16.7	17	23.3
	201-500 คน	5	35.7	18	23.1	19	26.0
	501-700 คน	3	21.4	10	12.8	6	8.2
	701-1,000 คน	1	7.1	11	14.1	7	9.6
	มากกว่า 1,000 คน	5	35.7	25	32.1	10	13.7
รวม	14	100.0	78	100.0	73	100.0	

ภาคผนวก ฅ

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุการวิเคราะห์โดยเลือกเฉพาะ
องค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม

**ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุการวิเคราะห์
โดยเลือกเฉพาะองค์การที่ใช้และไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม**

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์การที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.092	0.327		0.280	0.781		
การสร้างบรรยากาศ	0.588	0.159	0.481	3.692*	0.001	0.639	1.565
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.301	0.107	0.366	2.810*	0.008	0.639	1.565

$R^2 = 0.577$, $\text{adj } R^2 = 0.555$, Durbin-Watson = 1.602, Std. Error of the Estimate = 0.683

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 55.5 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.602 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการ เป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-0.042	0.602		-0.070	0.945		
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.434	0.149	0.488	2.921*	0.008	0.825	1.212
การสร้างบรรยากาศ	0.508	0.222	0.382	2.288*	0.033	0.825	1.212

$R^2 = 0.540$, $\text{adj } R^2 = 0.494$, Durbin-Watson = 1.623, Std. Error of the Estimate = 0.754

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 49.4 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.623 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ และการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการ เป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-0.529	0.450		-1.176	0.257		
การสร้างบรรยากาศ	0.711	0.194	0.594	3.673*	0.002	0.904	1.106
บทบาทของผู้บริหาร	0.374	0.165	0.367	2.272*	0.037	0.904	1.106
R ² = 0.622, adj R ² = 0.575, Durbin-Watson = 1.598, Std. Error of the Estimate = 0.504							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 57.5 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.598 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการ เป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานใน องค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.620	0.453		1.370	0.179		
การสร้างบรรยากาศ	0.504	0.206	0.362	2.448*	0.019	0.711	1.406
ความเชื่อใจกัน	0.372	0.156	0.353	2.386*	0.022	0.711	1.406

$R^2 = 0.393$, $\text{adj } R^2 = 0.362$, Durbin-Watson = 2.040, Std. Error of the Estimate = 0.932

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวม จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 36.2 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.040 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการ เป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานใน องค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.709	0.760		0.933	0.361		
บทบาทของผู้บริหาร	0.826	0.263	0.566	3.145*	0.005	1.000	1.000
R ² = 0.320, adj R ² = 0.288, Durbin-Watson = 1.293, Std. Error of the Estimate = 0.991							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวม จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 28.8 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของ การวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.293 ซึ่งมีน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนอาจไม่เป็นอิสระต่อ กัน

เนื่องจากค่าคาดเคลื่อนที่ได้จากวิเคราะห์สมการถดถอยอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน ผู้วิจัยจึง นำค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวไปทดสอบ Run Test เพื่อตรวจสอบว่าค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวมีการเกิด อย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน (Wang and Akabay, 1994-1995) ผลการทดสอบพบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าคาดเคลื่อน = -0.015 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่น้อยกว่าค่ามัธยฐาน = 11 จำนวนค่า คาดเคลื่อนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 12 จำนวนการ Run = 12 ค่า P-value = 0.513 ซึ่งมี ค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพียงหนึ่งตัวแปร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปร ตาม

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการ เป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานใน องค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาพบริการ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.610	0.698		0.874	0.394		
การสร้างบรรยากาศ	0.844	0.338	0.519	2.502*	0.023	1.000	1.000
R ² = 0.269, adj R ² = 0.226, Durbin-Watson = 1.598, Std. Error of the Estimate = 0.924							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวม จากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาพบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์ การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 22.6 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.598 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพียงหนึ่งตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.164	0.135		1.217	0.226		
การสร้างบรรยากาศ	0.555	0.082	0.569	6.769*	0.000	0.557	1.796
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.171	0.067	0.216	2.569*	0.011	0.557	1.796

$R^2 = 0.535$, $\text{adj } R^2 = 0.527$, Durbin-Watson = 1.966, Std. Error of the Estimate = 0.623

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 52.7 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.966 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.161	0.213		0.757	0.452		
การสร้างบรรยากาศ	0.470	0.111	0.449	4.227*	0.000	0.662	1.510
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.277	0.080	0.368	3.468*	0.001	0.662	1.510

$R^2 = 0.529$, adj $R^2 = 0.514$, Durbin-Watson = 2.503, Std. Error of the Estimate = 0.601

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 51.4 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.503 ซึ่งมีค่ามากกว่า 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน

เนื่องจากค่าคาดเคลื่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน ผู้วิจัยจึงนำค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวไปทดสอบ Run Test เพื่อตรวจสอบว่าค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน (Wang and Akabay, 1994-1995) ผลการทดสอบพบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าคาดเคลื่อน = 0.073 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่น้อยกว่าค่ามัธยฐาน = 33 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 33 จำนวนการ Run = 38 ค่า P-value = 0.321 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.278	0.162		1.721	0.091		
การสร้างบรรยากาศ	0.652	0.089	0.709	7.328*	0.000	1.000	1.000

$R^2 = 0.503$, $\text{adj } R^2 = 0.494$, Durbin-Watson = 1.457, Std. Error of the Estimate = 0.627

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 49.4 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.457 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน

เนื่องจากค่าคาดเคลื่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน ผู้วิจัยจึงนำค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวไปทดสอบ Run Test เพื่อตรวจสอบว่าค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน (Wang and Akabay, 1994-1995) ผลการทดสอบพบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าคาดเคลื่อน = -0.067 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่น้อยกว่าค่ามัธยฐาน = 26 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 31 จำนวนการ Run = 29 ค่า P-value = 0.940 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.003	0.345		2.904*	0.004		
การสร้างบรรยากาศ	0.459	0.122	0.345	3.772*	0.000	0.480	2.084
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.244	0.083	0.227	2.959*	0.004	0.682	1.467
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.255	0.096	0.236	2.659*	0.009	0.508	1.968
ประเภทรูทกิจ	-0.335	0.166	-0.135	-2.020*	0.046	0.895	1.118

$R^2 = 0.535$, $adj R^2 = 0.519$, Durbin-Watson = 1.876, Std. Error of the Estimate = 0.860

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 51.9 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.876 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 4 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม ในขณะที่ประเภทรูทกิจ เป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ หมายความว่า หากองค์กรเป็นภาคบริการจะส่งผลให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร น้อยกว่าภาคการผลิต 0.135 หน่วย

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.721	0.256		2.819*	0.006		
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.459	0.100	0.452	4.571*	0.000	0.761	1.313
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.230	0.095	0.238	2.408*	0.019	0.760	1.316
ความหลากหลายของ IT	0.334	0.144	0.233	2.321*	0.024	0.740	1.351
R ² = 0.538, adj R ² = 0.516, Durbin-Watson = 1.593, Std. Error of the Estimate = 0.808							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 51.6 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.593 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.412	0.230		1.793	0.079		
บทบาทของผู้บริหาร	0.428	0.181	0.401	2.364*	0.022	0.312	3.210
การสร้างบรรยากาศ	0.458	0.214	0.363	2.137*	0.037	0.312	3.210

$R^2 = 0.534$, adj $R^2 = 0.516$, Durbin-Watson = 1.838, Std. Error of the Estimate = 0.842

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 51.6 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.838 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ภาคผนวก ๓

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุการวิเคราะห์
โดยแบ่งองค์การที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน

**ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุการวิเคราะห์
โดยแบ่งองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน และเกิน 500 คน**

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.100	0.150		0.670	0.505		
การสร้างบรรยากาศ	0.610	0.085	0.614	7.188*	0.000	0.701	1.427
ความหลากหลายของ IT	0.253	0.100	0.216	2.531*	0.013	0.701	1.427

