

การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

Knowledge Sharing in Large Businesses in Thailand

ประศาสน์ นิยม*

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญณวัณย์ สัตยารักษ์วิทย์**

ดร.อรวรรณ อิมสมบัติ***

Prasat Niyom*

Assoc. Prof. Dr.Somboonwan Satyarakwit**

Dr.Aurawan Imsombut***

*นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

*DBA candidate, Dhurakij Pundit University

** รองศาสตราจารย์ ประจำมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

**Associate Professor, Dhurakij Pundit University

*** อาจารย์ ประจำมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

***Lecturer, Dhurakij Pundit University

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ วิธีการดำเนินงานวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ในภาพรวมด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ประชากรในการศึกษา คือ องค์การขนาดใหญ่ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการที่มีส่วนของผู้อิทธิพลไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งยังพบว่าปัจจัยที่แตกต่างกันระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ มี 3 ปัจจัย ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

คำสำคัญ : การแบ่งปันความรู้ ภาคการผลิต ภาคบริการ องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

Abstract

The objectives of the study entitled “Knowledge Sharing in Large Businesses in Thailand” were to investigate the main factors affecting knowledge sharing in large businesses in Thailand, and to discover the differences in knowledge sharing in large businesses in the manufacturing sector with those in the service sector.

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 businesses which received the Thailand Quality Award (TQA) or Thailand Quality Class (TQC) for at least 2 years. Descriptive statistics were used for data analysis. The quantitative study used multiple regression analysis and compared means. The population of the study included large businesses with shareholder’s equity not less than 300 million baht.

The study revealed that the factors affecting knowledge sharing in large businesses consisted of 5 factors, 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 multiple regression analysis found that all factors had positive affects to knowledge sharing in organizations. Moreover, there were 3 different factors between the manufacturing sector and the service sector, namely incentives and motivation for knowledge sharing; the learning culture; and the diversity of information and communication technology to support knowledge sharing.

Keywords: Knowledge sharing, manufacturing sector, service sector, large businesses in Thailand

บทนำ

ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นสิ่งที่ทุกองค์การธุรกิจต่างต้องการ แต่จากการที่ภาวะสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Ichijo and Nonaka, 2007) ซึ่งเป็นผลมาจากการเปิดเสรี การค้าและการบริการ การลงทุนอย่างสูงมากในตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจจะไม่สามารถคงอยู่ได้ในอนาคต (Teece, 2007) ในขณะเดียวกันปัจจัยการผลิตแบบดั้งเดิมอันได้แก่ ทุน ที่ดิน และแรงงาน ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) (Beesley and Cooper, 2008; OECD, 1996) โดยยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ถือว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้อย่างยั่งยืน (Karkoulilian, Harake and Messarra, 2010; Nonaka, Toyama and Nagata, 2000) องค์การจำนวนมากจึงให้ความสนใจในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การ (Beesley and Cooper, 2008; Jasimuddin, 2008; Tiago, Couto, Tiago and Vieira, 2007) เนื่องจากองค์การดังกล่าวมีความคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะช่วยทำให้องค์การพัฒนาขึ้นในหลายด้าน เช่น การเติบโต นวัตกรรม ผลิตภาพและประสิทธิภาพในการลดต้นทุน ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น (Keyes, 2008)

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ (Bhaskar and Zhang, 2007; Eftekhazadeh, 2008; Sewkarran, 2008) ซึ่งหากองค์การจัดการการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้การจัดการความรู้ภายในองค์การประสบความสำเร็จตามไปด้วย (Sewkarran, 2008) การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารสารสนเทศทั้งที่เป็นอักษรและไม่เป็นอักษร จากบุคคลคนหนึ่งที่เป็นเจ้าของความรู้ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ (Hendriks, 1999) การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ โดยการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์การ ด้วยการมุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผลของการแบ่งปันความรู้จึงช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007b) ส่งผลทำให้สมรรถภาพขององค์การได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น คุณค่าทางเศรษฐกิจในการแข่งขันขององค์การเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (Almahamid, Awwad and McAdams, 2010; Yang, 2007)

องค์การธุรกิจมีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยช่วยสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553, 8 มีนาคม) องค์การธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ภาคส่วนที่สำคัญได้แก่ องค์การภาคการผลิต และภาคบริการ แม้ว่าองค์การภาคการผลิตและภาคบริการจะมีลักษณะการดำเนินงานที่มีความแตกต่างกัน (Kathuria, Joshi and Dellande, 2008) แต่

