



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความรู้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การ (Davenport&Prusak,1998) ทำให้ในปัจจุบันแนวคิดเรื่ององค์การที่ทำงานจากฐานความรู้ (Knowledge based organization) และแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge management) มีบทบาทต่อการบริหารและการวิจัยด้านองค์การ เนื่องจากองค์การที่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้มีผลการดำเนินงานที่ดี และได้เปรียบในเชิงแข่งขัน องค์การที่ทำงานจากฐานความรู้จะสามารถรักษาและเพิ่มพูนความรู้ขององค์การได้โดยสมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมการบินความรู้ระหว่างกันในการทำงาน (Okhuysen & Eisenhardt, 2002) การบินความรู้ระหว่างกันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มนวัตกรรมในองค์การ (Szulanski, 1996) อย่างไรก็ตามการวิจัยระดับนานาชาติในองค์การที่ใช้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานพบว่าอุปสรรคในการเป็นองค์การที่ทำงานจากฐานความรู้ คือ ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ มากกว่าอุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังพบว่าการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จคือการกระตุ้นให้พนักงานเห็นคุณค่าของความรู้ในการทำงาน และ บินความรู้ระหว่างกัน (Chase, 1997) เช่นเดียวกับผลการวิจัยเชิงสำรวจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจของการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่าองค์การต่างๆพยายามรักษามูลค่าเพิ่มของความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด โดยการพยายามเพิ่มสมรรถนะทางด้านความรู้ (Knowledge-based competencies) แต่อุปสรรคของการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปปฏิบัติมากที่สุดการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานบินความรู้ระหว่างกัน (Chong & Holden, 2000) การวิจัยเชิงสำรวจอื่นๆก็ให้ผลในรูปแบบเดียวกันโดยสรุปได้ว่า อุปสรรคใหญ่ของการจัดการความรู้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้เห็นคุณค่าของความรู้และเกิดพฤติกรรมบินความรู้ระหว่างกันในองค์การ(Ruggles,1996; Bock & Kim, 2002)

การบินความรู้ระหว่างกันเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การ บุคคลจะมีเหตุผลในการบินความรู้ของตนสู่เพื่อนร่วมงานโดยเกิดจากแรงผลักดันของปัจจัยที่หลากหลาย งานวิจัยเกี่ยวกับการบินความรู้ระหว่างกันในองค์การเสนอปัจจัยแตกต่างกันออกที่ทำให้พนักงานบินความรู้ของตนแก่เพื่อนร่วมงาน อาทิ ปัจจัยความล้าใจหรือมั่นใจในความสามารถและเจตนาของเพื่อนร่วมงานทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจระหว่างกันอันทำให้เกิดการบินความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน หรือปัจจัยความรู้สึกผูก

ใจมั่นต่อองค์การว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนในการทำประโยชน์เพื่อองค์การโดยการปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน และปัจจัยในมุมมองของผู้ปันความรู้ที่มองว่าความรู้ที่ตนเองให้แก่เพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเอง และองค์การจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์การปันความรู้ของพนักงานทั้งสิ้น งานวิจัยนี้สนใจศึกษาปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อการปันความรู้ระหว่างกันในองค์การ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล ความผูกใจมั่นต่อองค์การ และ การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน ดังต่อไปนี้

*ความไว้วางใจระหว่างบุคคล* เมื่อการปันความรู้ระหว่างกันเป็นพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจะพบว่ามีปัจจัยที่ส่งอิทธิพลให้คนปันความรู้ระหว่างกันมากมาย ซึ่งปัจจัยหนึ่งคือความไว้วางใจ (Trust) บุคคลเต็มใจที่จะปันความรู้ของตนเองเมื่อบุคคลนั้นเกิดความรู้สึกไว้วางใจ (Davenport & Prusak, 1998) แนวความคิดของนักวิชาการจำนวนมากกล่าวถึงถึงอิทธิพลของความไว้วางใจต่อการปันความรู้ระหว่างกัน แต่มักมิได้ระบุประเภทของความไว้วางใจที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งอาทิ Ford (2001) เสนอความคิดว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) ซึ่งเป็นความไว้วางใจที่มุ่งเป้าหมายที่ตัวบุคคลมากกว่าเป้าหมายที่ตัวองค์การนั้นเป็นประเภทของความไว้วางใจที่ส่งผลต่อการปันความรู้ระหว่างกันในองค์การ Mishra & Morrissey (1990) เสนอว่าการถ่ายทอดความรู้หรือการปันความรู้สามารถกระตุ้นได้โดยความไว้วางใจระหว่างบุคคล ในทางกลับกันการปันความรู้ระหว่างบุคคลจะเพิ่มความไว้วางใจระหว่างบุคคล Kelloway & Barling (1999) เสนอว่าการปันความรู้เกี่ยวข้องกับพนักงานที่มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานและรับรู้ศักยภาพของเพื่อนร่วมงานว่าสามารถเป็นแหล่งความรู้ได้หรือไม่พนักงานที่ไว้วางใจและรับรู้ศักยภาพของเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้นเท่าไรก็จะเต็มใจที่จะปันความรู้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น Andrew and Delahaye (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นที่ไว้วางใจ (Perceived Trustworthiness) สรุปว่า พนักงานเห็นว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการปันความรู้ หากปราศจากความไว้วางใจแล้วจะไม่สามารถปันความรู้ได้เลย และ Kubo, Saka & Parm (2001) ศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการปันความรู้ระหว่างกันในธุรกิจญี่ปุ่น พบว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นพันธะทางจิตใจที่ทำให้พนักงานปันความรู้ระหว่างกัน

นอกเหนือจากแนวความคิดข้างต้นแล้ว ความไว้วางใจระหว่างบุคคลยังได้รับการอธิบายถึงความสัมพันธ์กับการปันความรู้ระหว่างกันได้ของกลุ่มของแนวความคิดอื่น คือ แนวความคิดบรรยากาศระหว่างบุคคล การถ่ายทอดความรู้ มุมมองด้านทุนทางสังคม และแนวคิดสุดท้ายที่เห็นว่าการปันความรู้เป็นพฤติกรรมเสี่ยงต้องอาศัยความไว้วางใจระหว่างบุคคลดังต่อไปนี้

บรรยากาศระหว่างบุคคล (Interpersonal climate) เป็นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสมาชิกในกลุ่ม (Lymn, Weekers, Brentar, Neufeld, Zivney, & Weiss, 1991) บรรยากาศระหว่างบุคคลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดการประสานความร่วมมือกันซึ่งรวมถึงรูปแบบของการปันความรู้ระหว่างกัน (Cabrera & Cabrera, 2002) เนื่องจากบรรยากาศระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบ 2 มิติที่สำคัญคือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม ทั้ง2องค์ประกอบนี้ทำให้เกิดความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นทรัพยากรทางสังคมที่สำคัญในการเอื้อให้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน ช่วยลดความจำเป็นขององค์การในการควบคุมให้พนักงานมีพฤติกรรมประสานประโยชน์ และช่วยให้เกิดความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการขึ้น ความไว้วางใจระหว่างบุคคลของพนักงานในองค์การมีอิทธิพลต่อการไหลเวียนของความรู้ในแบบของการปันความรู้ระหว่างกันจากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่งและสะสมเป็นความรู้ขององค์การ

แนวความคิดการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge exchange) มักเสนอว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (ซึ่งคือการปันความรู้) คือ ความไว้วางใจ เช่นในงานวิจัยของConnellyและ Kelloway(2000)พบว่าบุคคลเต็มใจที่จะปันความรู้ของตนในบริบทที่บุคคลรู้สึกไว้วางใจในตัวผู้รับความรู้ ถึงแม้งานวิจัยนี้จะไม่ระบุประเภทของความไว้วางใจแต่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นความไว้วางใจระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นความไว้วางใจที่มุ่งไปที่ตัวบุคคลมากกว่ามุ่งไปที่องค์การ งานวิจัยเชิงคุณภาพของ Abrams, Cross, Lesser และ Levin (2002) เสนอว่ามิติของความเป็นที่ไว้วางใจ ทั้ง 2 มิติ คือ ความสามารถ และการมีเจตนาที่ดี เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ ความไว้วางใจบนพื้นฐานของความสามารถ (Competence based trust) ทำให้พนักงานผู้แสวงหาความรู้เชื่อว่าผู้เป็นแหล่งความรู้มีสิ่งที่ตนต้องการและทำให้ไปเรียนรู้จากบุคคลนั้น ความไว้วางใจมิติมีความสำคัญเมื่อความรู้ที่จะถ่ายทอดนั้นมีความซับซ้อนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายทอดความรู้เชิงพลีลิต ยิ่งผู้ที่เป็นแหล่งความรู้มีความสามารถมากเท่าใดผู้แสวงหาความรู้ก็จะไว้วางใจและซึมซับความความรู้จากผู้เป็นแหล่งความรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น ส่วนความไว้วางใจบนพื้นฐานของการมีเจตนาที่ดี (Benevolence based trust) ทำให้ผู้แสวงหาความรู้ไ้ติดตามโดยปราศจากความกลัวหรือความอายที่ตนเองมีพื้นความรู้น้อยและทำให้บุคคลเรียนรู้จนเกิดความรู้ใหม่ที่นำไปใช้ในการทำงาน มิติของความไว้วางใจทั้งสองยังทำให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงานอย่างใกล้ชิดและทำให้การปันความรู้ระหว่างกันมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเพิ่มความถี่ในการสื่อสารเพื่อการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ความไว้วางใจมิตินี้สำคัญทั้งการถ่ายทอดความรู้เชิงพลีลิตและความรู้ทาสิต เนื่องจากบุคคลที่ไว้วางใจจะไม่รู้สึกกังวลต่อต้านและยอมรับความรู้ใหม่ๆได้มากขึ้น

มุมมองด้านทุนทางสังคม (Social capital) เสนอว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการปันความรู้ Nahapiet และ Ghoshal (1998) เสนอว่ามิติทางความคิด (Cognitive dimension) ของทุนทางสังคมสามารถนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างบุคคลได้ มิติความคิดประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการใช้ภาษาร่วมกันเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคลและเป็นผลให้เกิดการปันความรู้ระหว่างกัน ในมิติแรก การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการมีค่านิยมร่วมของคนในองค์การเป็นมิติของทุนทางสังคมที่พัฒนาความสัมพันธ์แบบไว้วางใจ (Tsai & Ghoshal, 1998) ส่วนมิติที่สองสะท้อนในการใช้ภาษาร่วมกัน เมื่อพนักงานใช้ภาษาในการสื่อสารเดียวกันเช่น ภาษาทางเทคนิคภาษาเฉพาะแหว่งวิชาชีพจะช่วยให้บุคคลรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Doughhety, 1992) ทุนทางสังคมซึ่งเป็นแหล่งของการสร้างความสัมพันธ์จะส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้แสวงหาความรู้ และทำให้เกิดการปันความรู้ระหว่างกัน

การปันความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปันความรู้ทำดีเป็นพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง (Ford, 2002) เนื่องจากบุคคลไม่ทราบว่าความรู้ที่ตนให้ไปจะถูกใช้ไปอย่างไร และยิ่งไปกว่านั้นผู้ที่รู้สึกไว้วางใจไม่ทราบว่าคุณค่าที่แฝงอยู่ในความรู้นั้นส่งผ่านไปยังบุคคลที่ตนไว้วางใจหรือไม่ Meyer, David และ Schooman (1995) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นของบุคคลต่อความปรารถนาดี ความสามารถ และ ความซื่อสัตย์ของผู้อื่นนำไปสู่ความตั้งใจของบุคคลนั้นที่จะเสี่ยง ความตั้งใจที่จะเสี่ยงแสดงออกมาในรูปแบบความกล้าเสี่ยง ความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานจะเพิ่มความเป็นไปได้ที่บุคคลหนึ่งจะกล้าเสี่ยง อย่างไรก็ตามพฤติกรรมกล้าเสี่ยงนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจนำไปสู่ผลทางบวก เช่น การประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่ม รวมไปถึงการปันความรู้ระหว่างกัน

ถึงแม้ว่าจะมีแนวความคิดของนักวิชาการเป็นจำนวนมากที่เสนอและวิจัยถึงการเป็นตัวทำนายของความไว้วางใจที่มีต่อการปันความรู้ระหว่างกัน อย่างไรก็ตามมีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนน้อยมากที่ศึกษาผลของความไว้วางใจประเภทของความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่อการปันความรู้ระหว่างกัน (Levin, et al., 2003) งานวิจัยนี้จึงเลือกศึกษาผลของความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่อการปันความรู้ระหว่างกันในองค์การ