$R^2 = 0.570$, $adj R^2 = 0.560$, Durbin-Watson = 1.740, Std. Error of the Estimate = 0.620

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 56.0 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.740 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนียภาพการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	0.417	0.329		1.267	0.213		
การสร้างบรรยากาศ	0.670	0.149	0.589	4.491*	0.000	1.000	1.000

$R^2 = 0.347$, $\text{adj } R^2 = 0.330$, Durbin-Watson = 1.803, Std. Error of the Estimate = 0.787

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนียภาพการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 33.0 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.803 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.160	0.134		1.190	0.240		
การสร้างบรรยากาศ	0.727	0.075	0.823	9.717*	0.000	1.000	1.000
R ² = 0.677, adj R ² = 0.670, Durbin-Watson = 1.828, Std. Error of the Estimate = 0.488							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 67.0 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.828 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.473	0.437		3.369*	0.001		
การสร้างบรรยากาศ	0.668	0.123	0.485	5.425*	0.000	0.736	1.359
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.268	0.100	0.235	2.688*	0.009	0.766	1.305
ประเภทธุรกิจ	-0.520	0.207	-0.201	-2.508*	0.014	0.917	1.090
R ² = 0.513, adj R ² = 0.495, Durbin-Watson = 1.790, Std. Error of the Estimate = 0.924							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 49.5 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.790 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม ในขณะที่ประเภทธุรกิจ เป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ หมายความว่า หากองค์กรเป็นภาคบริการจะส่งผลให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร น้อยกว่าภาคการผลิต 0.201 หน่วย

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.324	0.415		0.781	0.440		
สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ	0.409	0.117	0.413	3.513*	0.001	0.912	1.096
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.397	0.140	0.356	2.833*	0.008	0.803	1.246
การสร้างบรรยากาศ	0.413	0.194	0.279	2.135*	0.040	0.739	1.353

$R^2 = 0.545$, $\text{adj } R^2 = 0.507$, Durbin-Watson = 1.433, Std. Error of the Estimate = 0.879

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 50.7 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.433 ซึ่งมีน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน

เนื่องจากค่าคาดเคลื่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยอาจไม่เป็นอิสระต่อกัน ผู้วิจัยจึงนำค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวไปทดสอบ Run Test เพื่อตรวจสอบว่าค่าคาดเคลื่อนดังกล่าวมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน (Wang and Akabay, 1994-1995) ผลการทดสอบพบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าคาดเคลื่อน = -0.113 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่น้อยกว่าค่ามัธยฐาน = 20 จำนวนค่าคาดเคลื่อนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน = 20 จำนวนการ Run = 19 ค่า P-value = 0.631 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนมีการเกิดอย่างสุ่มหรือเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปัน

ความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้ประโชชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.590	0.241		2.449*	0.018		
การสร้างบรรยากาศ	0.816	0.134	0.671	6.079*	0.000	1.000	1.000

$R^2 = 0.451$, adj $R^2 = 0.439$, Durbin-Watson = 2.235, Std. Error of the Estimate = 0.877

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโชชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 43.9 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.235 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.214	0.220		0.973	0.334		
การสร้างบรรยากาศ	0.771	0.089	0.704	8.637*	0.000	1.000	1.000
R ² = 0.495, adj R ² = 0.489, Durbin-Watson = 1.820, Std. Error of the Estimate = 0.699							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 48.9 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.820 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.055	0.294		0.187	0.853		
การสร้างบรรยากาศ	0.633	0.140	0.558	4.530*	0.000	0.625	1.601
ความง่ายและสะดวกในการใช้ IT	0.232	0.108	0.265	2.154*	0.037	0.625	1.601

$R^2 = 0.564$, $\text{adj } R^2 = 0.545$, Durbin-Watson = 1.843, Std. Error of the Estimate = 0.633

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 54.5 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.843 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.366	0.353		1.037	0.309		
การสร้างบรรยากาศ	0.674	0.169	0.610	4.000*	0.000	1.000	1.000
R ² = 0.372, adj R ² = 0.349, Durbin-Watson = 1.605, Std. Error of the Estimate = 0.783							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 34.9 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.605 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.454	0.271		1.673	0.099		
การสร้างบรรยากาศ	0.510	0.129	0.399	3.963*	0.000	0.661	1.512
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.398	0.102	0.393	3.904*	0.000	0.661	1.512

$R^2 = 0.497$, $\text{adj } R^2 = 0.483$, Durbin-Watson = 1.918, Std. Error of the Estimate = 0.819

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 48.3 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.918 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.434	0.331		1.310	0.197		
วัฒนธรรมการเรียนรู้	0.573	0.105	0.587	5.467*	0.000	0.813	1.230
บทบาทของผู้บริหาร	0.323	0.122	0.285	2.653*	0.011	0.813	1.230
R ² = 0.570, adj R ² = 0.551, Durbin-Watson = 2.162, Std. Error of the Estimate = 0.739							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 55.1 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.162 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

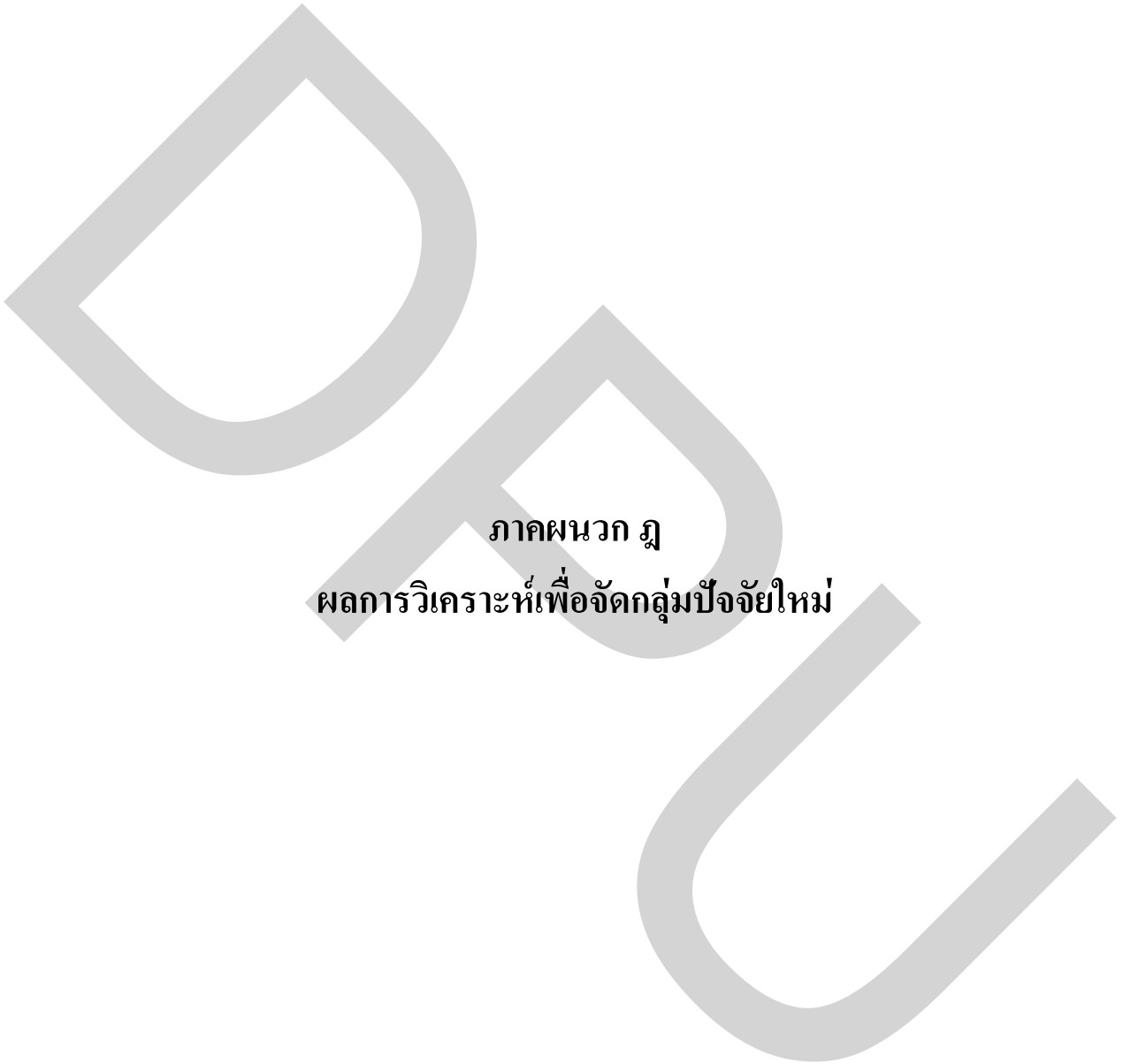
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเฉพาะองค์กรที่มีจำนวนพนักงานเกิน 500 คน เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาพบริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.494	0.373		1.325	0.196		
บทบาทของผู้บริหาร	0.787	0.143	0.728	5.521*	0.000	1.000	1.000
R ² = 0.530, adj R ² = 0.513, Durbin-Watson = 1.558, Std. Error of the Estimate = 0.820							