ในมิติของความสามารถในการแข่งขันหรือกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งองค์การภาคการผลิตและภาคบริการต่างก็ให้ความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันหรือกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นเดียวกัน (Phusavat and Kanchana, 2008; Prajogo, 2006; Sengupta, Heiser and Cook, 2006) รวมทั้งองค์การภาคการผลิตและภาคบริการต่างก็ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้บางปัจจัยขององค์การภาคการผลิตและภาคบริการให้ความสำคัญเหมือนกัน เช่น การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Hsu and Wang, 2008) สิ่งจูงใจ (Eftekharzadeh, 2008; Smoyer, 2009) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (Han and Anantatmula, 2007; Sa'enz, Aramburu and Rivera, 2009) แต่อาจให้ความสำคัญไม่เท่ากันหรือบางปัจจัยอาจไม่เหมือนกันซึ่งอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่แตกต่างกัน (Jayakody and Sanjeevani, 2004) ธรรมชาติของความรู้ที่แตกต่างกันระหว่างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Jonsson and Kalling, 2007) จึงส่งผลให้องค์การภาคการผลิตและภาคบริการมีปัจจัยและวิธีปฏิบัติในการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างตามไปด้วย

ปัจจุบันมีองค์การธุรกิจเป็นจำนวนมากที่ดำเนินการกิจกรรมแบ่งปันความรู้ภายในองค์การแต่พบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Lai and Lee, 2007) เนื่องจากผู้บริหารจำนวนมากไม่ทราบว่าต้องจัดการต่อสิ่งใดบ้างเพื่อจัดการความรู้ขององค์การของตน (Meroni-Cerdan, Lopez-Nicolas and Sabater-Sa'nchez, 2007) จากเหตุผลดัง

กล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถจัดการปัจจัยดังกล่าวให้ดีขึ้น อันจะส่งผลให้องค์การสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งต้องการจะศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การธุรกิจภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทย การศึกษาเชิงประจักษ์ครั้งนี้จึงมีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย และทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การธุรกิจภาคการผลิตและภาคบริการ รวมทั้งผลจากการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของการแบ่งปันความรู้ที่ยังมีอยู่เป็นจำนวนน้อยมากในประเทศไทยและต่างประเทศ และยังช่วยทำให้องค์การต่างๆ สามารถกำหนดเป็นแนวทางในการสร้าง พัฒนา และธำรงไว้ของการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การปรับตัวดีขึ้น (Leiponen, 2006)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการในประเทศไทย

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสานทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เหตุผลที่เลือกองค์การที่ได้รับรางวัล TQA หรือ TQC เนื่องจากองค์การเหล่านี้มีการจัดการความรู้ในองค์การอยู่แล้วตามเกณฑ์เงื่อนไขของการเข้ารับรางวัล TQA หรือ TQC ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ รวมทั้งการที่องค์การได้รับรางวัลเหล่านี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์การมีความสามารถด้านบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553, 28 มกราคม) และการที่องค์การได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป ย่อมแสดงให้เห็นว่าเป็นองค์การที่มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อค้นหากรอบของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ส่วนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ในภาพรวมด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ องค์การขนาดใหญ่ที่มีส่วนของผูถือหุ้้นไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท จำนวน 3,546 องค์การ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553, 12 กุมภาพันธ์) แบ่งเป็นภาคการผลิต จำนวน 1,625 องค์การ ภาคบริการ

จำนวน 1,921 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ขั้นตอนแรกทำการแบ่งชั้นภูมิ ด้วยการแบ่งองค์การเป้าหมายตามมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทยออกเป็น 13 กลุ่ม ขั้นตอนสองทำการสุ่มอย่างเป็นระบบ ด้วยการเลือกตัวอย่างแบบเลือก 1 องค์การ เว้น 3 องค์การ ขนาดตัวอย่างของชั้นภูมิเป็นสัดส่วนกับจำนวนหน่วยทั้งหมดในชั้นภูมินั้นๆ คำนวณหาขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 347 องค์การ แต่เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากองค์การธุรกิจจะใช้เวลาส่งแบบสอบถามไปให้และตอบกลับ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสุ่มตัวอย่างองค์การเพิ่มขึ้นประมาณ 2.5 เท่า (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และพลาพรรณ คำพรรณ, 2550) คิดเป็น 868 องค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) เป็นคำถามที่ให้ตอบพฤติกรรมที่ดำเนินการจริงในองค์การ (มี = 1 ไม่มี = 0)