*ความผูกใจมั่นต่อองค์การ* ความผูกใจมั่นต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การ เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พุ่มเททำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แนวความคิดที่เสนอว่าความผูกใจมั่นต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการปันความรู้ระหว่างกันในองค์การมีมุมมองแตกต่างกันออกไปได้แก่ แนวคิดที่อธิบายด้วยลักษณะของความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์การ แนวคิดที่อธิบายด้วยผลการบริหารงานขององค์การที่มีต่อความผูกใจมั่นต่อองค์การ แนวคิดที่อธิบายด้วยทุนทางสังคม และแนวความคิดที่อธิบายด้วยเครือข่ายความรู้ ดังต่อไปนี้

กลุ่มของแนวคิดที่อธิบายด้วยลักษณะของความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์กรนั้นเสนอด้วยแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป คือ พฤติกรรมที่อาศัยดุลพินิจ พฤติกรรมการช่วยเหลือ และสัญญาใจ Kelloway และ Baring (2000) เสนอแนวคิดว่าการใช้ความรู้ในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่อาศัยดุลพินิจอย่างหนึ่ง (Discretionary Behavior) โดยเสนอว่าพนักงานมีแนวโน้มที่จะใช้ความรู้ของตนต่อองค์กรเมื่อ 1) พนักงานมีความสามารถที่จะทำ และ 2) พนักงานมีแรงจูงใจให้ใช้ความรู้ และการจะเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานที่ทำงานด้วยความรู้ (Knowledge Worker) ให้ใช้ความรู้ต่อองค์กรต้องทำให้พนักงานรู้สึกอยากที่จะใช้ความรู้ของตน ซึ่งเป็นความรู้สึกต้องการทำงานเพื่อองค์กรอันเป็นลักษณะของ ความผูกใจมั่นทางความรู้สึกต่อองค์กร

Jarvenpaa และ Stapkes (2001) เสนอแนวคิดว่าแนวโน้มของการปันข้อมูลและความรู้ เป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกับทัศนคติต่อพฤติกรรมการช่วยเหลือองค์กร (Pro-social behavior) ถึงแม้ว่าภาวะสันนิษฐานของการปันความรู้ระหว่างกันกับพฤติกรรมการช่วยเหลือองค์กรจะไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่ก็ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน โดยพนักงานปรารถนาจะให้เกิดผลที่ดีต่อองค์กรด้วยการปันความรู้จากความรู้สึกสมัครใจ ทั้งนี้พฤติกรรมการช่วยเหลือองค์กรเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากหน้าที่กำหนดไว้และไม่มีผลรางวัลตอบแทน พฤติกรรมการช่วยเหลือองค์กรนี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์กร และยิ่งพนักงานมีความผูกใจมั่นต่อองค์กรมากเท่าใดจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรสมควรได้รับการปันข้อมูลหรือความรู้จากตนเองเพื่อให้เกิดผลดีกับองค์กรได้ในที่สุด

Hislop (2002) เสนอแนวคิดว่าความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับความเต็มใจของพนักงานที่จะปันความรู้ของตน และทัศนคติของพนักงานต่อการปันความรู้จะได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ความเป็นธรรมจากสัญญาใจ (Psychological contract) ที่มีร่วมกับองค์กร การรับรู้นี้ส่งผลให้พนักงานตั้งใจที่จะอยู่ทำงานหรือลาออกจากองค์กรและส่งผลโดยรวมต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ความผูกใจมั่นต่อองค์กรนี้เองจะส่งผลกลับทำให้พนักงานทัศนคติและพฤติกรรมทางบวกต่อการปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานเพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร

แนวคิดที่อธิบายด้วยผลการบริหารงานขององค์กรที่มีต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กรได้แก่ Scarbrough (1999) เสนอแนวคิดเรื่องการบริหารพนักงานที่ทำงานด้วยความรู้ (Knowledge worker) ว่าการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปันความรู้ระหว่างกันเป็นสิ่งที่ยากลำบากเนื่องจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ของการจ้างงานซึ่งทำให้พนักงานมีความผูกใจมั่นต่อองค์กรต่ำอันทำให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ โดยการเปลี่ยนแปลงของการจ้างงานและการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาของงาน เช่น การลดขนาดองค์กร การให้พนักงานออกจากงาน จะลดความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงานซึ่งทำให้พนักงานมีความผูกใจมั่นต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางลดลง เป็นผลให้องค์กรจูงใจพนักงานให้ปันความรู้ระหว่างกันได้ลำบาก แนวความคิดนี้เป็นไปในทิศ

ทางเดียวกับข้อเสนอของ Oldham (2003) ที่เสนอว่าองค์กรควรมีมาตรการเพื่อเพิ่มความผูกใจมั่นต่อองค์กรเพื่อพนักงานจะเต็มใจในการปั้นความรู้ของตนแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน

Robertson และ O'Malley –Hammersley (2000, cited in Hislop, 2002) ศึกษาเชิงคุณภาพในบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจของอังกฤษว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานอย่างไร โดยพบว่าองค์กรประเภทที่ปรึกษาประสบผลสำเร็จในการกระตุ้นให้พนักงานปั้นความรู้ของตนมากกว่าองค์กรประเภทอื่น ความสำเร็จเกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน และสร้างอิทธิพลให้พนักงานปรารถนาที่จะทำงานให้องค์กรจะทำให้การปั้นความรู้ระหว่างกันประสบผลสำเร็จ พนักงานในองค์กรเหล่านี้จะมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน และมีความผูกใจมั่นต่อองค์กรสูงตามไปด้วย (เห็นได้จากอัตราการเปลี่ยนงานแม้มีโอกาสในการเปลี่ยนงานได้มาก) ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าความผูกใจมั่นต่อองค์กรมีผลต่อทัศนคติในการปั้นความรู้ระหว่างกัน

ในมุมมองด้านทุนทางสังคม (Social capital) ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรด้วยแนวคิดพฤติกรรมแบบรวมกลุ่ม โดยทุนทางสังคมพัฒนาขึ้นในระบบสังคมในองค์กรเนื่องจากความใกล้ชิด การมีเป้าหมายร่วมกัน การพึ่งพาซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์แบบรวมกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะเข้าถึงทรัพยากรการทำงานได้เนื่องจาก การมีความรู้การทำงานที่คาบเกี่ยวระหว่างกัน มีบรรทัดฐานของการตอบแทน (Norm of reciprocity) และมีพฤติกรรมช่วยเหลือ (Pro - social behavior) มุมมองทุนทางสังคมที่มองความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรแบบรวมกลุ่มนี้แสดงให้เห็นได้ด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ทุนทางสังคมเป็นสิ่งที่เพิ่มความผูกใจมั่นต่อองค์กร และเป็นกรอบความคิดให้เกิดความเข้าใจการสร้างความรู้และการปั้นความรู้ระหว่างกันในองค์กร (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

และแนวคิดสุดท้ายอธิบายพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรด้วยมุมมองเครือข่ายความรู้ (Knowledge network) เครือข่ายความรู้เป็นพฤติกรรมขององค์กรที่มีคุณลักษณะในการสร้างความรู้ บันความรู้ ปกป้องความรู้ และธำรงรักษาความรู้ในฐานะทรัพยากรองค์กร ความเป็นเครือข่ายจะทำงานด้วยแรงผลักดันจากการมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยความผูกใจมั่นต่อองค์กรอย่างสูง ไม่เพียงอาศัยความผูกใจมั่นต่อการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายความรู้เพียงอย่างเดียว ซึ่งความผูกใจมั่นต่อองค์กรนี้จะทำให้เครือข่ายพยายามยกระดับความรู้ความชำนาญเพื่อให้สมาชิกทุกคนของเครือข่ายมีความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการปั้นความรู้ระหว่างกัน (Wenger & Synder, 2000)

จากกลุ่มของแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าความผูกใจมั่นต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีแนวโน้มมีความสัมพันธ์กับการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม Hislop (2002) ระบุว่ายังไม่มีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ศึกษาถึงผลของความผูกใจมั่นต่อองค์การที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการปันความรู้ระหว่างกัน และมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงรูปแบบความผูกใจมั่นต่อองค์การประเภทที่แตกต่างกันว่าส่งผลต่อการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การอย่างไร ดังนั้นเช่นเดียวกับตัวแปรความไว้วางใจระหว่างบุคคล การวิจัยนี้จึงเลือกศึกษาผลของความผูกใจมั่นต่อองค์การต่อการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ

การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน คือการพิจารณาว่าการปันความรู้ระหว่างกันเป็นคุณค่าที่เกิดกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล คุณค่าที่เกิดจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และคุณค่าที่เกิดจากการเอื้อประโยชน์สู่เพื่อนร่วมงานและองค์การ การวิจัยครั้งนี้สร้างตัวแปรการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันและสร้างเครื่องมือเป็นมาตรวัดขึ้นมาเอง โดยปรับมาจากงานวิจัยของBrockและKim(2002) ซึ่งศึกษาผลของการคาดหวังรางวัล การคาดหวังสัมพันธภาพ และการคาดหวังการเอื้อประโยชน์ที่ส่งผลต่อทัศนคติในการปันความรู้ (Attitude toward Knowledge Sharing) ส่วนงานวิจัยนี้ได้ปรับมาเป็นผลของการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านผลประโยชน์ส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านสัมพันธภาพ และการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านการเอื้อประโยชน์ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการปันความรู้ระหว่างกัน (Knowledge Sharing Behavior) ความแตกต่างของงานทั้งสองงานอยู่ที่ผลการวิจัยของBrockและKim ในด้านผลของการคาดหวังรางวัล(expected reward) ซึ่งเป็นรางวัลในรูปแบบรางวัลที่เป็นตัวเงิน(Monetary Reward) การเลื่อนขั้นตำแหน่ง(Promotion) และโอกาสในการศึกษาต่อ (Educational opportunity) โดยตั้งสมมติฐานว่าการคาดหวังรางวัลมีผลทางบวกต่อทัศนคติในการปันความรู้ แต่ผลการวิจัยพบว่าการคาดหวังรางวัลมีผลในทิศทางลบต่อทัศนคติในการปันความรู้ เนื่องจากศึกษาถึงรางวัลที่พนักงานคาดหวังในรูปแบบของสิ่งจูงใจภายนอกแต่เพียงด้านเดียว ดังนั้นหากศึกษาถึงผลของสิ่งจูงใจภายนอกและสิ่งจูงใจภายในร่วมกันว่าจะมีผลอย่างไรต่อพฤติกรรมกรรมการปันความรู้ระหว่างกันของพนักงาน อาจนำไปสู่ข้อสรุปใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการผลักดันพฤติกรรมให้พนักงานปันความรู้ระหว่างกันได้ องค์ประกอบที่สร้างขึ้นใหม่ในงานนี้คือสิ่งจูงใจภายนอกและสิ่งจูงใจภายในซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจส่วนบุคคล (Personal satisfaction) การได้รับการยอมรับชื่นชม(Recognition) ผลประโยชน์ส่วนบุคคล(Self interest) และองค์ประกอบย่อยสุดท้ายคือรางวัลจากองค์การ(organizational reward) ในทำนองเดียวกันได้ศึกษาถึงองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านที่เหลือคือ ผลของการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านสัมพันธภาพ และ การรับรู้

คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านการเอื้อประโยชน์โดยการสร้างเครื่องมือวิจัยขึ้นเพื่อใช้ศึกษาการปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานในองค์กรในบริบทของประเทศไทย

ถึงแม้การปันความรู้ระหว่างกันจะมีความสำคัญในองค์กร แต่มีทัศนคติของการปันความรู้ระหว่างกันยังไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนและยังมีการศึกษาวิจัยไม่แพร่หลาย เห็นได้จากแนวความคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มักมุ่งไปที่เทคโนโลยีสารสนเทศ (Petersen&Poufelt,2002,p3) เสนอว่าการศึกษาเรื่องการปันความรู้ระหว่างกันยังมีไม่มาก โดยพบการอ้างอิงเรื่องการปันความรู้ระหว่างกันในดัชนีหัวเรื่องจำนวนน้อยมาก ขณะที่บทความกว่า 2,000 เรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 1995 จนถึงปัจจุบัน ในฐานข้อมูล Proquest พบว่าคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปันความรู้ระหว่างกันมีน้อยกว่า 5% ในขณะที่เดียวกันก็ไม่พบการศึกษาวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กรในบริบทของความสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงจิตวิทยา การวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาพฤติกรรมการปันความรู้ระหว่างกันในขอบข่ายของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ซึ่งความเห็นของนักวิชาการ Jackson, Hitt และ DeNiSi (2003) เสนอว่าการวิจัยเรื่องการปันความรู้ระหว่างกันยังอยู่ในระยะเริ่มต้นและการวัดพฤติกรรมเกี่ยวกับการปันความรู้ในองค์กรเป็นสำคัญต่อความก้าวหน้าของการวิจัย ดังที่ Boudreau กล่าวว่า การวัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้เป็นความท้าทายใหม่ๆของการวิจัยทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

## แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. การปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร

#### 1.1 ความหมายของการปันความรู้ระหว่างกัน

การให้ความหมายของการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กรของนักวิชาการแตกต่างกันไปอย่างมาก มักจะพบในการศึกษาวิจัยต่างๆอยู่ว่ามีการใช้คำอื่นในเช่นการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) ในลักษณะความหมายเดียวกับการปันความรู้ระหว่างกัน ซึ่งแท้ที่จริงแล้วคำเหล่านี้มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้การปันความรู้ระหว่างกัน (Knowledge sharing) ยังปรากฏในการวิจัยที่มีขอบเขตการศึกษาแตกต่างกันอีกด้วย เช่น ในบริบทการปันความรู้ระหว่างกันระหว่างภูมิภาค บริบทการปันความรู้ระหว่างกันระหว่าง



องค์การ บริบทการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การซึ่งอยู่ในขอบข่ายการศึกษาของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

แนวความคิดของการปันความรู้ระหว่างกันยังไม่มีกรให้คำจำกัดความที่แน่ชัด (Perterson & Poulfelt, 2002: 3) อย่างไรก็ตามจะพบว่านักวิชาการกลุ่มหนึ่งให้ความหมายว่าการปันความรู้ระหว่างกันเป็นพฤติกรรมของมนุษย์เช่นทฤษฎีของ Ires, Torrey และ Gordon (2002) ทั้งนี้ Connelly & Kelloway (2001) เสนอว่าการปันความรู้ระหว่างกันเป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น แต่การปันความรู้ระหว่างกันมีองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocity) ซึ่งแตกต่างกับการปันข้อมูล (Information sharing) ที่โดยทั่วไปมักเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลภายในองค์การแก่พนักงานทุกระดับอันมีความหมายของการแลกเปลี่ยนในทิศทางเดียว

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่นอกจากมองว่า การปันความรู้ระหว่างกันเป็นพฤติกรรมมนุษย์แล้ว ยังศึกษาบริบทการปันความรู้ระหว่างกันในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กล่าวคือ

Bontis และ Fit - enz (2002) เสนอว่าพฤติกรรมการจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ด้าน คือ การสร้างความรู้ (Knowledge generation) การผสมผสานความรู้ (Knowledge integration) และการปันความรู้ระหว่างกัน (Knowledge sharing) ซึ่งเป็นกระบวนการขัดเกลาทางสังคมโดยพนักงานปันความรู้ของตนเองกับผู้อื่น

Tannebaum และ Alliger (2000) เสนอว่าการปันความรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ซึ่งมีหน้าที่อันประกอบไปด้วย ความรู้ที่บุคคลครอบครองอยู่, แรงจูงใจในการปันความรู้, ความสามารถในการปันความรู้และการปฏิบัติในการนำความรู้มาใช้ (Knowledge sharing = knowledge + motivation to share + ability to share + knowledge elicitation practice)

Perterson และ Poulfell (2002) ให้แนวคิดว่าการปันความรู้ยังมีการให้ความหมายที่คลุมเครือเนื่องจากมีปัจจัยหลายด้าน เช่น พฤติกรรมมนุษย์ เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นมีบทบาทเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งในการปันความรู้มากมาย ซึ่งทำให้การปันความรู้ครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน อาทิ : การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานระหว่างช่วงพัก, การเรียน เอกสารในฐานข้อมูล, อีเมล, ข้อมูลในบอร์ดประกาศ ฯลฯ ดังนั้น การปันความรู้เกิดขึ้นในแต่ละครั้งที่สื่อสารสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ

## 1.2 แนวความคิดพื้นฐานของการบันความรู้อะหว่างกัน

1.2.1. แนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์: การบันความรู้ระหว่างกันเป็นพฤติกรรมมนุษย์ที่องค์การจะต้องดำรงไว้เพื่อให้อยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การจะนำพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์มาด้วย ซึ่งอาจนำไปสู่การสนับสนุนหรือขัดขวางการบันความรู้ระหว่างกันในองค์การก็ได้ ดังนั้นกระบวนการการจัดการความรู้จึงต้องตระหนักถึงการส่งเสริมพฤติกรรมนี้ ซึ่งมีปัจจัยในการส่งเสริมการบันความรู้ระหว่างกันมากมาย เช่น การสร้างความไว้วางใจ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและบทบาทองค์การ กระบวนการ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อให้เกิดการบันความรู้ การวัดผล การส่งเสริมความสามารถระหว่างบุคคล การสร้างแรงจูงใจ ฯลฯ (Ires, Torrey & Gordon, 2002)

การบันความรู้ระหว่างกันสามารถเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ หรือ พฤติกรรมความช่วยเหลือขององค์การได้ โดยที่ Brief และ Motowidlo (1986, cited in Connelly & Kelloway, 2003) เสนอว่าพฤติกรรมความช่วยเหลือขององค์การเป็นการกระทำทางสังคมในทางบวก เพื่อที่จะดำรงความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การไว้ พฤติกรรมนี้ประกอบไปด้วยการอุทิศตน การช่วยเหลือ การประสานความร่วมมือแก่เพื่อนร่วมงาน แต่การบันความรู้ระหว่างกันต่างจากพฤติกรรมทั้งสองนี้ตรงที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับพฤติกรรมความช่วยเหลือขององค์การเป็นความต้องการโดยสมัครใจและเป็นไปอย่างทันทีและยังเป็นพฤติกรรมนอกเหนือหน้าที่ แม้การบันความรู้ระหว่างกันจะเป็นพฤติกรรมที่ทำโดยสมัครใจแต่ไม่จำเป็นต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในทันที ในความเป็นจริงอาจเกิดจากการเคี่ยวเข็ญหรือการจูงใจด้วยรางวัลจากองค์การหรือสิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวตนในรูปแบบรางวัลภายในอื่นอันเกิดจากตัวพนักงานเอง

1.2.2. แนวคิดด้านความสัมพันธ์ทางสังคม : การบันความรู้ระหว่างกันเป็นความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relation) การบันความรู้เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์การบันความรู้ระหว่างกันจึงกว้างกว่าพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล แต่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นเมื่อบุคคลบันความรู้ระหว่างกัน โดยเกิดจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์แบบพบหน้ากัน (face-to-face) หรือปฏิสัมพันธ์ผ่านทางสื่อเทคโนโลยี ดังนั้น ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจึงไม่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมีบุคคลอยู่ในขณะบันความรู้ระหว่างกันหรือในทางกลับกันปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอาจเกิดขึ้นแม้ไม่มีบุคคลมาพบหน้ากัน

ก็ตาม ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้มีมูลเหตุจากการที่บุคคลพยายามแสวงหา สร้าง และธำรงรักษาความรู้ไว้เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีมนุษย์ต้องการเพื่อสนองความพึงพอใจและมีจำเป็นต่อบุคคล (Boer, Baalen & Kumar, 2002)

1.2.3 แนวคิดด้านกลุ่มของการปฏิบัติ: การบันความรู้อะหว่างกันเกี่ยวข้องกับกลุ่มของการปฏิบัติ (Communities of practice) Lave & Wenger (1991, อ้างถึงใน Becker, 2002) ให้ความหมายของกลุ่มการปฏิบัติว่า ระบบของกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจระหว่างกันว่าสิ่งที่กลุ่มกำลังดำเนินการคืออะไร, ด้วยวิธีการอะไรและเพื่ออะไร ดังนั้น กลุ่มจึงรวมกันด้วยการกระทำและความหมายของการกระทำเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน คำว่า Community ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและความสัมพันธ์ของบุคคลมากกว่ากลุ่มที่ตั้งตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเป็นทางการ ทำให้ Community ไม่ได้จำกัดขอบเขตของความสัมพันธ์อยู่ที่กลุ่มธุรกิจหรือขอบเขตของโครงสร้างในองค์กร แต่ขึ้นอยู่กับภาระงาน และความสนใจร่วมกัน ส่วนคำว่า practice อธิบายได้ถึงความรู้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ของบุคคลมากกว่ากระบวนการหรือโครงสร้างนโยบายที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ (Lesser & Prusak, 1999) กลุ่มของการปฏิบัติจึงไม่เป็นโครงสร้างทางการเหมือนกับทีมงาน แต่กลุ่มของการปฏิบัติเกิดขึ้นในจิตใจของสมาชิกที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกัน กลุ่มของการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการประสานความร่วมมือและทำให้การบันความรู้ระหว่างกันเข้มข้นขึ้น

### 1.3 ลักษณะของความรู้

Nonaka & Takeuchi (1995 : 57-59) เสนอแนวความคิดการให้ข้อสังเกตระหว่างความรู้ (Knowledge) กับข้อมูล (Information) ใน 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

- 1). ความรู้แตกต่างกับข้อมูลตรงที่ความรู้เกี่ยวข้องกับความเชื่อและความยึดมั่นผูกพัน (Belief and Commitment) ข้อมูลคือการไหลเวียนของข้อความ (Message) ในขณะที่ความรู้สร้างขึ้นโดยการไหลเวียนของข้อมูล ซึ่งได้ยังลึกลงในความเชื่อและความยึดมั่นผูกพันของผู้ที่มีความรู้
- 2). ความรู้แตกต่างกับข้อมูลตรงที่ความรู้เกี่ยวข้องกับการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างข้อมูลและความรู้นั้นเกิดจากความตั้งใจและความยึดมั่นผูกพันต่อตัวความรู้ที่ผู้พูดพูดออกมา

3) ความรู้เหมือนกับข้อมูลตรงที่ความหมาย คือ มีความเจาะจงต่อบริบท (Context - specific) และมีความสัมพันธ์กับ (Relational) สถานการณ์ที่ความรู้และข้อมูลไปเกี่ยวข้องด้วย

#### 1.4 ความรู้ทาสิด และ ความรู้เอ็กพลิต

1.4.1 ความรู้ทาสิด (Tacit knowledge) Nonaka & Takeuchi (1995 : 59) เสนอว่า ความรู้ทาสิดเป็นความรู้ภายในตัวบุคคล (personal) เฉพาะเจาะจงกับบริบท (context-specific) และยากต่อการทำให้เป็นความรู้ที่เป็นทางการและยากในการสื่อสาร Sternberg และ Hedlund (2002) เสนอลักษณะของความรู้ทาสิดใน 3 ด้านคือ

1). ความรู้ทาสิด โดยทั่วไปแล้วได้รับโดยตรงจากบุคคลหรือแหล่งข้อมูลอื่นไม่มากนัก กล่าวคือ บุคคลไม่รับการสอนโดยตรงว่าสิ่งใดควรเรียนรู้ แต่มักจะได้ความรู้ทาสิดมาจากการปฏิบัติ การสอนจึงไม่แหล่งที่มาปฐมภูมิของความรู้ทาสิด

2). ความรู้ทาสิดถูกมองว่าเป็นความรู้ตามกระบวนการในธรรมชาติ เป็นความรู้ที่ทำให้สามารถปฏิบัติสิ่งต่างๆได้ในสถานการณ์ ที่แตกต่างกันออกไป ความรู้ทาสิดจึงควรเป็นกลุ่มของความรู้อตามกระบวนการ (procedural knowledge) มากกว่าเป็นกลุ่มของความรู้ที่แสดงออกมาอย่างชัดเจน (Declarative knowledge) ความรู้ทาสิดจึงเป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์ส่วนบุคคล จึงสามารถชี้แนะให้คนมีการกระทำได้โดยไม่ต้องไตร่ตรองมากนัก แต่การเรียกคืนความรู้ทาสิดยากตรงที่ความรู้ทาสิดสะท้อนให้เห็นถึงความสลับซับซ้อน มีเงื่อนไขมากมาย เช่น ความรู้ทาสิดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจใครคนหนึ่งได้อย่างถูกต้องในหลายๆสถานการณ์ ความรู้ทาสิดจึงเป็นกลุ่มของกฎเกณฑ์ตามกระบวนการที่สลับซับซ้อน (Abstract procedural rules) ซึ่งเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงต่อบริบทเกี่ยวกับการจะทำอะไรในสถานการณ์ใด

3.) ความรู้ทาสิดเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายของบุคคล ความรู้ทาสิดอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติซึ่งเป็นเครื่องมือในการทำให้บุคคลแต่ละคนบรรลุเป้าหมายของตนเอง ไม่ใช่การเป็นความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์สามัญของทุกๆคน ตัวอย่างเช่น ผู้นำมักจะได้รับ การสอนถึงวิธีการของความมีภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ กำหนดไว้แล้ว แต่ความเป็นจริงผู้นำก็เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองว่าวิธีการใดเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์