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ทัศนภาพบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 51.3 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.558 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม



ภาคผนวก ฎ

ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยใหม่

ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มปัจจัยใหม่

การวิเคราะห์ส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาจัดกลุ่มปัจจัยใหม่เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การธุรกิจ โดยมี 2 ขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์ปัจจัย และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ดังมีขั้นตอนต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลจำนวน 58 ข้อ มาวิเคราะห์ปัจจัย ด้วยวิธี Principal Component Analysis : PCA ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด และหมุนแกนปัจจัยแบบตั้งฉาก ด้วยวิธี Varimax เพื่อจัดตัวแปรเข้าแต่ละปัจจัย มีค่า KMO เท่ากับ 0.78 ซึ่งมากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย และค่า Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square เท่ากับ 3,395.27 Degree of freedom เท่ากับ 1,653.00 และค่า P-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต่างๆมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัยได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์สามารถสกัดปัจจัยออกได้เป็น 9 ปัจจัย ซึ่งทุกปัจจัยมีค่า Eigenvalues มากกว่า 1 นำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) ไม่น้อยกว่า 0.40 และแต่ละปัจจัยมีข้อมูลอย่างน้อย 3 ข้อถาม คงเหลือข้อมูลจำนวน 43 ข้อ โดยผลบวกสะสมของความแปรปรวนที่อธิบายได้เท่ากับร้อยละ 45.2 ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร	น้ำหนักตัวประกอบ
1.มีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	0.59
2.มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร	0.59
3.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ	0.56
4.ระบบการจัดการความรู้	0.54
5.มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ	0.54
Eigenvalue	3.53
ร้อยละของความแปรปรวน	6.09
ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้	น้ำหนักตัวประกอบ
1.มีการให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้พบปะสนทนาในเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการในการแบ่งปันความรู้	0.64
2.มอบเงินรางวัล หรือเงินพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้	0.58
3.เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานได้เห็นเป็นประจำ	0.48
4.มอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง	0.47
5.มีการให้พนักงานต้องทำบันทึกความรู้ หรือข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกเป็นสื่อประเภทต่างๆ เพื่อเก็บสะสมเป็นความรู้ขององค์กร	0.45
Eigenvalue	3.39
ร้อยละของความแปรปรวน	5.85
ปัจจัยที่ 3 ความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน	น้ำหนักตัวประกอบ
1.พนักงานเชื่อใจได้ว่าพนักงานคนอื่นจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนลำบากขึ้นด้วยความไม่ระมัดระวัง	0.73
2.พนักงานสามารถเชื่อใจได้อย่างเต็มที่ในคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานคนอื่น	0.69
3.ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่พนักงานใช้งานอย่างแพร่หลาย	0.59
4.ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่ออกแบบตามความเหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้	0.44
5.พนักงาน โดยส่วนใหญ่ให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน	0.40
Eigenvalue	3.35
ร้อยละของความแปรปรวน	5.77

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	น้ำหนักตัวประกอบ
1.มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.64
2.มีการมอบหมายงานให้พนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.60
3.มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ	0.55
4.มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร	0.45
5.มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันข้ามสายงาน	0.44
Eigenvalue	3.26
ร้อยละของความแปรปรวน	5.62
ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	น้ำหนักตัวประกอบ
1.การประชุมทางไกล	0.64
2.การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ	0.64
3.เว็บไซต์องค์กร	0.55
4.พนักงานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆได้ เมื่อต้องการ	0.49
5.อินทราเน็ต	0.41
6.การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	0.40
Eigenvalue	3.16
ร้อยละของความแปรปรวน	5.45
ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน	น้ำหนักตัวประกอบ
1.มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ	0.68
2.มีการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำทุก	0.47
3.จัดให้มีเวลา งบประมาณ หรือสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน	0.41
4.พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับชื่อเสียงมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้แบ่งปันความรู้	0.41
5.มีการจัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นประจำ	0.40
Eigenvalue	2.69
ร้อยละของความแปรปรวน	4.64

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน	น้ำหนักตัวประกอบ
1.จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง	0.59
2.มีการยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.51
3.พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเมื่อไม่เห็นด้วยในเรื่องต่างๆ	0.50
4.พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก หรือความหวังกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นอิสระ	0.43
5.อินเทอร์เน็ต	0.40
Eigenvalue	2.50
ร้อยละของความแปรปรวน	4.31
ปัจจัยที่ 8 การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์อย่างไม่เป็นทางการ	น้ำหนักตัวประกอบ
1.กระดานสนทนา	0.57
2.เว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเรื่องราวประจำวัน	0.56
3.จัดให้มีคณะกรรมการดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	0.51
4.พนักงานที่แบ่งปันความรู้มีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น	0.47
Eigenvalue	2.49
ร้อยละของความแปรปรวน	4.29
ปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	น้ำหนักตัวประกอบ
1.การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม เช่น Lotus Note , SharePoint	0.57
2.มีการให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันตามกำหนด เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน	0.44
3.มีการให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า	0.40
Eigenvalue	1.87
ร้อยละของความแปรปรวน	3.22

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสามารถสกัดปัจจัยได้ 9 ปัจจัย 43 ตัวชี้วัด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อปัจจัยโดยใช้เกณฑ์ในการตั้งชื่อด้วยการให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักตัวประกอบที่มากก่อน ดังนี้

- ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร
 ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้
 ปัจจัยที่ 3 ความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน
 ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน
 ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล
 ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน
 ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน
 ปัจจัยที่ 8 การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์อย่างไม่เป็นทางการ
 ปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา

2) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ จากการวิเคราะห์ปัจจัยทำให้ได้ปัจจัยใหม่จำนวน 9 ปัจจัย แล้วนำไปคำนวณคะแนนปัจจัย (Factor Score) ทั้ง 9 ปัจจัย เพื่อนำไปพิสูจน์ว่าปัจจัยใหม่ที่กำหนดขึ้นส่งผลต่อกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรหรือไม่ ด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ทั้งนี้ค่าสถิติพื้นฐานของแต่ละปัจจัยแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.00	1.00	-2.17	2.56	0.09	-0.54
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.00	1.00	-2.11	2.86	0.34	-0.31
ความเชื่อใจกันและความง่าย	0.00	1.00	-1.84	2.80	0.64	-0.03
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.00	1.00	-3.07	2.36	-0.14	-0.40
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.00	1.00	-2.50	2.38	0.11	-0.48
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.00	1.00	-2.73	2.25	-0.37	-0.16
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.00	1.00	-3.10	2.10	-0.41	0.02
การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.00	1.00	-2.23	3.64	0.98	2.10
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.00	1.00	-2.29	2.88	0.32	-0.14

จากตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย พบว่าทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1 โดยมีปัจจัย 6 ปัจจัยมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.98 และมี 3 ปัจจัยที่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้

ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง -0.41 ถึง -0.14 ส่วนความโด่งของปีจจัยมี 2 ปีจจัยมีโค้งของการแจกแจงข้อมูลในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งเป็นบวก) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.02 ถึง 2.10 และมี 7 ปีจจัยมีโค้งของการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งเป็นลบ) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง -0.54 ถึง -0.03 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2549)

การทดสอบข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ในการทดสอบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ ผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบ Kolmogorov-Smirnov โดยมีสมมติฐานเพื่อการทดสอบดังนี้

H_0 : ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

H_1 : ข้อมูลไม่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

ตารางที่ 3 การทดสอบข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

ปีจจัย	Kolmogorov-Smirnov Z	P-value
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.587	0.881
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	1.058	0.213
ความเชื่อใจกันและความง่าย	1.703	0.006*
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.803	0.539
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.617	0.841
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.979	0.293
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	1.084	0.190
การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	1.145	0.145
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.532	0.940

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่า P-value มากกว่า 0.05 ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก หรือกล่าวได้ว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ มีเพียงความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงานเท่านั้นที่มี

ค่า P-value เท่ากับ 0.006 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าข้อมูลไม่มีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ผู้วิจัยนำปัจจัยไปคำนวณคะแนนปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย รวมทั้งเพิ่มตัวแปรอิสระอีก 1 ตัวแปร คือ ประเภทธุรกิจ ซึ่งประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุจะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ทีละตัวแปรตาม โดยแต่ละตัวแปรตามจะแยกวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีโดยภาพรวม กรณีภาคการผลิต และกรณีภาคบริการ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.732	0.048		36.370	0.000		
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.476	0.048	0.484	9.964*	0.000	1.000	1.000
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.351	0.048	0.357	7.348*	0.000	1.000	1.000
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.298	0.048	0.303	6.242*	0.000	1.000	1.000
การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.231	0.048	0.235	4.843*	0.000	1.000	1.000
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.227	0.048	0.231	4.760*	0.000	1.000	1.000
ความเข้าใจกันและความง่าย	0.161	0.048	0.164	3.380*	0.001	1.000	1.000
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.127	0.048	0.129	2.659*	0.009	1.000	1.000
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.120	0.048	0.122	2.504*	0.013	1.000	1.000
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.109	0.048	0.111	2.278*	0.024	1.000	1.000

$R^2 = 0.634$, $\text{adj } R^2 = 0.613$, Durbin-Watson = 1.850, Std. Error of the Estimate = 0.612

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 61.3 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์

สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.85 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 9 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ 8 การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์อย่างไม่เป็นทางการ ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล ปัจจัยที่ 3 ความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา โดยทุกปัจจัยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.829	0.067		27.095	0.000		
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.487	0.069	0.481	7.072*	0.000	0.990	1.010
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.392	0.065	0.419	6.037*	0.000	0.949	1.053
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.283	0.067	0.287	4.207*	0.000	0.982	1.019
การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.229	0.061	0.257	3.728*	0.000	0.962	1.039
ความเชื่อใจกันและความง่าย	0.192	0.058	0.224	3.280*	0.002	0.977	1.024
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.195	0.061	0.218	3.176*	0.002	0.970	1.031
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.137	0.066	0.143	2.086*	0.040	0.971	1.030

$R^2 = 0.630$, $adj R^2 = 0.598$, Durbin-Watson = 1.744, Std. Error of the Estimate = 0.611

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต พบว่า สัมประสิทธิ์การ

ตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 59.8 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.744 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 7 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ 8 การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์อย่างไม่เป็นทางการ ปัจจัยที่ 3 ความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล และปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ซึ่งทั้ง 7 ปัจจัยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ

ปัจจัย	Unstandardized		Standardized	t	P-value	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.663	0.079		21.119*	0.000		
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.428	0.074	0.470	5.798*	0.000	0.973	1.028
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.315	0.073	0.347	4.295*	0.000	0.977	1.024
การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.310	0.087	0.305	3.557*	0.001	0.872	1.147
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.273	0.080	0.290	3.419*	0.001	0.887	1.127
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.244	0.084	0.242	2.920*	0.005	0.931	1.074
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.183	0.079	0.189	2.309*	0.024	0.956	1.045
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.177	0.080	0.186	2.201*	0.031	0.893	1.120

$R^2 = 0.565$, $\text{adj } R^2 = 0.521$, Durbin-Watson = 2.157, Std. Error of the Estimate = 0.631

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การ

ตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 52.1 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.157 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 7 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุดเรียงตามลำดับได้แก่ ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ 8 การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์อย่างไม่เป็นทางการ ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา ซึ่งทั้ง 7 ปัจจัยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.061	0.228		13.429*	0.000		
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.359	0.070	0.291	5.103*	0.000	0.974	1.027
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.326	0.070	0.264	4.679*	0.000	0.995	1.005
ความเชื่อใจกันและความง่าย	0.316	0.069	0.256	4.545*	0.000	0.999	1.001
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.311	0.069	0.252	4.472*	0.000	0.998	1.002
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.296	0.072	0.239	4.123*	0.000	0.938	1.067
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.256	0.071	0.207	3.607*	0.000	0.960	1.042
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.220	0.070	0.178	3.168*	0.002	0.996	1.004
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.174	0.069	0.141	2.510*	0.013	1.000	1.000
ประเภทธุรกิจ	-0.421	0.149	-0.170	-2.830*	0.005	0.872	1.147

$R^2 = 0.510$, $\text{adj } R^2 = 0.482$, Durbin-Watson = 1.821, Std. Error of the Estimate = 0.889

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีโดยภาพรวม พบว่า

สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 48.2 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.821 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 9 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม 8 ปัจจัย โดยเรียงปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่ 3 ความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์การ ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล และปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา ส่วนตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามในทางลบมี 1 ตัวแปร คือ ประเภทธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ โดยหมายความว่า หากองค์กรเป็นภาคบริการจะส่งผลให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร น้อยกว่าภาคการผลิต 0.17 หน่วย

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคการผลิต

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.626	0.101		26.096*	0.000		
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.370	0.097	0.319	3.822*	0.000	0.962	1.039
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์การ	0.346	0.095	0.306	3.664*	0.000	0.961	1.041
ความเชื่อใจกันและความง่าย	0.315	0.086	0.305	3.671*	0.000	0.971	1.030
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.369	0.101	0.301	3.651*	0.000	0.986	1.014
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.299	0.090	0.276	3.320*	0.001	0.970	1.031
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.310	0.098	0.261	3.153*	0.002	0.982	1.018
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.254	0.096	0.222	2.646*	0.010	0.953	1.049

$R^2 = 0.456$, $\text{adj } R^2 = 0.409$, Durbin-Watson = 1.718, Std. Error of the Estimate = 0.896

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประ โยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีกาการผลิต พบว่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 40.9 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.718 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 7 ปัจจัย โดยเรียงปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยที่ 3 ความเข้าใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งทั้ง 7 ปัจจัยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุเมื่อกำหนดให้ประ โยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีกาบริการ

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.187	0.112		19.574*	0.000		
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.398	0.106	0.335	3.775*	0.000	0.940	1.064
ความเข้าใจกันและความง่าย	0.415	0.129	0.289	3.226*	0.002	0.923	1.083
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.342	0.106	0.285	3.234*	0.002	0.952	1.050
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.338	0.108	0.271	3.128*	0.003	0.987	1.014
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.332	0.112	0.262	2.955*	0.004	0.940	1.064
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.213	0.104	0.178	2.044*	0.045	0.975	1.026

$R^2 = 0.488$, $adj R^2 = 0.444$, Durbin-Watson = 2.047, Std. Error of the Estimate = 0.891

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม กรณีภาคบริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้วคิดเป็นร้อยละ 44.4 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.047 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่ามีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 6 ปัจจัย โดยเรียงปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ 3 ความเชื่อใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 10 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุทั้งสองตัวแปรตาม รวม 6 กรณี