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้แก่คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA หรือ TQC ที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 8 องค์การ แต่เนื่องจากมีองค์การที่ไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 3 องค์การ คงมีเพียง 5 องค์การ เท่านั้นที่สะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุป

ผลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การวัดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1) การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล รายกลุ่ม หน่วยงาน และองค์การที่ดีขึ้น การที่พนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ย่อมทำให้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ของพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ได้รับการพัฒนาขึ้น การที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่มากขึ้นย่อมส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ในที่สุด เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ลดลง ทรัพยากรหรือของเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ลดลง ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการเร็วขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น ผลผลิตต่อรายพนักงานสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นตามไปด้วย และ

2) การวัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน สามารถวัดได้จากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปริมาณความรู้ที่สะสมในฐานข้อมูลองค์กร จำนวนการจัดประชุมของชุมชนนักปฏิบัติ จำนวนคนใช้ฐานข้อมูลขององค์กร จำนวนการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวนการจัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายในองค์กร จำนวนการจัดประชุมทางวิชาการภายในองค์กร รวมทั้งการประกวดการใช้ความรู้ของพนักงานในองค์กร เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ

ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความเชื่อใจกัน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ผ่านกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ การจัดให้พนักงานที่มีประสบการณ์การในการทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือทีมงานข้ามสายงาน การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร การให้พนักงานบันทึกถ่ายทอดความรู้ลงบนเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ และการจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร

1.2.2 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การเข้าใจถึงบทบาทสำคัญของความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจตามนโยบายด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงทั้งองค์กร การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เหมาะสม และเพียงพอเพื่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน การติดตาม

ผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ การแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารระดับสูง และการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ

1.2.3 สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นมาก ซึ่งพบว่าทุกองค์การจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานแบ่งปันความรู้ ได้แก่

1) การจัดให้มีสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทุกองค์การพบว่าองค์การให้ความสำคัญต่อสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การมอบใบประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารระดับสูงให้แก่พนักงานที่ได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานด้านการแบ่งปันความรู้ เป็นต้น เนื่องจากมนุษย์ส่วนใหญ่ต้องการได้รับคำชื่นชม ค่ายกย่อง รวมทั้งการได้รับความยอมรับอย่างเป็นทางการทั้งจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทั่วไป ซึ่งการได้รับรางวัลย่อมทำให้พนักงานได้รับชื่อเสียง ภาพพจน์ในการเป็นผู้มีความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่าต่อทั้งองค์การและเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน รางวัลที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นเงินรางวัลที่มีจำนวนไม่สูงมาก ในขณะที่บางองค์การให้คะแนนพิเศษในการประเมินผลการปฏิบัติประจำปีของพนักงานที่มีการแบ่งปันความรู้ และ

2) การจัดให้มีการให้รางวัลทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากงานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียวได้ แต่เป็นงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยความร่วมมือของพนักงานภายในทีม ดังนั้นการพิจารณาให้รางวัล

เฉพาะรายบุคคลเพียงอย่างเดียวจึงเป็นการยากในการพิจารณาให้รางวัล ในขณะที่การให้รางวัลทั้งรายบุคคลรวมกับการให้รางวัลเป็นรายกลุ่มย่อมส่งผลดีมากกว่า รวมทั้งการให้รางวัลเป็นรายกลุ่มยังเป็นการทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานเพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.2.4 ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเก็บรักษา ค้นหาความรู้ที่มีความจำเป็นได้อย่างรวดเร็ว สะดวก ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางเพื่อมาค้นหาแหล่งความรู้ที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครือ ซึ่งประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่องค์การควรจัดให้มี ได้แก่ ระบบสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม ระบบการจัดการความรู้ การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดการเอกสาร เป็นต้น และระบบสนับสนุนการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ องค์การ อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อินเทอร์เน็ต โปรキシโยอิเล็กทรอนิกส์ กระดานสนทนา การประชุมทางไกล เป็นต้น