1.4.2 ความรู้เอ็กพลิสิต (Explicit knowledge) หรือความรู้ที่ประมวลผลแล้ว (Codified knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถส่งผ่านไปได้อย่างเป็นทางการมีความเป็นระบบทางภาษา ความรู้เอ็กพลิสิตซับซ้อนน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้ทาสิต ดังนั้นมนุษย์มีความรู้มากมาย แต่ความรู้ที่สามารถแสดงออกมาในรูปแบบของคำหรือจำนวนตัวเองเป็นเพียงความรู้ที่อยู่บนยอดของภูเขาน้ำแข็ง (Tip of iceberg) ของความรู้ทั้งหมดที่มี (Nonaka & Takeuchi, 1995: 60) ดังเช่นที่ Polanyi (1966 : 136) กล่าวว่า "เราสามารถรู้มากกว่าที่จะสามารถบอกได้"

#### 1.4 ทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์การ (Theory of Organizational Knowledge Creation)

การทำความเข้าใจในเรื่องความรู้ขององค์การทำให้เราเข้าใจการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การได้มากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยพบว่าแนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาวิจัยในเรื่องการปันความรู้ระหว่างกันในองค์การอย่างมากคือ แนวความคิดเรื่องการเปลี่ยนกลับของความรู้ (Four mode of Knowledge conversion) ของNonakaและ Takeuchi (1995) ซึ่งเป็นวงจรในการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทาสิตและความรู้เอ็กพลิสิตกลับไปกลับมาเป็นวงจรที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ในองค์การ (Knowledge Spiral)

ความรู้ขององค์การ (Organizational knowledge) อยู่ในรูปแบบทั้งความรู้ทาสิตและความรู้เอ็กพลิสิตที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง แต่เป็นองค์ประกอบที่เป็นส่วนเติมเต็มระหว่างกันและกัน (Mutally complementary entities) มีปฏิสัมพันธ์กัน เปลี่ยนความรู้กลับไปกลับมา (Knowledge conversion) กล่าวคือ ความรู้ของมนุษย์สร้างขึ้นและขยายออกไปโดยผ่านทางปฏิสัมพันธ์ทางสังคมการเปลี่ยนกลับของความรู้เป็นกระบวนการทางสังคม (Social process) ระหว่างบุคคล และไม่จำกัดอยู่ภายในตัวปัจเจกในรูปแบบทั้ง 4 ของการเปลี่ยนกลับของความรู้คือ

##### 1) ชั้นกระบวนการ Socialization : From tacit to tacit

เป็นกระบวนการปันประสบการณ์และสร้างความรู้ทาสิต เช่น Shared mental mode) และทักษะทางเทคนิค (Technical skill) บุคคลสามารถได้รับความรู้ทาสิตได้โดยตรงจากบุคคลอื่นโดยปราศจากการใช้ภาษา การได้รับความรู้ทาสิตมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ประสบการณ์ เนื่องจากการที่บุคคลจะส่งผ่านสิ่งที่อยู่ในตัวตนไปสู่กระบวนการคิดของบุคคลอื่นทำได้ยาก ถ้าไม่มีประสบการณ์ที่ร่วมกัน (shared experience) จะทำให้เป็นแต่เพียงการส่งกลับข้อมูล ตัวอย่างของรูปแบบของ

กระบวนการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ 1.) การฝึกหัดการทำงานกับผู้สอนงาน (Apprentices) ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนอาจไม่จำเป็นต้องผ่านการเรียนรู้ผ่านภาษา แต่ผ่านทาง การสังเกต (Observation), การทำตาม (Imitation) และการลงมือทำ (Practice) 2.) การใช้ชีวิตร่วมกัน ในการทำงานเช่นบริษัทสอนดำใช้ค่ายระดมความคิด (Brainstroming camp หรือ Tama dashi kai) ใช้การอภิปรายปัญหางานขณะรับประทานอาหาร หรือประชุมนอกสถานที่ จะทำให้เกิดการ ปั่นประสบการณ์ตามไปด้วย ขั้นกระบวนการแรกเริ่มต้นด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Field of interaction) ความรู้ที่ได้รับเรียกว่า Sympathized knowledge

### 2) ขั้นกระบวนการ Externalization : From tacit to explicit

เป็นกระบวนการทำให้ความรู้ทางจิตไปสู่มโนทัศน์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นแก่นของกระบวนการ สร้างความรู้เนื่องจากความรู้ทางจิตกลายเป็นความรู้เอ็กพลิสิต โดยผ่านการอุปมา การเปรียบเทียบ การสร้างมโนทัศน์ (Concept) การสร้างสมมติฐาน การสร้างแบบจำลองความคิดเมื่อเราพยายาม สร้างมโนทัศน์จะเกิดการแสดงแก่นความคิดออกมา ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ภาษาเป็นเครื่องมือ การเขียน จึงเป็นการเปลี่ยนความรู้ทางจิตออกมาเป็นความรู้ที่เอ็กพลิสิต อย่างไรก็ตามความรู้ที่แสดงออกมา เป็นความรู้เอ็กพลิสิตมักขาดความชัดเจนเข้าใจยาก ดังนั้นช่องว่างระหว่างภาพในความคิด (image) ซึ่งอาจเป็นประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม กับสิ่งที่แสดงออกมา (expression) จะช่วย สนับสนุนการครุ่นคิดไตร่ตรองสะท้อนผลกลับ (Reflection) โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตัวอย่าง ของรูปแบบกระบวนการทำให้เป็นรูปร่างสู่ภายนอก คือ การสร้างมโนทัศน์ (Concept) ซึ่งส่วนใหญ่ใช้วิธีการอุปมา การอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบ (Metaphor and analogy) การเปลี่ยนกลับของความรู้ในขั้นตอนนี้ใช้วิธีการครุ่นคิดไตร่ตรองให้ผลสะท้อนกลับร่วมกัน (Collective reflection) เพื่อสมาชิกขององค์กรสามารถดึงความรู้ทางจิตออกมาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ความรู้ที่ได้รับจากขั้นตอนนี้เรียกว่าความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิด (Conceptual knowledge)

### 3) ขั้นกระบวนการ Combination : From explicit to explicit

เป็นกระบวนการทำให้มโนทัศน์ที่จัดระบบภายในตัวบุคคลเป็นระบบความรู้ (knowledge system) วิธีการเปลี่ยนกลับของความรู้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมความรู้เอ็กพลิสิต ที่แตกต่างกัน บุคคลจะแลกเปลี่ยนและผสมผสานความรู้ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสาร, การประชุม, หรือเครือข่ายการสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ การจัดรูปแบบความรู้ใหม่ ๆ ของข้อมูลที่มีอยู่ในองค์การผ่านการ

รวมเข้าเป็นหมวดหมู่เพิ่มเติมความรู้เข้าไป, รวบรวมเข้าด้วยกัน และจำแนกออกเป็นประเภท ตัวอย่างของรูปแบบการรวมเข้าด้วยกันของความรู้ ได้แก่ การให้นิยามเชิงปฏิบัติการแก่วิสัยทัศน์องค์กร, แนวคิดธุรกิจ, หรือแนวคิดผลิตภัณฑ์ผ่านการสร้างเครือข่ายของข้อมูลและความรู้ที่ประมวลเป็นหมวดหมู่ (Codified information and knowledge) การเปลี่ยนกลับของความรู้ในขั้นตอนนี้จะใช้โดยวิธีการสร้างเครือข่าย (Networking) แก่ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ และความรู้ที่มีจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สร้างสินค้า บริการและระบบการบริหารขึ้น ความรู้ที่ได้รับเรียกว่า ความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic knowledge)

#### 4) ขั้นตอนกระบวนการ Internalization : From explicit to tacit

เป็นกระบวนการทำให้ความรู้เอ็กพลิสิตประมวลไปสู่ความรู้ทาสิต ซึ่งใกล้เคียงกับการเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ (Learning by doing) เมื่อประสบการณ์ที่ได้รับจากกระบวนการ 3 กระบวนการก่อนหน้านี้รวมเข้าสู่ความทาสิตภายในบุคคล ในรูปแบบของ Shared mental model) หรือความรู้ทางเทคนิค (Technical know how) กระบวนการนี้จะถือได้ว่าเป็นการสร้างสินทรัพย์ที่มีค่าขึ้น ซึ่งภายหลังจากกระบวนการสุดท้ายนี้ เมื่อบุคคลเกิดความรู้ทาสิตขึ้น ความรู้ที่สะสมภายในบุคคลจำเป็นต้องผ่านการขัดเกลาทางสังคม สู่สมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรอีกซึ่งเป็นการเริ่มวงจรความรู้อีกครั้ง (new spiral of knowledge) ตัวอย่างของรูปแบบกระบวนการ

การเปลี่ยนกลับของความรู้ในขั้นตอนนี้จะใช้โดยวิธีการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing) ความรู้ที่ได้รับเรียกว่า ความรู้เชิงปฏิบัติการ (Operational knowledge)

### 1.5 ระดับของการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร

Davenport & Prusak (1998) กล่าวว่า การปันความรู้ระหว่างกัน

ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรในองค์กร เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยระหว่างช่วงพักงานที่เครื่องทำน้ำเย็น ซึ่งเรียกการปันความรู้ระหว่างกันแบบนี้ว่า (Water cooler conversation) ซึ่งความรู้จากการสนทนาไม่เป็นทางการนี้ส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับงาน เช่น การหาวิธีแก้ไขปัญหา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตัดสินใจ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะซึ่งหน้ากัน (face-to-face) การสนทนา (Conversation) เรื่องเล่า (Narrative) จะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่า (Water cooler knowledge)

การปันความรู้ระหว่างกันอีกแบบหนึ่งเรียกว่า Knowledge marketplace คือการที่องค์กรสร้างโอกาสและสถานที่ให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปันความรู้

ระหว่างกัน ซึ่งทำได้โดยการจัดตั้ง Knowledge fair และ Open forums ซึ่งเป็นการอนุญาตให้พนักงานแลกเปลี่ยนกันความรู้โดยปราศจากรูปแบบตายตัวเป็นการจัดตั้งอย่างไม่มีโครงสร้าง

ระดับของการปันความรู้ระหว่างกันตามความคิดของ Davenport&Prusak (1998) สรุปได้ว่าการปันความรู้ระหว่างกันมี 2บริบท คือ บริบทที่ไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นตามปกติในการทำงาน และการปันความรู้ระหว่างกันที่องค์การพยายามสร้างขึ้น

แนวความคิดอีกแนวคิดหนึ่งในเรื่องระดับของการปันความรู้ระหว่างกันเสนอโดย Irmer,Bordia&Abusah(2002) เสนอว่าการปันความรู้ระหว่างกันมี 2 บริบทดังนี้

1.)การปันความรู้ระหว่างกันในบริบทระหว่างบุคคล (Interpersonal context) ความรู้จะถูกปันโดยตรงระหว่างบุคคลผ่านทางสื่อช่องทางเช่น โทรศัพท์ อีเมล การพบหน้ากัน

2.)การปันความรู้ระหว่างกันในบริบทกลุ่ม (Group context) ความรู้จะถูกปันระหว่างบุคคลสู่กลุ่มบุคคล เช่น ทางฐานข้อมูล อินทราเน็ต ซึ่งความแตกต่างระหว่างบริบททั้ง 2 อยู่ที่การปันความรู้ระหว่างกันในบริบทกลุ่มจะปันสู่คนจำนวนมากไม่สามารถติดต่อได้โดยตรง อาจเป็นบุคคลที่ไม่รู้จัก (Anonymous) และฝ่ายที่รับความรู้มีระดับความเชี่ยวชาญ และมีตำแหน่งงานที่หลากหลาย ความรู้ที่ปันออกไปมักจะแปลงเป็นรูปแบบที่ถาวร(Permanent format) มากกว่าความรู้ที่ปันกันระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามผลการวิจัยเดียวกันนี้พบว่า ความกังวลใจต่อการถูกประเมิน (Evaluation apprehension)มีผลต่อการปันความรู้ระหว่างกันในบริบทกลุ่ม คือ บุคคลมีแนวโน้มจะปันความรู้น้อยกว่าการปันความรู้แบบระหว่างบุคคล เนื่องจากกลุ่มประกอบด้วยคนจำนวนมากมีความรู้ ความชำนาญที่หลากหลาย บุคคลจึงกังวลใจต่อการถูกประเมินตัวความรู้ที่ได้ปันออกไป และความรู้ที่ปันออกไปมักอยู่ในรูปแบบถาวรผ่านทางฐานข้อมูล อินทราเน็ตทำให้รับรู้ความกังวลมากขึ้น

จากแนวความคิดพื้นฐาน 2ประการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า

1.)บริบทมีผลต่อการปันความรู้ การปันความรู้ไปสู่คนที่ไม่รู้จักและมีความรู้ความชำนาญที่หลากหลาย ทำให้บุคคลเกิดความกังวล ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาบริบทที่พนักงานในองค์การรู้จักซึ่งกันและกัน