ปัจจัย	Standardized Coefficients (Beta)					
	ภาพรวม		ภาคการผลิต		ภาคบริการ	
	การแบ่งปัน ความรู้	ประโยชน์ โดยรวม	การแบ่งปัน ความรู้	ประโยชน์ โดยรวม	การแบ่งปัน ความรู้	ประโยชน์ โดยรวม
การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร	0.357	0.252	0.419	0.306	0.290	-
แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดี	0.303	0.291	0.287	0.261	0.347	0.335
ความเชื่อใจกันและความง่าย	0.164	0.256	0.224	0.305	-	0.289
การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	0.122	0.207	-	0.222	0.189	0.262
การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล	0.231	0.178	0.218	0.276	0.242	-
การให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย	0.484	0.239	0.481	0.301	0.470	0.178
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	0.129	0.264	0.143	0.319	-	0.285
การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.235	-	0.257	-	0.305	-
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา	0.111	0.141	-	-	0.186	0.271
ประเภทธุรกิจ	-	-0.170	-	-	-	-
adj R ²	0.613	0.482	0.598	0.409	0.521	0.444

จากตารางที่ 10 เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ของตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 กรณีมาแสดง พบว่า มีตัวแปรอิสระ 10 ตัวแปรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ที่ระดับ

นัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจและการมีแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ 3 ความเข้าใจกันและความง่ายในการใช้ฐานข้อมูลของพนักงาน ปัจจัยที่ 4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ปัจจัยที่ 5 ระบบการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ทางไกล ปัจจัยที่ 6 การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแก่พนักงาน ปัจจัยที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่ 8 การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์อย่างไม่เป็นทางการ และปัจจัยที่ 9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกำหนดเวลา ส่วนประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรคุณภาพ ที่กำหนดให้ 0 คือ ภาคการผลิต และ 1 คือ ภาคบริการ โดยหมายความว่า หากองค์กรเป็นภาคบริการจะส่งผลให้ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร น้อยกว่าภาคการผลิต 0.17 หน่วย



ภาคผนวก ก

กรอบแนวคำถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

กรอบแนวคำถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

1. จุดเริ่มต้นการจัดการความรู้ขององค์กรของท่านเกิดขึ้นได้อย่างไร
2. ระยะเวลาที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ไปแล้ว
3. มีการจัดการความรู้ในเรื่องใดบ้าง วัตถุประสงค์เพื่ออะไร
4. ท่านคิดว่า การแบ่งปันความรู้ควรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง
5. เครื่องมือที่สำคัญสำหรับการแบ่งปันความรู้ควรมีอะไรบ้าง
6. รูปแบบการแบ่งปันความรู้ขององค์กรของท่านเป็นอย่างไร
7. ท่านคิดว่า ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ควรมีอะไรบ้าง
8. กรุณาเล่าประสบการณ์ที่ท่านคิดว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการแบ่งปันความรู้ขององค์กรของท่าน
9. ท่านคิดว่า การแบ่งปันความรู้ในองค์กรของท่านประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง และที่ไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง เพราะสาเหตุใด
10. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรของท่านมีอะไรบ้าง และประสบความสำเร็จได้อย่างไร



ภาคผนวก รฐ

แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ

แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจ คุษฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์การ

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์การของท่าน ผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะถือเป็นความลับ และจะนำข้อมูลที่ได้สรุปในภาพรวมเพื่องานทางวิชาการเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ส่วน จำนวน 8 หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ลักษณะของธุรกิจ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

ส่วนที่ 4 กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ

ส่วนที่ 5 ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

ในแต่ละส่วนโปรดขีด ✓ ลงใน () หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความจริง

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ประศาสน์ นิยม

ที่อยู่ผู้วิจัย 2677/1 ถนนพหลโยธิน ลาดยาว จตุจักร กทม 10900 โทรศัพท์ 08-1268-5825

หากต้องการผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ โปรดส่งอีเมลล์ของท่านมายัง nprasat99@gmail.com หรือ

โปรดระบุอีเมลล์ เพื่อจะได้จัดส่งให้ท่านเมื่องานวิจัยแล้วเสร็จ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 ระดับตำแหน่งของท่าน

- () ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า
 () รองประธานกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า
 () ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า
 () อื่นๆ โปรดระบุตำแหน่ง _____

1.2 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งตามข้อ 1.1 _____ ปี

1.3 ระยะเวลาที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร _____ ปี

1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
 () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

1.5 อายุ _____ ปี

ส่วนที่ 2 ลักษณะของธุรกิจ

2.1 ปีที่ตั้งองค์กร _____

2.2 รายได้ต่อปีขององค์กร _____ ล้านบาท

2.3 จำนวนพนักงานทั้งหมด _____ คน

2.4 ประเภทอุตสาหกรรมขององค์กร

- () เกษตรกรรม และการป่าไม้ () การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน
 () การผลิต () การไฟฟ้า แก๊ส และการประปา
 () การก่อสร้าง () โรงแรม และภัตตาคาร
 () การเงิน () การศึกษา
 () การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม
 () การบริการด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์
 () การขายส่ง การขายปลีก ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน
 () บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และบริการทางธุรกิจ
 () การให้บริการชุมชน สังคม และบริการส่วนบุคคลอื่นๆ
 () อื่นๆ โปรดระบุ _____

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

3.1 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- () มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
- () มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ
- () มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ
- () เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- () มีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- () มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ
- () เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานได้เห็นเป็นประจำ
- () จัดให้มีเวลา งบประมาณ หรือสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน
- () มีการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

3.2 การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () มีการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง
- () มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กรถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้
- () มีการให้พนักงานต้องทำบันทึกความรู้ หรือข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกเป็นสื่อประเภทต่างๆ เพื่อเก็บสะสมเป็นความรู้ขององค์กร
- () มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ
- () มีการให้พนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันตามกำหนด เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน
- () มีการให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า
- () มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน
- () มีการมอบหมายงานให้พนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน
- () มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross Functional Team)
- () มีการให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้พบปะสนทนาในเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการในการแบ่งปันความรู้ เช่น ส่งเสริมให้มีชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร
- () มีการสรรหากรรมการที่มีความเข้าใจกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการประกวดหรือนำเสนอผลงานที่ต้องใช้ความรู้

- () มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เช่น กิจกรรมเสียงตามสาย ป้ายประกาศ อีเมลล์ แผ่นพับ
- () มีการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ
- () มีการจัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นประจำ เช่น การประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประกวด การสร้างนวัตกรรม การประกวดการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) เป็นต้น
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

3.3 สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () มอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง
- () มอบเงินรางวัล หรือเงินพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้
- () พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับชื่อเสียงมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้แบ่งปันความรู้
- () พนักงานที่แบ่งปันความรู้มีความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

3.4 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้อะไรบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () เว็บไซต์ (Web site) องค์กร
- () อินทราเน็ต (Intranet)
- () อินเทอร์เน็ต (Internet)
- () ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)
- () กระดานสนทนา (Web board)
- () การประชุมทางไกล (Teleconference)
- () การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conferencing)
- () การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
- () ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)
- () การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม (Groupware) เช่น Lotus Note , SharePoint
- () ระบบจัดการเอกสาร (Document and Content Management System)
- () เว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเรื่องราวประจำวัน (Weblog)
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

3.5 ลักษณะการจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () จัดให้มีคณะกรรมการดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ
- () จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง
- () มีการจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลที่สืบค้นได้ง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน
- () มีการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานของพนักงาน
- () ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่พนักงานใช้งานอย่างแพร่หลาย

- () ฐานข้อมูลความรู้เป็นระบบที่ออกแบบตามความเหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้
- () พนักงานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆได้ เมื่อต้องการ
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