1.2.5 ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีควรออกแบบให้ใช้งานง่าย สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวกในการใช้งาน โดยจัดความรู้เป็นหมวดหมู่ตามความเหมาะสมของกลุ่มผู้ใช้งาน เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้งานที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการความรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งควรมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงเพื่อให้พนักงานได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กร นอกจากนั้นองค์กรควรมีคณะทำงานที่รับผิดชอบเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการจัดการความรู้โดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการคัดกรองความรู้ให้เหมาะสม เป็นประโยชน์ และทันสมัยอยู่เสมอ

1.2.6 ความเข้าใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อใจกันหรือไว้วางใจกันโดยองค์กรสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความสนิทสนมกันมากขึ้นทั้งภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น

1.2.7 วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การยอมรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อโครงการหรือปัญหาในการทำงานนั้นสิ้นสุดลงและสร้างเป็นบทเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ให้แก่พนักงานอื่นทั่วทั้งองค์กรจะได้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาเดิมที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสะดวกมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นขั้นตอนต่อจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาพร้อมกับผลจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ความตรงและความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เป็นผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและ

วัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC) ซึ่งพัฒนาโดย Rovinelli และ Hambleton (1996) มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.67-1.0 ซึ่งค่าดัชนีมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นค่าที่ยอมรับได้ และทดสอบความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ผลการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.72-0.89 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์มีค่ามากกว่า 0.7 เป็นค่าที่ยอมรับได้

อัตราการตอบกลับและข้อมูลพื้นฐานของแบบสอบถาม จากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังองค์กรตัวอย่างจำนวน 868 องค์กร ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 165 ฉบับ อัตราการตอบกลับ คิดเป็นร้อยละ 19.0 ซึ่งมีอัตราตอบกลับใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Chang และ Lee (2007) ที่มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 18.5 ในขณะเดียวกันเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนขั้นต่ำของแบบสอบถามที่ต้องการคือ 347 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 47.55 ของจำนวนขั้นต่ำของแบบสอบถามที่ต้องการ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 7.7 ปี ระยะเวลาที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรเฉลี่ย 7.2 ปี และอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม 44.0 ปี ลักษณะองค์กรที่ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 53.9 ภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 46.1 องค์กรส่วนใหญ่ร้อยละ 38.2 มีอายุน้อยกว่า 20 ปี รายได้ต่อปีขององค์กรส่วนใหญ่ร้อยละ 33.3 น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท และจำนวน

พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 25.5 มีจำนวน 201-500 คน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ ในการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีเพียง 2 กลุ่มย่อย ต้องใช้สถิติที่ (t-test) ในการทดสอบความแตกต่าง และจากการที่ภาคการผลิตและภาคบริการทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากรอย่างเป็นอิสระกัน

(กัลยา วาณิชยปัญญา, 2548) ผู้วิจัยจึงใช้การทดสอบด้วยสถิติที่สำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน (Independent Samples t-test) โดยนำตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรมาทดสอบ ประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (6) ความเชื่อใจกันในหมู่พนักงาน (7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (8) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และ (9) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ระหว่างภาคการผลิตและภาคบริการ

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
ความง่ายและสะดวกในการใช้ 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
กิจกรรมการแบ่งปันความรู้	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 1 พบว่ามี 6 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เรียงลำดับจากความแตกต่างมากที่สุด ได้แก่ ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และพบว่าภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาคบริการในทุกตัวแปร

เสริมการแบ่งปันความรู้ และพบว่าภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาคบริการในทุกตัวแปร

2.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์
เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ผู้วิจัยนำมาทดสอบสหสัมพันธ์โดยวิธีของเพียร์สัน (Pearson) สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 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.ความเข้าใจกัน 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 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้งหมดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.37 - 0.77

2.3 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (2) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (3) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ (4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (5) ความง่ายและสะดวกในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (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 ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ตัวแปร ได้แก่ การวัดที่กิจกรรมในการแบ่งปันความรู้ในองค์การ และการวัดที่ผลลัพธ์หรือประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์การ ซึ่งเมื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรตามจะได้ 2 ตัวแปร ดังนี้ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ เป็นตัวแปรแทนการวัดที่กิจกรรมในการแบ่งปันความรู้ในองค์การ และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ เป็นตัวแปรแทนการวัดที่ผลลัพธ์หรือประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์การ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ จะใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ทีละตัวแปรตาม แต่ละตัวแปรตามจะแยกวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีโดยภาพรวม กรณีภาคการผลิต และกรณีภาคบริการ ได้ผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 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
D.W.	1.806	1.773	1.702	1.680	1.457	1.917
VIF	1.499	1.513-1.801	1.245	1.207-1.331	1.513	2.569