2).รูปแบบความรู้ที่ปันไปผ่านสื่อที่เก็บไว้แบบถาวร ทำให้บุคคลมีแนวโน้มปัน ความรู้ลดลง ดังนั้นจึงมุ่งศึกษาที่วิธีการที่ไม่ทำให้พนักงานเกิดความกังวล



## 1.6 องค์ประกอบของการปันความรู้ระหว่างกัน

งานวิจัยต่าง ๆ ศึกษาองค์ประกอบของการปันความรู้ระหว่างกันไว้หลายรูปแบบ งานวิจัยนี้แบ่งองค์ประกอบของการปันความรู้ระหว่างกันตามลักษณะของความรู้ ซึ่งพบว่าลักษณะของความรู้ที่ได้รับการศึกษามากที่สุดคือ ความรู้ทาสิต (Tacit knowledge) และความรู้เอ็กพลิสิต (Explicit knowledge)

### 1.6.1 การปันความรู้เอ็กพลิสิตระหว่างกัน (Explicit Knowledge sharing)

ความแตกต่างระหว่างความรู้ทาสิตและความรู้เอ็กพลิสิตได้รับการศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้อย่างมาก (Polanyi, 1967 ; Nonaka & Takevchi, 1991) ความรู้เอ็กพลิสิตสามารถแสดงได้ในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม การปันความรู้เอ็กพลิสิตจึงเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทางภาษาของพนักงานในองค์กร รูปแบบคำศัพท์ คู่มือ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งง่ายต่อการปันความรู้แก่พนักงานอื่น ๆ การปันความรู้เอ็กพลิสิตระหว่างกันประกอบด้วย

#### 1)การปันความรู้ที่อยู่ในแบบลายลักษณ์อักษร (Codified Knowledge)

การปันความรู้ที่อยู่ในรูปแบบลายลักษณ์อักษรเป็นการปันความรู้ด้วยวิธีการ Documentation วิธีนี้เป็นการปันความรู้โดยการที่พนักงานแบ่งปันคู่มือ เอกสาร กฎเกณฑ์วิธีการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ (Hansen, Nohria, & Teirney, 1999 ; Hong, 2002) การปันความรู้ในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่

- การที่พนักงานคนหนึ่งปันความรู้ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร ข้อมูลที่ใช้ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน
- การปันความรู้โดยให้เอกสารผลการดำเนินงานที่ตนเองทำเสร็จแล้วแก่เพื่อนร่วมงาน
- การปันหลักเกณฑ์ วิธีการคิด เทคนิควิธีการ เช่น สูตรการคำนวณอัตราดอกเบี้ย แก่เพื่อนร่วมงาน
- การปันความรู้ที่พนักงานได้รับมาจากหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ในปัจจุบันการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กรได้รับอิทธิพลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีสามารถส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture) ในองค์กรได้ในรูปแบบดังต่อไปนี้

-การปันความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร

อินเทอร์เน็ตต่างกับอินเทอร์เน็ตตรงที่เป็นเครือข่ายภายในองค์กร ซึ่งปัจจุบันนักวิชาการพบว่า อินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดในการปันความรู้ระหว่างกันเพราะการออกแบบขาดการทำให้เป็นมาตรฐาน พนักงานที่มีทักษะและความกระตือรือร้นบางส่วนไม่สามารถที่จะปันความรู้ด้วยวิธีการนี้ Stoddart (2001) ศึกษาพบว่าอินเทอร์เน็ตมีบทบาทต่อการปันความรู้ในองค์กร แต่ยังคงเป้าหมายที่เจเน และกลยุทธ์การใช้งานที่ยังมีข้อจำกัด พนักงานต้องมีแรงจูงใจในการปันความรู้ด้วยวิธีการนี้ Robertson (2002) สรุปว่าการปันความรู้ระหว่างกันเป็นกิจกรรมของมนุษย์ในองค์กร จึงต้องเน้นที่การประสานความร่วมมือของพนักงาน และเข้าใจธรรมชาติของพนักงานเพื่อจะสามารถ

ใช้อินเทอร์เน็ตได้ประโยชน์สูงสุด Hall (2002) เสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้ปั่นความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตโดยการ 1) ออกแบบการใช้งานให้ง่าย 2) สร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นเงื่อนไขโดยสนับสนุนพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การสอนวิธีใช้ 3) สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล เช่น รางวัลในรูปของเงินความก้าวหน้าทางอาชีพแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสนับสนุนการปั่นความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต

#### -การปั่นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

การปั่นความรู้ระหว่างกันเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ซึ่งมีอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อที่ได้รับค่านิยมและพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถสื่อสารทางไกลระหว่างพนักงานได้ง่าย Okunoye และ Karsten (2003) ศึกษาถึงการใช้อินเทอร์เน็ตในการปั่นความรู้ระหว่างกันในองค์การประเภทวิจัย (research organization) ในอเมริกาใต้พบว่า การใช้อีเมลเป็นช่องทางการสื่อสารที่นักวิจัยใช้มากที่สุด เพราะการส่งอีเมลมีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วทำให้เกิดการปั่นความรู้ระหว่างกันในองค์การได้ง่าย พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ความเข้าใจระหว่างกันได้ผ่านเครือข่ายเสมือนของความชำนาญ (Virtual Network Expertise) โดยใช้อินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Desouza (2003) เสนอว่าการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์การในปัจจุบันมักจะมุ่งเน้นไปที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการมุ่งที่องค์ความรู้ แม้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปั่นความรู้อิเล็กทรอนิกส์ได้สะดวก แต่อย่างไรก็ตามมีข้อจำกัดในการปั่นความรู้ทาสีระหว่างพนักงาน งานวิจัยจึงมุ่งไปที่การให้ความสำคัญกับตัวบุคคลเพื่อการแบ่งปันความรู้ โดยพบว่า พฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อการปั่นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ดังนั้นจึงต้องส่งเสริมพฤติกรรมโดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับตัวพนักงานมากกว่าเทคโนโลยี เช่นเดียวกับที่ Koh และ Kim (2003) พบว่า ความจงรักภักดีต่อระบบเครือข่ายเสมือน (Loyalty to the virtual network) มีผลทางบวกต่อการ การปั่นความรู้ระหว่างกันในองค์การ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

#### 2).การปั่นความรู้โดยการสื่อสารด้วยภาษาพูด

การปั่นความรู้ระหว่างกันในองค์การโดยการสื่อสารด้วยภาษาพูดนั้น มีแนวความคิดที่นักวิชาการเรียกว่า การเล่าเรื่องราว (Storytelling) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงในการทำให้พนักงานเข้าใจความหมายและกระตุ้นให้เกิดการปั่นความรู้ระหว่างกันในองค์การ Tobin (2003) แบ่งประโยชน์ของการเล่าเรื่องราวออกเป็น 3 ด้าน คือ ประโยชน์ของการเล่าเรื่องราวที่เกิดกับตัวพนักงานโดยพบว่าเป็นการปั่นความรู้ระหว่างกันในองค์การเป็นการสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการปั่นความรู้จากประสบการณ์ที่สำเร็จ และประสบการณ์ที่เคยล้มเหลวเป็นบทเรียนแก่ตนเอง ส่วนประโยชน์ต่อทีมงานพบว่าการเพิ่มการประสานความร่วมมือระหว่างพนักงานในทีม นอกจากนี้การเล่าเรื่องราวยังเป็นวิธีการหนึ่งเพิ่มพูน

การปันความรู้ทางสติระหว่างกันไปในตัวด้วย การเล่าเรื่องราวเป็นเครื่องมือและกลไก (tool and mechanism) ที่สามารถส่งผ่านความรู้จากบุคคลหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งได้ พนักงานปันความรู้โดยการสื่อสารด้วยคำพูด ซึ่งเป็นการปันความรู้เกี่ยวกับงานและความรู้เพิ่มเติมที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้า การฝึกอบรม การตอบข้อซักถาม และการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การปันความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงาน หรือการเล่าถึงผลงาน และวิธีการทำงานที่ทั้งประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวแก่เพื่อนร่วมงาน

#### 1.6.2 การปันความรู้ทางสติระหว่างกัน (Tacit Knowledge Sharing)

ความรู้ทางสติเป็นความรู้ที่ยังร่ากอยู่ในพฤติกรรมประจำวันของพนักงาน การปันความรู้ทางสติระหว่างกันเกิดขึ้นในกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในที่ทำงาน (Socialization)

กระบวนการขัดเกลาทางสังคมในที่ทำงาน เป็นกระบวนการที่บุคคลและองค์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การขัดเกลาทางสังคมเป็นการกระทำที่พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ และองค์การเป็นผู้สอนสมาชิกใหม่ในการทำงาน (Ashforth & Sacks, 1996) กรอบแนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการขัดเกลาทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลต่อความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และ พฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวทำงานในองค์การได้ อย่างไรก็ตามกระบวนการนี้ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียว เพราะเมื่อบุคคลเข้ามาในองค์การในฐานะพนักงานใหม่นั้น บุคคลนั้นได้นำความเป็นตัวตนของตนเองเข้ามาด้วยโดยไม่ได้เป็นฝ่ายรับโดยการถูกสอนงาน หรือได้รับข้อมูลจากองค์การแต่เพียงฝ่ายเดียว

แหล่งของการขัดเกลาทางสังคมในองค์การโดยทั่วไปได้แก่ ข้อมูลจากการที่พนักงานอ่านประกาศ คำสั่ง ประวัติ กลยุทธ์ต่างๆจากองค์การ หรือ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นก็เป็นแหล่งที่ควบคุมและส่งผ่านข้อมูลแก่พนักงานตามลำดับชั้นสายอาชีพในที่ทำงานตลอดระยะเวลาที่ยังคงทำงานอยู่ และแหล่งสุดท้ายคือเพื่อนร่วมงานซึ่งถือเป็นสภาพแวดล้อมที่ใกล้ชิดมาก เพื่อนร่วมงานมักเป็นแหล่งของการขัดเกลาทางสังคมที่ลดความเครียดแก่พนักงานใหม่ ในระยะต่อไปเพื่อนร่วมงานจะมีอิทธิพลให้พนักงานเกิดค่านิยมร่วมของกลุ่มขึ้นมาโดยการส่งผ่าน ค่านิยม ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมต่างๆแก่พนักงาน งานวิจัยของ Tom, Quinten, และ Frists (2004) พบว่าการขัดเกลาทางสังคมส่งผลให้เกิดการพัฒนาจริยธรรมในการทำงานได้

การขัดเกลาทางสังคมในที่ทำงานก่อให้เกิดการเรียนรู้เนื่องจาก จะเกิดการสร้างและส่งผ่านความรู้ ความชำนาญที่ได้จากการทำงานจากบุคคลหนึ่งไปสู่ผู้อื่น โดยเกิดจากการเลียนแบบ การสังเกตจากการทำงานด้วยกัน หรือการมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับผู้มีความเชี่ยวชาญ ดังนั้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการขัดเกลาทางสังคมเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเองอย่างไม่ตั้งใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของพนักงาน Willem และ Scarbrough(2002)เสนอว่าการขัดเกลาทางสังคมในองค์การเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการปันความรู้ระหว่างกัน โดยเฉพาะการปัน

ความรู้ทางสถิติระหว่างกัน (Scott, Stuart, Stephanie, Robert, 2003) นอกจากนี้ Talya และ Sully (2003) ยังเสนอว่าในองค์การที่ให้คุณค่ากับความรู้ทางสถิติในตัวพนักงานองค์การนั้นจะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการ ขัดเกลาทางสังคมมากยิ่งขึ้น

การปันความรู้มาสถิติระหว่างกันมีรูปแบบของความรู้ 2 ประเภท ความรู้ประเภทแรกคือ ความชำนาญ (Expertise) ซึ่งเป็นความรู้ในระดับที่เข้มข้น ผู้ที่มีความชำนาญจะตอบสนองต่อสถานการณ์ได้โดยอัตโนมัติด้วยความตระหนักรู้ว่าแต่ละสถานการณ์ควรใช้ความรู้อะไรเพื่อให้คำตอบที่เหมาะสม ความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ โนวฮาว (Know how) ซึ่งในทางจิตวิทยาเรียกว่าเป็นความรู้ตามกระบวนการ (procedural knowledge) ซึ่งยากที่จะอธิบายหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้แต่สามารถมีความรู้ประเภทนี้ได้โดยการสอนให้ปฏิบัติตามหรือการฝึกฝน (Karhu, 2002)

การวิจัยนี้แบ่งองค์ประกอบของการปันความรู้ทางสถิติระหว่างกันว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ และพฤติกรรมการปันความรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอย่างไม่เป็นทางการในรูปแบบดังต่อไปนี้คือ