3.6 ความเข้าใจกันในกลุ่มพนักงาน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () พนักงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก หรือความหวังกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นอิสระ
- () พนักงานที่บอกเล่าปัญหาในการทำงานให้พนักงานคนอื่นรับรู้จะได้รับการช่วยเหลือด้วยความห่วงใย
- () พนักงานเชื่อใจได้ว่าพนักงานคนอื่นจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนลำบากขึ้นด้วยความไม่ระมัดระวัง
- () พนักงานสามารถเชื่อใจได้อย่างเต็มที่ในคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานคนอื่น
- () พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเมื่อไม่เห็นด้วยในเรื่องต่างๆ
- () พนักงานโดยส่วนใหญ่ให้ความเชื่อใจและเคารพพนักงานคนอื่น ในฐานะเพื่อนร่วมงาน
- () พนักงานโดยส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมิตรภาพและความเชื่อใจที่องค์กรจัดให้
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

3.7 วัฒนธรรมการเรียนรู้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

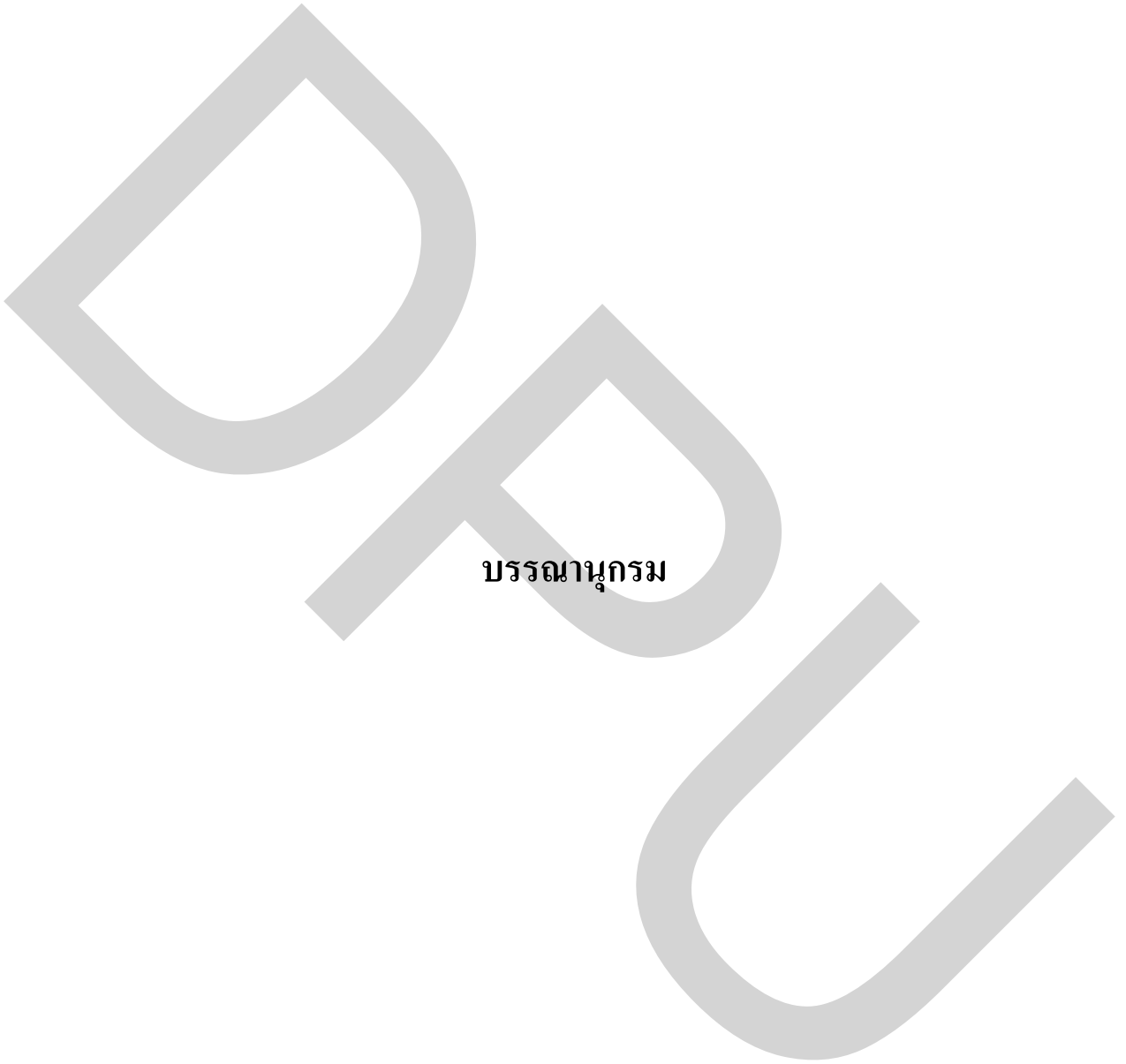
- () มีการยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- () มีการสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่พนักงานทุกคนสามารถใช้งานได้
- () มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงาน
- () มีการทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

ส่วนที่ 4 กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร (เลือกตอบเฉพาะที่มีการปฏิบัติจริง)

- () การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานก่อนทำงาน จำนวน _____ ครั้งต่อเดือน
- () การประชุมของชุมชนนักปฏิบัติภายในองค์กร จำนวน _____ ครั้งต่อเดือน
- () การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร จำนวน _____ หัวข้อต่อเดือน
- () การฝึกอบรมโดยวิทยากรที่เป็นพนักงานขององค์กรเอง จำนวน _____ ครั้งต่อปี
- () การจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร จำนวน _____ ครั้งต่อปี
- () การประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร เช่น การประกวดนวัตกรรม การประกวดการควบคุมคุณภาพ การประกวดการแบ่งปันความรู้ จำนวน _____ ครั้งต่อปี
- () ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) ด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานรายบุคคล จำนวน _____ เรื่องต่อคนต่อปี
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____

ส่วนที่ 5 ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () ต้นทุนในการผลิต หรือของเสียลดลง
- () ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานเร็วขึ้น
- () ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการของพนักงานเร็วขึ้น
- () คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น
- () ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการดีขึ้น
- () ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น
- () ผลผลิตต่อรายพนักงาน (Productivity) สูงขึ้น
- () เกิดความร่วมมือกันดีขึ้นในระหว่างหมู่พนักงาน
- () พนักงานมีความภาคภูมิใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น
- () พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น
- () อื่นๆ โปรดระบุ _____



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวด้วย SPSS for Windows*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *หลักสถิติ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กীরติ ชัยยิ่งยง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย).
- ชาย โพธิ์สีดา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ กรรณล้วน. (2548). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พรชิตา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤกษศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ตาตาพับลิเคชั่น.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556*. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วารินการพิมพ์.

บทความ

- อำนาจ วจิณ. (2550). ทางออกของการใช้ One-Way ANOVA กับการวิจัยทางสังคมศาสตร์เมื่อข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อกำหนด. *ศรีปทุมปริทัศน์*, 7(1), 44-53.
- บุญอนันต์ พนัยทรัพย์, และพลาพรรณ คำพรรณ. (2550). องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ (รายงานการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

- กุลชลี พวงเพ็ชร์. (2550). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรัชณา วิเชียรปัญญา. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาดุขุณีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพย์สุดา จันท์แจ่มหล้า. (2548). ปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับระหว่างการสั่นไหวกับลักษณะแหล่งความรู้และผู้รับความรู้ที่มีต่อการห่วงใยการถ่ายโอนความรู้ (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาดุขุณีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกณิดา ปุสุรินทร์คำ. (2549). การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือเพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาดุขุณีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร โกเฮงกุล. (2550). อิทธิพลของกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อความสำเร็จของการร่วมมือรวมพลังระหว่างมหาวิทยาลัยและโรงเรียนด้านการวิจัยและพัฒนา (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาดุขุณีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2553). *เครื่องมือ: ค้นหาแบบมีเงื่อนไข*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://knowledgebase.dbd.go.th/dbd/FSA/filterCompany.aspx>.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2553). *การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์: ทางเลือกหนึ่งของการระดมทุน*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2553, จาก http://www.set.or.th/th/products/listing/files/200803_cs_manual_thai.pdf.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2553, จาก <http://www.tqa.or.th/th/node/700>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). *แนวโน้มการขยายตัวของอุตสาหกรรมเป้าหมายใน 5 ปี (2550-2554) และการพัฒนาพื้นที่รองรับ*. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2553, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=117>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). *รายได้ประชาชาติของประเทศไทยฉบับ พ.ศ. 2551*. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2553, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=94>.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย (พ.ศ. 2545-2549)*. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2553, จาก http://www.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_1_id=22.136.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. New jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business school.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Normann, R., & Wikstrom, S. (1994). *Knowledge & value: A new perspective on corporate transformation*. New York, USA: Routledge.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX, USA: Schema Press.