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรและประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว ($\text{adj } R^2$) มีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 43.5-56.1 ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอยโดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน และตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระจากกัน ค่า Durbin-Watson : D.W. มีค่าอยู่ระหว่าง 1.680-1.917 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 –2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548) ส่วนกรณีกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรตาม ภาคบริการ ค่า D.W. เท่ากับ 1.457 เมื่อทดสอบ runs test พบว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Wang and Akabay, 1994-1995) ค่า VIF มีค่า 1.207-2.569 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน (McIntyre, Murphy and Mitchell, 2007)

เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ของตัวแปรอิสระทั้ง 6 กรณีมาแสดง พบว่า กรณีโดยภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร มี 4 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

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

กรณีองค์การภาคการผลิต พบว่ามี 4 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

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

กรณีองค์การภาคบริการ พบว่ามี 3 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ สมการถดถอยเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} &\text{กิจกรรมการแบ่งปันความรู้} \\ &= 0.623 (\text{การสร้างบรรยากาศ}) \\ &\quad + 0.213(\text{ความหลากหลายของ IT}) \end{aligned}$$

ประโยชน์โดยรวม

$$= 0.469(\text{การสร้างบรรยากาศ}) \\ + 0.287(\text{บทบาทของผู้บริหาร})$$

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ รายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ผลการถดถอยเชิงพหุ พบว่ามี 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่าการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ แสดงว่าเมื่อองค์การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานสูง จะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ขององค์การสูงขึ้นด้วย จากข้อสรุปดังกล่าวพิจารณาได้ว่า ถ้าองค์การมีการปลูกฝังทัศนคติในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงานซึ่งในทีมงานเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกัน หรือมอบหมายงานให้พนักงานทำงานร่วมกันข้ามสายงาน มีการให้การอบรม

แก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ ให้โอกาสและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้พบปะสนทนาในเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการในการแบ่งปันความรู้ มีการจัดประชุมทางวิชาการและจัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ภายในองค์กรเป็นประจำ ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้มากขึ้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่าการทำให้พนักงานมีทัศนคติที่เฝื่องในการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานก่อน เนื่องจากหากว่าพนักงานไม่มีทัศนคติในการเฝื่องเรียนรู้แล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญมากที่จะขัดขวางไม่ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงาน รวมทั้งการให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ที่พนักงานและองค์การจะได้รับเมื่อพนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างกว้างขวางและจริงจัง ซึ่งองค์การควรมีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับพนักงานที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเสียงตามสาย ป้ายประกาศ อีเมล แผ่นพับ เป็นต้น รวมทั้งควรส่งเสริมให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันได้ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่าเพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างเป็นธรรมชาติ รวมทั้งยังช่วยทำให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวกันมากขึ้น ขณะเดียวกันองค์การควรส่งเสริมการมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานที่ทำงานต่างสายงานได้มีโอกาสทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ย่อมทำให้

พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนกับความรู้อันเดิมที่มีอยู่ ทำให้พนักงานมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานข้ามสายงานให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วองค์การควรส่งเสริมให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับทีมงานด้วย เพราะการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับทีมงาน ย่อมทำให้พนักงานภายในทีมมีความจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ภายในทีม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์การควรส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์การ โดยการให้พนักงานที่มีความสนใจในสิ่งที่คล้ายคลึงกันได้มาอยู่รวมกันในองค์การทำให้พนักงานเหล่านี้มีโอกาสได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างใกล้ชิดเป็นธรรมชาติ และเพิ่มความสัมพันธ์ให้สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น หากเกิดปัญหาในการทำงานที่คล้ายคลึงปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีก พนักงานที่เป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติย่อมสามารถนำวิธีปฏิบัติในชุมชนมาแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งอาจได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มเติม ทำให้ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ รวมทั้งองค์การควรจัดกิจกรรมการประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์การเป็นประจำ เพื่อให้เป็นเวทีในการแสดงออกหรือมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เช่น การประกวดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประกวดนวัตกรรม วันการจัดการความรู้ เป็นต้น ควรมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทุกครึ่งปี หรือทุกปี เพื่อให้พนักงานได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์การในทุกด้าน การแบ่งปันความรู้ก็เช่นกัน เมื่อผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้สูง จะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ขององค์การสูงขึ้นด้วย กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์และกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์การ รวมทั้งมีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์การให้แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การอย่างเป็นทางการ และติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ เวลา งบประมาณ และสถานที่ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ย่อมส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์การสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ในองค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ การที่ผู้บริหารระดับสูงรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงเป็นอย่างดีเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของความรู้ที่ช่วยทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างแท้จริง ผู้บริหารระดับสูงย่อมให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและกระตุ้น