#### 1). การปันความรู้ทางสถิติระหว่างกันในปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ

การปันความรู้ในปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการได้แก่ การใช้ชีวิตร่วมกันในที่ทำงาน ซึ่งทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์แบบพบหน้า (Face-to-face interaction) ปฏิสัมพันธ์นี้เป็นสื่อช่องทางที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจการสื่อความหมายในขณะที่ปันความรู้ระหว่างกัน เพราะบุคคลจะให้ผลสะท้อนกลับระหว่างกันได้ทันทีด้วยการแสดงออกทั้งทางวัจนภาษาและอวัจนภาษา (Koskinen & Vanharanta, 2002) งานวิจัยเกี่ยวกับการปันความรู้ทางสถิติระหว่างกันในบริบทของการทำงานแบบโครงการพบว่า เมื่อสมาชิกของทีมงานมีปฏิสัมพันธ์แบบพบหน้ากันจะเพิ่มการปันความรู้ทางสถิติระหว่างกันจากภาษาท่าที บุคลิกภาพ ซึ่งความรู้ทางสถิติจะแฝงอยู่ในสารที่ทีมงานสื่อสารถึงกัน (Koskinen, Philanto, & Vanharavanta, 2003) เช่นเดียวกับนักวิชาการสรุปไว้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการปันความรู้ทางสถิติระหว่างกัน (Davenport & Prusak, 1998; Maseitelli, 2000)

#### 2). การปันความรู้ทางสถิติระหว่างกันในสัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงาน

สัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงาน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งมีประสบการณ์มากกว่าซึ่งอยู่ในฐานะผู้สอนและผู้เป็นแบบอย่าง (Mentor) สอนงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า แรงจูงใจภายในในการปันความรู้เป็นสื่อกลางในสัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงาน การสอนงานและการฝึกหัดงานจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน เนื่องจากมีความใกล้ชิดและเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเข้าไปเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ปฏิสัมพันธ์ที่มีแรงจูงใจสูงเช่นนี้เป็นสื่อที่มีศักยภาพในการปันความรู้ระหว่างกันในระดับสูงไปด้วยและปันความรู้ระหว่างกันได้อย่างเสรี ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Kaser, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยที่พบว่าสัมพันธภาพ

การสอนงานและการฝึกหัดงานเป็นตัวทำนยบรยากาศของการปันความรู้ระหว่างกัน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในอาชีพ และ พึงพอใจในงาน สัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงานยังเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญในการช่วยเพิ่มพฤติกรรมการปันความรู้ระหว่างกันอีกทางหนึ่ง (Truls & Engstrom, 2003) สัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงานยังก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกันอันทำให้พนักงานปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย (Philipp & Raymond,2002)

VanKrogh (1998) เสนอว่า สัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงานในองค์การเป็นหนทางที่จะได้ความรู้ ผู้สอนมีหน้าที่ช่วยผู้มีประสบการณ์น้อยกว่าให้เติบโตและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถในองค์การ อย่างไรก็ตามการสอนงานและการฝึกหัดงานก็เปิดโอกาสให้ผู้ฝึกหัดงานได้มีโอกาสปันความรู้ของตนแก่เพื่อนร่วมงานและผู้สอนด้วย

การสอนงานและการฝึกหัดงานด้วยการทำงานกับผู้ชำนาญการ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสังเกตผู้ชำนาญการ ซึ่งเป็นการส่งผ่านความรู้ระหว่างกันได้ดีกว่าการปล่อยให้ลองผิดลองถูก บุคคลจะค่อยๆสั่งสมความรู้แบบโนหวาวิทละน้อยจากการได้แก้ไขปัญหามาภายใต้การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และจากการสังเกตขณะปฏิบัติงาน ผู้สอนงานจะให้ผู้ฝึกหัดงานแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์การทำงาน ลองทำงานจริงและช่วยแก้ไขเมื่อถึงคราวจำเป็น (Lubit, 2001)

## 2.ความไว้วางใจระหว่างบุคคล

### 2.1 ความหมายของความไว้วางใจระหว่างบุคคล

McAllister (1995) ให้ความหมายของความไว้วางใจระหว่างบุคคลว่าเป็น สิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของบุคคลอื่น

Cook &Wall (1980) กล่าวว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร จากความหมายของความไว้วางใจระหว่างบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลหมายถึง ความเชื่อมั่นในเจตนาของบุคคลอื่นในองค์การ และความมั่นใจในความสามารถของบุคคลอื่นในองค์การ

### 2.2 องค์ประกอบของความไว้วางใจระหว่างบุคคล

McAllister (1995) แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจระหว่างบุคคลดังนี้  
1). Affect Based Trust เป็นความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่ไว้วางใจจะมีการให้ความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น แสดงออกถึงความห่วงใย และ คำนึงถึงความเป็น

อยู่ที่ดีของอีกคนหนึ่ง เชื่อในความดีที่อยู่ภายในของบุคคลนั้น และเชื่อว่าความรู้สึกนั้นจะได้รับการตอบแทนกลับคืนมา

2). Cognitive Based Trust เป็นความไว้วางใจที่ฝังรากอยู่ในลักษณะเฉพาะของบุคคลหนึ่ง เกี่ยวกับแรงขับที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น และมักจะจำกัดอยู่ในบริบทของปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ

Cook และWall (1980) แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจระหว่างบุคคลในการทำงาน (Interpersonal trust at work) ดังนี้

1). ความเชื่อมั่นในความเป็นที่ไว้วางใจของบุคคลอื่น (Faith in the trustworthiness of others) ซึ่งเขาได้แบ่งองค์ประกอบด้านนี้ออกเป็น 2 ประเภทคือ ความเชื่อมั่นที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน (Faith in the trustworthiness of peers) และความเชื่อมั่นที่มีต่อการบริหาร (Faith in the trustworthiness of management)

2). ความมั่นใจในความสามารถของบุคคลอื่น (Confidence in the ability of others) เช่นเดียวกับองค์ประกอบแรกคือ ความมั่นใจในความสามารถแบ่งออกเป็น (Confidence in the ability of peers) ความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและ (Confidence in the ability of management)ความมั่นใจในความสามารถของการบริหาร

Cunningham และMacGregor (2000) ศึกษาถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจระหว่างบุคคลโดยแบ่งออกเป็น

- 1). Predictability ความสามารถในการคาดการณ์ได้
- 2). Benevolence ความปรารถนาดี
- 3). Fairness ความเสมอภาค

Mayer และ Schoorman (1995) แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจระหว่างบุคคลโดยมีมุมมองของความไว้วางใจอยู่ที่ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Trustee) ดังนั้นองค์ประกอบของความไว้วางใจจึงประกอบด้วย

1). Ability ความสามารถ เป็นกลุ่มของทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อผู้ที่มาเกี่ยวข้อง

2). Benevolence ความปรารถนาดี เป็นสิ่งที่ผู้ได้รับความไว้วางใจเชื่อและต้องการจะทำความดีต่อผู้ที่มาไว้วางใจตนเอง ความปรารถนาดีเป็นความเกี่ยวพันเฉพาะต่อผู้ที่ตนเองเกิดความรู้สึกไว้วางใจ

3). Integrity ความซื่อสัตย์ ความสัมพันธ์ระหว่างความซื่อสัตย์กับความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้ไว้วางใจว่าผู้ของตนไปให้ความไว้วางใจนั้น เป็นบุคคลที่ยอมรับได้

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามของความไว้วางใจคือ ความสามารถ ความปรารถนาดี และ ความซื่อสัตย์มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถ้าผู้ที่ไว้วางใจรับรู้ถึงความสามารถ ความปรารถนาดี และ ความซื่อสัตย์ของผู้ที่ตนไปไว้วางใจด้วยอย่างสูง แสดงว่า จะเกิดการรับรู้ ความเป็นที่ไว้วางใจขึ้น (Trustworthiness)

แนวคิดนี้เสนอว่าความไว้วางใจมีมุมมองของความไว้วางใจอยู่ที่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Trustee) ดังนั้น ความไว้วางใจที่เสนอโดย Mayer&Schoorman(1995) จึงเป็นการรับรู้ต่อความเป็นที่ไว้วางใจได้(Trustworthiness)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาถึงความไว้วางใจระหว่างบุคคลตามการแบ่งองค์ประกอบของ Cook &Wall (1980) เนื่องจาก เป็นความไว้วางใจระหว่างบุคคลในบริบทของการทำงาน (Interpersonal trust at work) ทำให้สามารถอธิบายลักษณะของความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆได้มากกว่า เพราะเป็นการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในองค์การของพนักงาน

### 3. ความผูกใจมั่นต่อองค์การ

#### 3.1 ความหมายของความผูกใจมั่นต่อองค์การ

Meyer et al. (1993) ให้ความหมายของ ความผูกใจมั่นต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การ โดยมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงทำให้มีความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การต่อไป ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านจิตใจ ด้านความต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐาน

#### 3.2 แนวคิดและทฤษฎี ความผูกใจมั่นต่อองค์การ

Allen and Meyer (1986) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์การโดยแบ่งเป็น 3 แนวทางคือ

3.2.1 แนวความคิดในด้านพฤติกรรม (Behavior) เมื่อคนมีความผูกใจมั่นต่อองค์การก็จะแสดงพฤติกรรมต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงานเพื่อองค์การ โดยไม่ย้ายที่ทำงาน เนื่องจากบุคคลจะเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นหากต้องออกจากองค์การ ซึ่งผลเสียที่เกิดขึ้นจะพิจารณาในลักษณะต้นทุนที่เกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่อาจสูญหายไป

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎี Side bet Theory ของ Becker (1960) ซึ่งทฤษฎีนี้พิจารณาความผูกใจมั่นต่อองค์การว่า เป็นผลมาจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่าถ้าลาออกจากองค์การแล้วตนจะต้องสูญเสียสิ่งใด เนื่องจากการที่เข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า “Side bet” ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่ใช้ไป เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การในระยะยาว แต่หากบุคคลลาออกจากองค์การก่อนเวลาอันควรก็เท่ากับไม่ได้ใช้การลงทุนแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาไปอย่างคุ้มค่า ดังนั้นการที่บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนานเท่าใดก็เท่ากับได้สะสมการลงทุนได้เพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบทำให้เกิดความยากลำบากที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์การ เพราะหากตัดสินใจลาออกก็จะสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับ

3.2.2. แนวความคิดด้านทัศนคติ (Attitude) มองว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณภาพขององค์การ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนา หรือความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3.2.3. แนวความคิดด้านบรรทัดฐาน (Norm) แนวความคิดนี้มองความผูกใจมั่นต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม โดยบุคคลรู้สึกว่าคุณภาพขององค์การจะตั้งอยู่ที่คุณภาพขององค์การ เพราะเป็นความถูกต้องสมควรทำ ความผูกใจมั่นต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติในองค์การ

### 3.3 องค์ประกอบของความผูกใจมั่นต่อองค์การ

Meyer et al. (1993) แบ่งองค์ประกอบของความผูกใจมั่นพันต่อองค์การเป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

3.3.1 ความผูกใจมั่นทางความรู้สึก ต่อองค์การ (Affective commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกต้องการ (Want to) ทำให้เกิดความสามัคคีของกลุ่ม พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นความผูกพันกับองค์การ (Attachment to) เห็นพ้องต้องกันกับองค์การ (Identification with) และรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การ (involve in) เนื่องจากบุคคลมีเป้าหมายที่คล้องกับองค์การ เต็มใจที่จะช่วยเหลือให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้



ความรู้สึกดังกล่าวสามารถที่จะพัฒนาให้มากขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา ที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีเมื่ออยู่ในองค์กร

3.3.2 ความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องต่อองค์กร (Continuance commitment) เป็นความต้องการเฉพาะของบุคคลที่ต้องการรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้เนื่องจากสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร โดยไม่มีความรู้สึกต้องการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Need to) มองว่าการอยู่ในองค์กรเป็นความจำเป็นมิฉะนั้นบุคคลจะสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆที่ควรจะได้รับจากการลงทุนของตนเองเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร

3.3.3 ความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐานต่อองค์กร (Normative commitment) หมายถึงความรู้สึกที่บุคคลจะต้องอยู่ในองค์กรต่อไป (Ought to) เกิดจากการประเมินว่า ความผูกใจมั่นเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรจะทำ กลายเป็นความจำเป็น เป็นบรรทัดฐานจะต้องผูกพัน เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม พนักงานรู้สึกว่ามีพันธะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

#### 4. การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน

การรับรู้คุณค่า เป็นปัจจัยสำคัญในการปันความรู้ ระหว่างกันทั้งความรู้ที่อยู่ภายในและความรู้ที่ชัดเจน(Zack,1999) คุณค่าของความรู้มักจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ว่าคุณค่าความรู้คืออำนาจ (Knowledge is power) Herrgard (2000, p.362) เสนอว่าที่บุคคลมองคุณค่าความรู้คืออำนาจมักจะเป็นการรับรู้คุณค่าของความรู้ที่ยึดติดในจิตใจของตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ถ้าอำนาจที่ได้รับจากความรู้เป็นคุณค่าร่วมกันขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ดี แต่อำนาจที่เกิดจากความรู้มักจะหมายถึงอำนาจในตัวบุคคล ซึ่งบุคคลได้มาจากการกักตุนความรู้ (Knowledge hoarding) ซึ่งแตกต่างจากการปันความรู้ระหว่างกันซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