BOOK SECTIONS

- Amidon, D., & Macnamara, D. (2003). The 7 C's of knowledge leadership: Innovating our future. In C. W. Holsapple, *Handbook on knowledge management 1 knowledge matters* (pp. 539-551). Heidelberg: Springer.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2003). A knowledge management ontology. In C. W. Holsapple, *Handbook on knowledge management 1 knowledge matters* (pp. 89-124). Heidelberg: Springer.
- Liebowitz, J., & Chen, Y. (2003). Knowledge sharing proficiencies: The key to knowledge management. In C. W. Holsapple, *Handbook on knowledge management 1 knowledge matters* (pp. 409-424). Heidelberg: Springer.
- Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In n.a., *Harvard business review on knowledge management* (pp. 21-46). Boston MA: Harvard Business school.
- Snyder, C. A., & Wilson, L. T. (2002). Implementing knowledge management: Issues for managers. In D. White, *Knowledge mapping & management* (pp. 154-165). PA. USA: IRM Press.

CONFERENCE PAPERS

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1996). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. In *The annual meeting of the American educational research association 60 th.* San Francisco, California, USA.
- Xue, H., Ye, G., & Lan, H. (2007). *Political resources, political strategies and dynamic capabilities: Roles of political strategies and political resources in dynamic capabilities.* 2007 International conference on management science and engineering. ICMSE 2007., Harbin, China.

ARTICLES

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management, 11(2)*, 22-42.
- Alberts, D. J. (2007). A model of multidiscipline teams in knowledge-creating organizations. *Team Performance Management, 13(5/6)*, 172-183.
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. *International Journal of Management, 27(3)*, 387-404.
- Bair, J. H., & O'Connor, E. (1998). The state of the product in knowledge management. *Journal of Knowledge Management, 2(2)*, 20-27.
- Bakker, M., Leenders, R. Th. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization, 13(6)*, 594-605.
- Barachini, F. (2009). Cultural and social issues for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 13(1)*, 98-110.
- Beesley, L. G. A., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: Towards consensus. *Journal of Knowledge Management, 12(3)*, 48-62.
- Behery, M. H. (2008). Leadership, knowledge sharing, and organizational benefits within the UAE. *Journal of American Academy of Business, 12(2)*, 227-236.

- Berg, M. E., & Dean, G. (2008). Police management roles as determinants of knowledge sharing attitude in criminal investigations. *International Journal of Public Sector Management, 21*(3), 271-284.
- Bhaskar, R., & Zhang, Y. (2007). Knowledge sharing in law enforcement: A case study. *Journal of Information Privacy & Security, 3*(3), 45-68.
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., & Matsumoto, I. (2008). Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management, 12*(4), 16-29.
- Bock, G.-W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal, 15*(2), 14-21.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87-111.
- Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management, 2*(1), 17-22.
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review, 7*(1), 295-301.
- Chang, T. J., Yeh, S. P., & Yeh, I.J. (2007). The effects of joint reward system in new product development. *International Journal of Manpower, 28*(3/4), 276-297.
- Chatzoglou, P. D., & Vraimaki, E. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal, 15*(2), 245-266.
- Chen, W. L., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning, 21*(2), 125-142.
- Cheng, J.-H., Yeh, C.-H., & Tu, C.-W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal, 13*(4), 283-295.
- Christensen, P. H. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management, 11*(1), 36-47.

- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review, 39*(2), 43-57.
- Despres, C., & Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management, 3*(2), 110-120.
- Eftekharzadeh, R. (2008). Knowledge management implementation in developing countries: An experimental study. *Review of Business, 28*(3), 44-58.
- Fei, G., Meng, L., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management, 12*(2), 3-17.
- Franco, M., & Mariano, S. (2007). Information technology repositories and knowledge management processes: A qualitative analysis. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 37*(4), 440-451.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review, 42*(1), 71.
- Han, B. M., & Anantatmula, V. S. (2007). Knowledge sharing in large IT organizations: A case study. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 37*(4), 421-439.
- Hansen, M. T., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review, 46*(1), 22-30.
- Hemmasi, M., & Csanda, C. M. (2009). The effectiveness of communities of practice: An empirical study. *Journal of Managerial Issues, 21*(2), 262-279.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management, 6*(2), 91-100.
- Ho, L.-H., & Chuang, C.-C. (2006). The application of knowledge management and customer relationship management of ROC Government. *Journal of American Academy of Business, 9*(2), 63-71.
- Holsapple, C. W. (2005). The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology. *Journal of Knowledge Management, 9*(1), 42-52.

- Hooff, B. V. D., & de Ridder, J. A. (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.
- Hough, J., & Scheepers, R. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 2(1), 17-25.
- Hsu, I.-C., & Wang, Y.-S. (2008). A model of intraorganizational knowledge sharing: Development and initial test. *Journal of Global Information Management*, 16(3), 45-73.
- Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2008a). Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 451-471.
- Huang, Q., Davison, R. M., Liu, H., & Gu, J. (2008b). The impact of leadership style on knowledge-sharing intentions in China. *Journal of Global Information Management*, 16(4), 67-91.
- Huq, F., Abbo, M.-H., & Huq, Z. (2008). Perceptions about benchmarking best practices among French managers: An exploratory survey. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 382-401.
- Hwang, Y. (2008). A preliminary examination of the factors for knowledge sharing in technology mediated learning. *Journal of Information Systems Education*, 19(4), 419-429.
- Issa, R. R. A., & Haddad, J. (2008). Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction. *Construction Innovation*, 8(3), 182-201.
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2000). Internal transfer of best practice for performance excellence: A global survey. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), 239-246.
- Jasimuddin, S. M. (2008). A holistic view of knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 57-66.
- Jayakody, J. A. S. K., & Sanjeevani, W. M. A. (2004). The best business practices of Sri Lankan firms. *Journal of Management Development*, 24(7), 622-631.

- Jonsson, A., & Kalling, T. (2007). Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: Case studies of IKEA and SCA Packaging. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 161-172.
- Karkoulian, S., Harake, N. A., & Messarra, L. C. (2010). Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. *The Business Review*, 15(1), 89-96.
- Kathuria, R., Joshi, M. P., & Dellande, S. (2008). International growth strategies of service and manufacturing firms the case of banking and chemical industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(10), 968-990.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.
- Koretz, S., & Lee, G. (1998). Knowledge management and drug development. *Journal of Knowledge Management*, 2(2), 53-58.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kulkarni, U. R., Ravindran, S., & Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309-347.
- Lai, M.-F., & Lee, G.-G. (2007). Risk-avoiding cultures toward achievement of knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 13(4), 522-537.
- Lamproulis, D. (2007). Cultural space and technology enhance the knowledge process. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 30-44.
- Lee, J.-N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Front*, 10, 145-163.
- Lee, J.-H., Kim, Y.-G., & Kim, M.-Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60.