ให้เกิดการสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ให้มากขึ้นภายในองค์กร การกำหนดให้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมทำให้พนักงานทั้งองค์กรร่วมกันสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ตามแนวทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารควรสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่พนักงานอยู่เป็นประจำ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายด้านการแบ่งปันความรู้ ทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นแล้วการมอบหมายหรือแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ย่อมทำให้ผู้บริหารระดับสูงทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังกระตุ้นให้ผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมาให้ความสนใจอย่างจริงจัง ต่อนโยบายนั้น ในขณะเดียวกันการที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานดูเป็นตัวอย่างก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากในการทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม งานวิจัยที่สนับสนุนปัจจัยนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ Lin (2007b) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับองค์กร ระดับบุคคล และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานในการแบ่งปันความรู้ให้สูงขึ้น

สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ เมื่อองค์กรจัดให้มีสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้สูงจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กรสูงขึ้นด้วย สิ่งจูงใจมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบเงินรางวัลหรือเงินพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้ การมอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง ย่อมทำให้พนักงานที่แบ่งปันความรู้ได้รับชื่อเสียงที่ดีกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า ทุกองค์กรต่างจัดให้มีรางวัลแก่บุคคลหรือทีมงานที่ส่งผลงานเข้าประกวดโครงการประจำปีในโครงการพัฒนาขั้นตอนการทำงาน พัฒนาสินค้าหรือบริการ หรือนวัตกรรมที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเป็นประจำ แม้ว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินจะมีจำนวนไม่มากก็ตาม ในขณะที่การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานหรือทีมงานที่ได้รับรางวัลโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากทำให้พนักงานหรือทีมงานที่ได้รับรางวัลและใบประกาศเกียรติคุณเป็นที่รู้จักแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร ย่อมก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่พนักงานหรือทีมงานนั้นๆ อันจะส่งผลให้พนักงานหรือทีมงานนั้นมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเรื่องสิ่งจูงใจนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Alawi และคณะ (2007) ทำการศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จ พบว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การมอบใบประกาศเกียรติคุณจาก

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญมากในการเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดการถ่ายทอด พัฒนากระบวนการในการทำงานและการแบ่งปันความรู้

ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ถ้าองค์กรมีการลงทุนติดตั้งและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ องค์กร อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกล การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม หรือระบบจัดการเอกสารยอมทำให้พนักงานภายในองค์กรมีช่องทางในการสืบค้น ค้นหาความรู้จากฐานความรู้ขององค์กร หรือค้นหาบุคคลที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้จากฐานรายชื่อผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร เพื่อได้แลกเปลี่ยน สนทนา หรือปรึกษาในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ยอมทำให้การแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเก็บรักษา ค้นหาความรู้ที่มีความจำเป็นได้อย่างรวดเร็ว สะดวก ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางเพื่อมาค้นหาแหล่งความรู้ที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครือ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยทำให้พนักงานที่พลาดโอกาสในการเข้าอบรมที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเดินทาง เวลา หรืองบประมาณ ได้รับรู้สาระของการอบรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยการถ่ายทอดสดผ่านการประชุมทางไกลผ่านจอภาพหรือการเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ล้วนช่วยลดข้อจำกัดดังกล่าว