#### 4.1 ความหมายของการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน

จากแนวคิดที่อธิบายพื้นฐานของการรับรู้คุณค่า และลักษณะของการรับรู้คุณค่าจากการปันความรู้ระหว่างกันที่ได้ศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยหลายท่าน สามารถให้ความหมายของการรับรู้คุณค่าที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้ดังนี้คือ

การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน คือ การพิจารณาเห็นว่าการปันความรู้ระหว่างกันจะก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งประโยชน์ประกอบด้วยคุณค่าที่เกิดกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล คุณค่าที่เกิดจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และคุณค่าที่เกิดจากการเอื้อประโยชน์สู่บุคคลอื่น

#### 4.2 ลักษณะของการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน

##### 4.2.1 การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านประโยชน์ส่วนบุคคล

ประโยชน์จากการปันความรู้ประการแรกคือ คุณค่าที่เกิดกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล ลักษณะของการรับรู้คุณค่าประการแรกเกิดจาก การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยพบว่าจากแนวความคิดและงานวิจัยต่างๆ (Davenport & Prusak, 1998; Gray, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Payne, 1982) สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้คุณค่าเกิดจากการพิจารณา ผลประโยชน์ที่จะได้รับส่วนบุคคล โดยเกิดจากการวิเคราะห์ผลที่ได้รับและผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น

แนวคิดของนักวิชาการที่อธิบายการวิเคราะห์ผลที่จะได้รับกับผลที่เสียไปคือ Davenport & Prusak (1998) เสนอความคิดว่า ความรู้เป็นสินค้าที่มีคุณค่าและแลกเปลี่ยนกันได้ภายในตลาดความรู้ แนวความคิดนี้เสนอว่าการปันความรู้ระหว่างกันอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost-benefit analysis) โดยเปรียบเทียบสิ่งที่จะได้รับ (Benefits) กับความพยายามที่ปันความรู้ไป (Costs) ในกรณีของการปันความรู้ระหว่างกัน ต้นทุนของการปันความรู้จะเกี่ยวกับความพยายามที่ใช้ไปเช่น เวลาที่ใช้ไป ความคิดและสติปัญญา ขณะที่ผลที่อาจได้รับอาจเป็นการได้รับชื่อเสียงภายในองค์กรหรือในรูปแบบอื่นเช่นการที่เพื่อนร่วมงานตอบแทนความรู้กลับมาบ้าง ข้อเสนอสนับสนุนเรื่องการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียจากการปันรู้นั้น ถึงแม้ว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่อง การปันความรู้โดยตรง แต่สามารถสร้างความเข้าใจลักษณะการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียได้ดียิ่งขึ้นดังนี้

Payne (1982, อ้างถึงใน Gray, 1998) อธิบายถึงหลักการผลได้ผลเสียจากความพยายามทางความคิด (Cost benefit principle of cognitive effort) ว่าผู้ที่กำลังตัดสินใจจะเลือกกลยุทธ์

จะพิจารณาว่าต้องการความพยายามทางความคิดมากเพียงใด และผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับคืนมามีเท่าใด งานวิจัยของ Gray (1998) ใช้แนวความคิด ผลได้ผลเสียของความพยายามทางความคิดศึกษาพบว่า การรับรู้คุณค่าของการใช้ระบบการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ ส่วน Nahapiet & Ghoshal (1998) เสนอแนวความคิดการคาดหวังคุณค่าของการลงทุนทางปัญญา ซึ่งนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาใหม่ (intellectual capital) โดยอธิบายตามทฤษฎีการคาดหวังคุณค่า (value expectancy theory) ว่าบุคคลจะคาดหวังว่าจะต้องลงทุนไปเท่าไรจึงสร้างคุณค่าได้ตามต้องการ ดังนั้นบุคคลจะคาดหวังว่าการลงทุนทางปัญญาจะนำมาสู่คุณค่า ซึ่งคือทุนทางปัญญาใหม่ ๆ

ผู้วิจัยมีเห็นว่าหากเปรียบเทียบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Payne, 1982) การใช้ระบบจัดการความรู้ (Gray, 1998) และการลงทุนทางปัญญา (Nahapiet & Ghoshal, 1998) พบว่าลักษณะทั้ง 3 ประการคล้ายกับการบันควรรู้กล่าวคือ ต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสียที่บุคคลจะได้รับ ดังนั้นสรุปว่าคุณค่าที่เกิดกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล เกิดจากการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียที่จะได้รับ

#### 4.2.2 การรับรู้คุณค่าของการบันควรรู้ระหว่างกันด้านสัมพันธภาพ

ทฤษฎีที่ใช้อธิบายการรับรู้คุณค่าจากการบันควรรู้ระหว่างกันภายในองค์การ ด้านคุณค่าที่เกิดจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นคือ (Brock & Kim, 2002) โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ซึ่งกล่าวว่า การรับรู้คุณค่าจากการบันควรรู้ระหว่างกัน เกิดจากการพิจารณาเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ ไม่ได้มีสื่อกลางในเชิงปริมาณ ผลที่ได้รับกลับคืนไม่เป็นสิ่งที่ต่อรองราคากันได้ การแลกเปลี่ยนทางสังคมมีแนวโน้มอยู่ที่ความรู้สึกของพันธะระหว่างบุคคล (Feeling of personal obligation) ความกตัญญู และความไว้วางใจ ดังนั้น ผลประโยชน์ภายใน (Intrinsic benefit) จึงเป็นกุญแจสำคัญของ การบันควรรู้ระหว่างกัน

#### 4.2.3 การรับรู้คุณค่าของการบันควรรู้ระหว่างกันด้านการเอื้อประโยชน์

Brock & Kim (2002) อธิบายคุณค่าที่เกิดจากการเอื้อประโยชน์สู่บุคคลอื่นโดยใช้ทฤษฎีความคิดทางสังคม (Social Cognitive theory) ซึ่งเสนอว่า ทศนคติและพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณค่าของการบันควรรู้ระหว่างกันคือ การคิดไตร่ตรองด้วยตนเอง (Self – reflection) เกี่ยวกับความสามารถของตน ซึ่ง Bandura (1986, อ้างถึงใน Brock & Kim, 2002) เรียกว่าความ

เชื่อในความสามารถของตน (self efficacy ) คือ การตัดสินใจของบุคคลต่อความสามารถที่จะจัดการและรับมือกับการกระทำเพื่อบรรลุต่องานนั้น บุคคลจะมีดุลพินิจต่อความสามารถของตนซึ่งเป็นแหล่งของแรงจูงใจในตนเองในการสร้างประโยชน์ อันหมายถึงการเอื้อประโยชน์ด้วยการปันความรู้ระหว่างกัน

#### 4.3 องค์ประกอบของการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้คุณค่าพบว่า การรับรู้คุณค่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย Ardichvili, Page & Wenting (2002) ศึกษาพบว่าพนักงานมองว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์การมิใช่สินทรัพย์ส่วนบุคคล อย่างไรก็ตามบุคคลมีแนวโน้มที่จะไม่สร้างความรู้ให้แก่องค์การเนื่องจาก เกิดความลังเลใจในการปันความรู้ เพราะกลัวคำวิจารณ์ หรือเกรงว่าจะนำไปสู่การสร้างความรู้ที่ไม่ถูกต้องให้แก่กลุ่ม (ไม่แน่ใจว่าตนเองจะปันความรู้ได้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นประโยชน์ตรงกับสถานการณ์หรือไม่)

งานวิจัยของ Irmer, Bordia & Abusah (2002) พบว่าการรับรู้ผลประโยชน์จากการปันความรู้ระหว่างกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตั้งใจที่จะปันความรู้ โดยความตั้งใจที่จะปันความรู้แตกต่างกันระหว่างบริบทระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การปันความรู้ในกลุ่มนั้นบุคคลจะปันความรู้แก่ผู้อื่น แต่คาดหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ ( เช่นชื่อเสียง และการตอบแทนจากองค์การ) ส่วนการปันความรู้ระหว่างบุคคลนั้นจะไม่เกี่ยวข้องกับการคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การ แต่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ระหว่างบุคคลทั้งสอง

Chow, Deng & Ho (2000) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อประโยชน์และขัดขวางการปันความรู้ภายในองค์การระหว่างองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันแบบตะวันตกและตะวันออก พบถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปันและไม่ปันความรู้คือ การประมาณต้นทุนความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น (Cost estimate error) เช่นความเสียหายที่อาจติดตามมาแก่ตนเอง การปันความรู้ที่ไม่ถูกต้องจะทำให้ต้องเสียหาย การปันความรู้อาจทำให้บุคคลอื่นต้องเสียหาย เป็นต้น

จากการศึกษาแนวความคิดและงานวิจัยดังกล่าวพบว่า ปัจจัยหลายประการที่สัมพันธ์กับการปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ ปัจจัยหนึ่งคือการรับรู้คุณค่า ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดองค์

ประกอบของการรับรู้คุณค่าเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ ซึ่งพบว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบของการรับรู้คุณค่าได้เป็น 3 ระดับคือ

4.3.1 Perceived Value of Personal Benefit การรับรู้คุณค่าที่เกิดกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล คือการที่บุคคลรับรู้คุณค่าการปันความรู้ระหว่างกันว่า ก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตนเองจากการปันความรู้ระหว่างกันได้ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) ความพึงพอใจส่วนบุคคล (Personal Satisfaction)

2) ผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Self Interest)

- การไม่มีผลเสียที่อาจเกิดขึ้นแก่ประโยชน์ส่วนบุคคล (No potential damage to self interest) บุคคลค่านึงว่าไม่มีความเสี่ยงที่จะปันความรู้จึงเห็นคุณค่าที่จะได้รับ

- การรับรู้ที่ตนเองไม่ต้องเสียหน้า คือการไม่กังวลว่าตนเองจะต้องเสียหน้า (No concern with personal face) พนักงานเต็มใจที่จะปันความรู้ ถ้าตนเองรับรู้ประโยชน์ที่ได้รับโดยไม่คำนึงถึงว่าตนเองต้องเสียหน้า (no fear to lose face) หากปันความรู้ที่ไม่ถูกต้อง เหมาะสม

- การรับรู้คุณค่าเกิดขึ้นจากการรู้สึกถึงความต้องการในการสร้างตนเองให้มีความสำคัญ ซึ่งทำให้เกิดการสร้างสถานภาพความเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ (expert status) เพื่อตนเองสามารถปันความรู้แก่บุคคลอื่น จะทำให้เกิดการสร้างคุณค่าว่าตนเองมีความสำคัญ

- การรับรู้คุณค่าจากการที่พิจารณาตนเองว่า จะเข้าถึงสภาวะของการเป็นผู้เชี่ยวชาญได้เมื่อตนเองได้ปันความรู้ ประสบการณ์ องค์ประกอบนี้แตกต่างจากการสร้างสถานภาพความเป็นผู้เชี่ยวชาญข้างต้น แต่เป็นความต้องการเข้าถึงสถานภาพ เนื่องจากตนเองมีความรู้

3) การได้รับการยอมรับชื่นชม (Recognition) จากเพื่อนร่วมงาน

4) รางวัลจากองค์การ (Organizational Reward) ได้แก่ การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4.3.2 Perceived Value of Association การรับรู้คุณค่าด้านสัมพันธภาพอื่น คือการที่บุคคลรับรู้คุณค่าการปันความรู้ระหว่างกันที่สามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นโดยผ่านการปันความรู้ระหว่างกันได้ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1). การกระชับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีอยู่แล้ว

2). การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ

4.3.3 Perceived Value of Contribution การรับรู้คุณค่าที่เกิดจากการเชื่อประโยชน์ส่วนบุคคลอื่นคือการที่บุคคลรับรู้คุณค่าการปันความรู้ระหว่างกันว่าตนเองสามารถเชื่อประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานและองค์กรได้ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

#### 1) การเชื่อประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน

- การรับรู้ว่าคุณค่าอื่นไม่ต้องเสียหน้า (No fear to let the other down) คือการไม่เกรงว่าการปันความรู้จะทำให้บุคคลผู้รับการปันจะต้องเสียหน้า เพราะการปันความรู้ระหว่างกันอาจทำให้เข้าใจผิดได้ว่าบุคคลที่รับความรู้นั้นไม่มีความรู้ ประสบการณ์หรือมีข้อมูลเพียงพอ