- Li, Y. C., & Barnes, F. B. (2006). Leadership behaviors and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 11*(2), 51-69.
- Liao, L.-F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management, 25*(4), 227-236.
- Lin, C.-P. (2007a). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review, 36*(3), 457-475.
- Lin, H.-F. (2007b). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower, 28*(3/4), 315-332.
- Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision, 44*(1), 74-88.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management, 8*(6), 93-104.
- Masrek, M. N., Abdul Karim, N. S., & Hussein, R. (2008). The effect of organizational and individual characteristics on corporate intranet utilizations. *Information Management & Computer Security, 16*(2), 89-112.
- Massingham, P., & Diment, K. (2009). Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity. *The Learning Organization, 16*(2), 122-142.
- McKnight, H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-Commerce: An integrative typology. *Information Systems Research, 13*(3), 334-359.
- McLaughlin, S., Paton, R. A., & Macbeth, D. K. (2008). Barrier impact on organizational learning within complex organizations. *Journal of Knowledge Management, 12*(2), 107-123.
- Meron˜o-Cerdan, A. L., Lopez-Nicolas, C., & Sabater-Sa´nchez, R. (2007). Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. *Journal of Knowledge Management, 11*(2), 60-72.

- Merono-Cerdan, A. L., Lopez-Nicolas, C., & Sabater-Sa'nchez, R. (2007). Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. *Journal of Knowledge Management, 11*(2), 60-72.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management, 11*(6), 28-38.
- Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2006). Knowledge management and information technology: Can they work in perfect harmony? *Journal of Knowledge Management, 10*(3), 103-116.
- Nan, N. (2008). A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 12*(3), 101-113.
- Nayır, D. Z., & Uzunçarşılı, U. (2008). A cultural perspective on knowledge management: The success story of Sarkuysan company. *Journal of Knowledge Management, 12*(2), 141-155.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice, 1*, 2-10.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change, 14*(3), 419-436.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change, 9*(1), 1-20.
- Palanisamy, R. (2007/2008). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: An empirical study. *The Journal of Computer Information Systems, 48*(2), 100-120.
- Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. D. Jr. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management, 8*(3), 106-117.
- Phusavat, K., & Kanchana, R. (2008). Future competitiveness: Viewpoints from manufacturers and service providers. *Industrial Management & Data Systems, 108*(2), 191-207.
- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance: A comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management, 13*(3), 218-225.

- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y.-H., & Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management, 12*(3), 84-100.
- Riege, A., & Zulpo, M. (2007). Knowledge transfer process cycle: Between factory floor and middle management. *Australian Journal of Management, 32*(2), 293-314.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods, 10*(2), 195-209.
- Rogers, E. (2007). Avoiding the pretense of knowledge management. *Knowledge Management Review, 10*(3), 20-23.
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library Management, 20*(8), 416-419.
- Sa'enz, J., Aramburu, N., & Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital, 10*(1), 22-36.
- Scarso, E., & Bolisani, E. (2008). Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations. *Journal of Manufacturing Technology Management, 19*(3), 374-390.
- Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment, 8*(4), 350-353.
- Sengupta, K., Heiser, D. R., & Cook, L. S. (2006). Manufacturing and service supply chain performance: A comparative analysis. *Journal of Supply Chain Management, 42*(4), 4-15.
- Serenko, A., Bontis, N., & Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital, 8*(4), 610-627.
- Siemens, E., Balasubramanian, S., & Roth, A. V. (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups. *Management Science, 53*(10), 1533-1550.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: A study. *Journal of Knowledge Management, 12*(4), 3-15.

- So, J. C. F., & Bolloju, N. (2005). Explaining the intentions to share and reuse knowledge in the context of IT service operations. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 30-41.
- Søndergaard, S., Kerr, M., & Clegg, C. (2007). Sharing knowledge: contextualising socio-technical thinking and practice. *The Learning Organization*, 14(5), 423-435.
- Taminiau, Y., Smit, W., & De Lange, A. (2007). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42-55.
- Taylor, E. Z., & Murthy, U. S. (2009). Knowledge sharing among accounting academics in an electronic network of practice. *Accounting Horizons*, 23(2), 151-179.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tiago, M. T. B., Couto, J. P. A., Tiago, F. G., & Vieira, J. A. C. (2007). Knowledge management: An overview of European reality. *Management Research News*, 30(2), 100-114.
- Tobin, P. K. J., & Snyman, R. (2008). Once upon a time in Africa: A case study of storytelling for knowledge sharing. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60(2), 130-142.
- Tong, J., & Mitra, A. (2009). Chinese cultural influences on knowledge management practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 49-62.
- Usoro, A., Sharratt, M. W., Tsui, E., & Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 199-212.
- Waddell, D., & Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *The TQM Journal*, 20(1), 31-44.
- Wang-Cowham, C. (2008). HR structure and HR knowledge transfer between subsidiaries in China. *The Learning Organization*, 15(1), 26-44.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2008). Knowledge management orientation: Construct development and empirical validation. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 219-235.

- Wang, G. C. S., & Akabay, C. K. (1994-1995). Autocorrelation: Problems and solutions in regression modeling. *The Journal of Business Forecasting*, 13(4), 18-26.
- Wolfe, C., & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person. *Journal of Information Systems*, 22(2), 53-76.
- Yang, J.-T. (2004). Job-related knowledge sharing: Comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 118-126.
- Yang, J.-T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Zhang, Z., & Sundaresan, S. (2010). Knowledge markets in firms: Knowledge sharing with trust and signalling. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(4), 322-339.

REPORT

- Leiponen, A. (2006). *Dynamic competences and firm performance* (Interim report). Laxenburg, Austria, International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA): 1-22.

DISSERTATIONS

- Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model* (Doctoral dissertation). Arlington: The University of Texas.
- Holste, J. S. (2003). *A study of the effects of affect-based trust and cognition-based trust on intra-organizational knowledge sharing and use* (Doctoral dissertation). Regent University.
- Kao, J.-S. (2004). *Knowledge economics in the information age* (Doctoral dissertation). Claremont, California: Claremont Graduate University.
- Keyes, J. (2008). *Identifying the barriers to knowledge sharing in knowledge intensive organizations* (Doctoral dissertation). Prescott Valley, Arizona: Northcentral University.

- Lorenz, D. M. (2008). *The perceived effect of trust as it relates to knowledge transfer between multigenerational employees* (Doctoral dissertation). Capella University.
- Mayfield, R. D. (2008). *Organizational culture and knowledge management in the electric power generation industry* (Doctoral dissertation). Arizona: University of Phoenix.
- Sewkarran, J. (2008). *Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance* (Doctoral dissertation). Capella University.
- Smoyer, E. W. (2009). *Identifying knowledge sharing relationships in the telecommunication industry* (Doctoral dissertation). Arizona: University of Phoenix.
- Wood, C. (2005). *An empirical examination of factors influencing work-unit knowledge management effectiveness in organizations* (Doctoral dissertation). Arlington: The University of Texas at Arlington.

ELECTRONIC SOURCES

- KNOW Network. (2010). *MAKE nominations*. Retrieved January 5, 2010, from <http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/Screens/MakeSurvey.aspx?siteId=1&menuItemId=43>
- OECD. (1996). *The knowledge-based economy*. Retrieved September 22, 2009, from <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	ประศาสน์ นิยม
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2538 เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2542
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ประสบการณ์	- กรรมการฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2548 – 2549 - กรรมการบริหารหลักสูตรเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2549 – 2550
ผลงานทางวิชาการ	- ผลงานวิจัยเรื่อง “รายได้และรายจ่ายของรัฐบาลที่มีผลต่อความ ยั่งยืนทางการคลังของประเทศไทย” ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัย จากสถาบันราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2546 - แต่งตำราวิชาเศรษฐศาสตร์ทั่วไป หัวข้อ “การลงทุน” ร่วมกับ ผศ.ดร.อนัญญา โปราณานนท์ ใช้เป็นตำราเรียนหลักใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีการศึกษา 2546 ถึง 2550 - แต่งตำราวิชาเศรษฐศาสตร์ทั่วไป หัวข้อ “เงินและสถาบัน การเงิน” ร่วมกับ ผศ.ดร.อนัญญา โปราณานนท์ ใช้เป็นตำราเรียน หลักในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีการศึกษา 2551 ถึง ปัจจุบัน - บทความวิจัยเรื่อง “การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาด ใหญ่ในประเทศไทย” ตีพิมพ์ในวารสารสุทธิปริทัศน์ ปีที่ 26 พ.ศ. 2555