ได้เป็นอย่างดี งานวิจัยที่สนับสนุนปัจจัยนี้ ได้แก่ Issa และ Haddad (2008) ที่ศึกษาความเชื่อใจกัน และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อใจกัน และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ แต่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน องค์การควรลงทุนพัฒนาพนักงานโดยการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสนทนากันโดยตรงเพื่อสร้างความเชื่อใจกันให้มากยิ่งขึ้นด้วย อันจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้มีมากยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมการเรียนรู้ ถ้าองค์กรส่งเสริม เปิดโอกาส และยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้สามารถทดลองพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และประหยัลดทรัพยากรขององค์การให้มากขึ้น มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อการสนทนาร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการเพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ อุปสรรคที่พบเพื่อนำมาสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่พนักงานทุกคนสามารถใช้งานได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงานภายในองค์การให้สูงขึ้น ปัจจัยนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ได้ทดลองพัฒนาแก้ไขขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ

ผู้บริหารไม่ลงโทษอย่างรุนแรงเมื่อเกิดปัญหาจากการพัฒนาขั้นตอนในการทำงาน รวมทั้งทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อโครงการหรือปัญหาในการทำงานนั้นสิ้นสุดลงและสร้างเป็นบทเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ให้แก่พนักงานอื่นทั่วทั้งองค์กร จะได้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาเดิมที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรสะดวกมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wood (2005) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในหน่วยงาน ที่พบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากองค์กรมีความตระหนักดีถึงคุณค่าของการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการในงาน ในทีมงานโดยผ่านการสนทนาของพนักงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดให้การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจ สามารถวัดได้ด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร ตามผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ 1) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร และ 2) ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร การวัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นการวัดในระยะเริ่มแรกเมื่อองค์กรเริ่มนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานหรือผลประโยชน์ต่อองค์กรที่แสดงในรูปตัวเงินยังไม่ปรากฏชัดเจน ต่อมาเมื่อมีการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้จนเป็นที่ยอมรับอย่างทั่วถึงทั้งผู้บริหารและพนักงานแล้ว การวัดการแบ่งปันความรู้ขององค์กรจึงนิยมใช้การวัดที่ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ผลการวิจัยในส่วนของ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

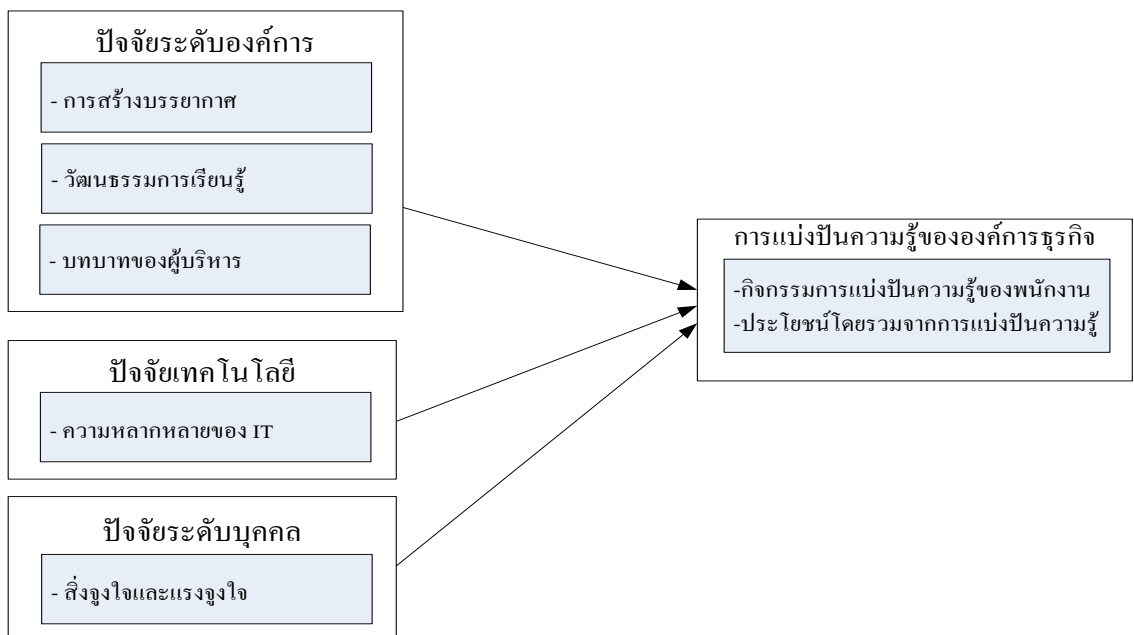
ในองค์กร และประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ($r = 0.57$) ซึ่งแสดงว่าหากกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ประโยชน์โดยรวมจากการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรก็เพิ่มขึ้นด้วย