- การเชื่อประโยชน์ต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

#### 2) การเชื่อประโยชน์แก่องค์กร

เนื่องจากเกิดพันธะระหว่างจิตใจระหว่างบุคคล (moral obligation) การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้เกิดขึ้นจากบุคคลมองว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรมากกว่าส่วนบุคคล บุคคลจะเห็นประโยชน์ของการปันความรู้ เพราะว่าคุณรู้ที่ปันจะเกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม และองค์กรโดยรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคลและการไม่กักตุนความรู้ (knowledge hoarding)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่อการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร
2. เพื่อศึกษาผลของความผูกใจมั่นต่อองค์กรต่อการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร
3. เพื่อศึกษาผลของการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันต่อการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร

### แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

นักวิชาการจำนวนมากเสนอว่าความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับการปันความรู้ระหว่างกันเป็นไปในทางเดียวกัน (Mishra & Morrissey, 1990; Kelloway & Barling, 1999; Andrew & Delahaye, 2000; Kubo, Saka, & Parm, 2001; Hoe & Mcshane, 2001; Maki & Jarvenpa, 2001; Mason & David, 2003; McEvity, Perrone, & Zaheer, 2003 )

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าความไว้วางใจบนพื้นฐานของความสามารถ (Competence based trust) ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการมีเจตนาดี (Benevolence based trust) เป็นความไว้วางใจที่ทำให้เกิดการปันความรู้ระหว่างกัน หากพิจารณาถึงองค์ประกอบของ

ความไว้วางใจระหว่างบุคคล ทั้งสององค์ประกอบคือ ความเชื่อมั่นในเจตนาของบุคคลอื่น (Faith in the intention of others) และ ความมั่นใจในความสามารถของบุคคลอื่น (Confidence in the ability of others) จะเห็นได้ว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับความไว้วางใจทั้งสองประเภท ดังนั้นเมื่อพนักงานรู้สึกเชื่อมั่นในเจตนาและมั่นใจในความสามารถของบุคคลอื่น พนักงานน่าจะมีแนวโน้มป็นความรู้จักเพื่อนร่วมงาน

### สมมติฐานที่ 1 ความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีผลทางบวกกับการป็นความรู้จักระหว่างกันในองค์การ

ความผูกใจมั่นต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การโดยแสดงออกมาใน 3 รูปแบบคือ ความผูกใจมั่นทางความรู้สึกต่อองค์การซึ่งเป็นความรู้สึกจากความต้องการของพนักงาน พนักงานรู้สึกจะว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องการมีเป้าหมายร่วมกับองค์การ รูปแบบที่สองคือ ความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องต่อองค์การเป็นคงอยู่ทำงานให้องค์การด้วยเหตุผลอื่นมากกว่าความต้องการของตน อาจเป็นเพราะเหตุผลของแรงผลักดันด้านผลตอบแทนที่ตนเองได้รับ หรือ การขาดทางเลือกในการทำงานที่องค์การอื่น และรูปแบบสุดท้ายคือความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐานต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่มีพื้นฐานมาจากทัศนคติของบรรทัดฐานทางสังคมในองค์การที่ทำให้พนักงานทำงานให้กับองค์การเนื่องจากตนเองรู้สึกมีพันธะที่จะต้องทำงาน ไม่สามารถออกจากองค์การได้เพราะรู้สึกผิด (Meyer & Allen, 1991) บุคคลจะมีแนวโน้มในการป็นความรู้จักของตนแก่เพื่อนร่วมงานในองค์การเมื่อบุคคลนั้นรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์การ มีความตั้งใจที่จะรักษาสถานภาพของตนเองในองค์การ โดยการป็นความรู้จักที่เป็นประโยชน์ของตนเองแก่องค์การ พฤติกรรมการป็นความรู้จักจะอยู่ในความสนใจของพนักงานเมื่อพนักงานมีความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์การ ระดับของความผูกใจมั่นต่อองค์การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และตั้งใจที่ทำงานให้กับองค์การ ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่มีความผูกใจมั่นต่อองค์การต่ำ จะมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์การทำให้พนักงานไม่มีความรู้สึกที่จะสร้างประโยชน์แก่องค์การด้วยการป็นความรู้จักของตนเองแก่เพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการที่พนักงานจะป็นความรู้จักระหว่างกันการนั้นพนักงานจะต้องมีความผูกใจมั่นต่อองค์การ

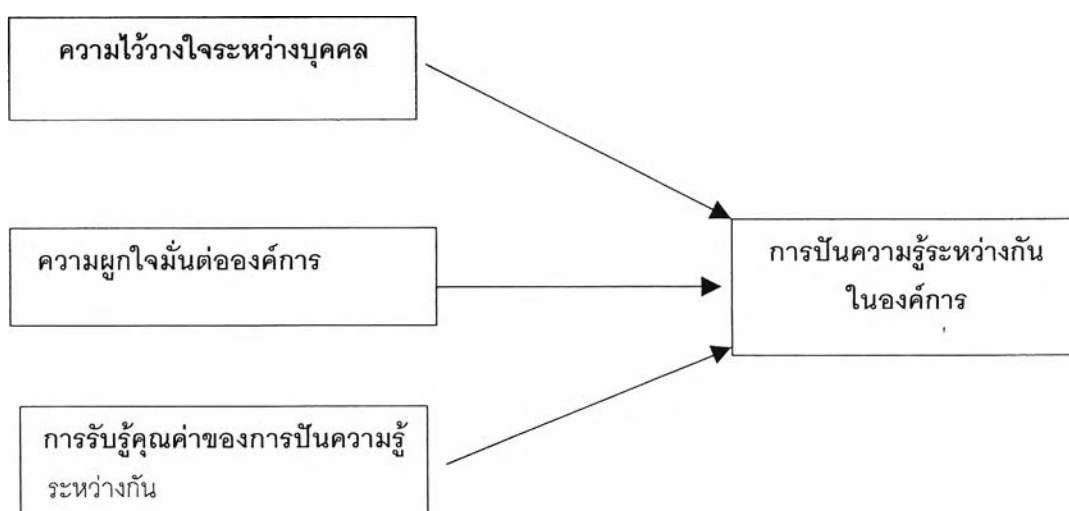
### สมมติฐานที่ 2 ความผูกใจมั่นต่อองค์การมีผลทางบวกกับการป็นความรู้จักระหว่างกันในองค์การ

การรับรู้คุณค่าของการป็นความรู้จักระหว่างกันคือการพิจารณาว่าการป็นความรู้จักระหว่างกันเป็นคุณค่าที่เกิดกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล คุณค่าที่เกิดจากสัมพันธภาพ และคุณค่าที่เกิดจากการเชื่อประโยชน์สู่บุคคลอื่น เนื่องจากศึกษาถึงรางวัลที่พนักงานคาดหวังในรูปแบบของสิ่งจูงใจ

ภายนอกแต่เพียงด้านเดียว ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า สิ่งจูงใจภายในซึ่งเป็นเสมือนแรงผลักดันให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ หากมองว่าการปันความระหว่งกันของพนักงานเป็นการปันความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจะถูกคุกคามโดยรางวัลภายนอก ทำให้พนักงานขาดการสร้างสรรค์ความคิด และการแบ่งปันความคิดและความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงานจะต่ำไปด้วย (Amabile, 1993) ในขณะที่เดียวกันงานวิจัยของ Amabile (1993) เสนอว่าสิ่งจูงใจภายนอกสามารถผสมผสานกับสิ่งจูงใจภายในจนเกิดเป็นสิ่งจูงใจที่ทวีความสามารถในการผลักดันให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตนเอง สิ่งจูงใจภายในและภายนอกที่ผสมผสานกันนี้เรียกว่า Synergistic extrinsic motivators ซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความสามารถและยังส่งเสริมการใช้ความรู้และการปันความรู้ของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นการรับรู้คุณค่าค่าของการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ทั้งการรับรู้คุณค่าของประโยชน์ส่วนบุคคลอันประกอบด้วยสิ่งจูงใจทั้งสิ่งจูงใจภายนอกและสิ่งจูงใจภายในน่าจะมีผลทางบวกต่อการปันความรู้ระหว่างกัน เช่นเดียวกับการที่บุคคลมีการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านสัมพันธภาพ และบุคคลรับรู้ว่าการปันความรู้ระหว่างกันเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่เพื่อนร่วมงานและองค์กรแล้ว บุคคลย่อมมีแนวโน้มที่จะปันความรู้ระหว่างกัน

### สมมติฐานที่ 3 การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้มีผลทางบวกกับการปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร

#### กรอบความคิดของงานวิจัย





## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานขององค์การที่มีลักษณะพฤติกรรมการทำงานแบบอาศัยความรู้ในการทำงาน โดยลักษณะของงานทำให้พนักงานมีการปันความรู้ระหว่างกัน กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานวิเคราะห์หีสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

### 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยคือ

1. ตัวแปรต้น คือ
  - 1.1 ความไว้วางใจระหว่างบุคคล
  - 1.2 ความผูกใจมั่นต่อองค์การ
  - 1.3 การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน
2. ตัวแปรตามคือ การปันความรู้ระหว่างกันในองค์การ

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

### 1. การปันความรู้ระหว่างกันในองค์การ (Knowledge sharing within organization)

การรายงานของพนักงานถึงพฤติกรรมของตนเองในการปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปสู่เพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน ประกอบด้วย

1) การปันความรู้เอ็กพลิสิต คือ การปันความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เกี่ยวกับการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน และการปันความรู้โดยการสื่อสารด้วยภาษาพูด

2) การปันความรู้ทาสิต คือ การปันความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือยากจะสื่อสารโดยภาษาพูด เกิดขึ้นในกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ ประกอบด้วย การปันความรู้ระหว่างกันในปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในที่ทำงาน และการปันความรู้ในสัมพันธภาพการสนทนากันและการฝึกหัดงาน

วัดได้โดยใช้มาตรวัดการปันความรู้ระหว่างกันในองค์การที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จากปฏิบัติสม่ำเสมอ ถึง ไม่ได้ปฏิบัติ คะแนนต่ำหมายถึงพนักงานมีระดับการปันความรู้เกี่ยวกับการทำงานน้อย คะแนนสูงหมายถึงพนักงานมีระดับการปันความรู้เกี่ยวกับการทำงานไปสู่เพื่อนร่วมงานมาก

### 2. ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust)

การรายงานของพนักงานถึงระดับความไว้วางใจของตนเองต่อเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในเจตนา และความมั่นใจในความสามารถ วัดได้โดยใช้มาตรวัดความ

ไว้วางใจระหว่างบุคคลที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากงานวิจัยของ Cook and Wall(1980) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนนต่ำหมายถึงพนักงานมีระดับความไว้วางใจของตนเองต่อเพื่อนร่วมงานน้อย คะแนนสูงหมายถึงพนักงานมีระดับความไว้วางใจของตนเองต่อเพื่อนร่วมงานมาก

### 3. ความผูกใจมั่นต่อองค์กร (Organizational commitment)

การรายงานของพนักงานถึงระดับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งเป็นความรู้สึกที่มาจากผลรวมของความผูกใจมั่นต่อองค์กรด้านความรู้สึก ความผูกใจมั่นต่อองค์กรด้านการคง และ ความผูกใจมั่นต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน วัดได้โดยใช้มาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์กร ที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากงานวิจัยของ Meyer, Allen และSmith (1993)มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนนต่ำหมายถึงพนักงานมีระดับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรทั้ง3ด้านน้อย คะแนนสูงหมายถึงพนักงานมีระดับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรทั้ง 3ด้านมาก

### 4. การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน (Perceived Value of knowledge sharing)

การรายงานของพนักงานถึงระดับการรับรู้ของตนเองต่อการปันความรู้ระหว่างกันว่าก่อให้เกิดคุณค่าซึ่งประกอบด้วย

- 1) การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านผลประโยชน์ส่วนบุคคล
- 2) การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านสัมพันธภาพ
- 3) การรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกันด้านการเอื้อประโยชน์สู่บุคคลอื่น

วัดได้โดยใช้มาตรวัดการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนนต่ำหมายถึงพนักงานมีระดับการรับรู้ของตนเองต่อการปันความรู้ระหว่างกันว่าก่อให้เกิดคุณค่าน้อย คะแนนสูงหมายถึงพนักงานมีระดับการรับรู้ของตนเองต่อการปันความรู้ระหว่างกันว่าก่อให้เกิดคุณค่ามาก

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เห็นความสำคัญของปัจจัยทางจิตวิทยาของการปันความรู้ระหว่างกัน ว่ามีอิทธิพลต่อการปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานในองค์กรอย่างไร
2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้การปันความรู้ระหว่างกันของพนักงาน โดยส่งเสริมปัจจัยที่เอื้อต่อการปันความรู้ระหว่างกัน