McLaughlin และคณะ (2008) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยระดับบุคคล ดังนั้นเมื่อนำปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยที่ได้จากการการศึกษามาจัดกลุ่มตามแนวคิด McLaughlin และคณะ (2008) ได้ผลดังนี้ ปัจจัยระดับองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน (2) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และ (3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีลักษณะที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยระดับองค์กร เทคโนโลยี และระดับบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยระดับองค์กรมีบทบาทมากในการส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่าผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดกิจกรรมการประกวดการใช้ความรู้ จัดให้มีสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งองค์การธุรกิจลงทุนติดตั้ง

และใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยการใช้ระบบจัดการเอกสาร ระบบการบริหาร จัดการเป็นรายกลุ่ม ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กร ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่แบ่งปัน ความรู้ให้แก่เพื่อนพนักงานเมื่อได้รับรางวัลจาก การแบ่งปันความรู้จากองค์กรย่อมเป็นที่รู้จัก ภายในองค์กรมากขึ้น ความภูมิใจ ความสุขใจ ที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นย่อมมีมากขึ้น ย่อมเป็น แบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่น ๆ บรรยายภาพ ภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการแบ่งปัน ความรู้เหล่านี้ย่อมนำไปสู่การแบ่งปันความรู้

ให้มากยิ่งขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Lin (2007) ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัย ระดับองค์การ ระดับบุคคล และเทคโนโลยีที่ ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การขนาดใหญ่ของไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย ระดับองค์การ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ สนับสนุน ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความยินดี ที่จะช่วยเหลือผู้อื่น และความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และปัจจัยเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร่วม กันส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้

เมื่อนำปัจจัยทั้ง 5 ที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงการแบ่งปันความรู้ขององค์การมา เขียนเป็นแผนภาพสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย

2. การแบ่งปันความรู้ขององค์กร
ภาคการผลิตและภาคบริการ องค์กรภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่สูงกว่าภาคบริการ โดยมี 4 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เรียงลำดับจากความแตกต่างมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน 2) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 4) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการที่องค์กรภาคการผลิตมีค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่สูงกว่าภาคบริการ อธิบายได้ว่า องค์กรภาคการผลิตมีระบบปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นระบบ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ได้ง่ายกว่าการทำงานที่มีลักษณะเป็นการให้บริการ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บางส่วนสะท้อนเหตุผลของการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิตที่มีมากกว่าภาคบริการ คือ องค์กรภาคการผลิตมีเครื่องจักรที่ต้องทำงานตลอดเวลา มีพนักงานหมุนเวียนเปลี่ยนกะอย่างต่อเนื่อง การบอกเล่าอุปสรรคปัญหาที่ได้เจอในช่วงเวลาก่อนหน้าเป็นสิ่งที่พนักงานปฏิบัติกันเป็นประจำ เพื่อไม่ให้เครื่องจักรหรือสินค้าเกิดความเสียหาย ซึ่งหากองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาเครื่องจักรในการผลิตต้องหยุดผลิตสินค้าเป็นระยะเวลานานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารภาคการผลิตจึงให้ความสำคัญในการส่งเสริมทั้งเวลา สถานที่ และงบประมาณให้แก่พนักงานในองค์กรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการแบ่งปันความรู้กันเป็นประจำ ซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือกัน

มากขึ้น รวมทั้งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ระยะเวลาในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาย่อมน้อยลงลงตามไปด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jayakody และ Sanjeewani (2004) และ Merono-Cerdan และคณะ (2007) ที่พบว่า องค์กรภาคการผลิตมีความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้การแบ่งปันความรู้มากกว่าองค์กรภาคบริการ เป็นเพราะ องค์กรภาคการผลิตต้องผลิตสินค้าซึ่งสินค้าบางส่วนต้องส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ซึ่งมีคู่แข่งทางการค้าจำนวนมาก ทำให้้องค์กรภาคการผลิตมีแรงกดดันที่ต้องพัฒนาองค์กรและสินค้าอย่างสม่ำเสมอมากกว่าภาคบริการ ซึ่งส่วนใหญ่ให้บริการภายในประเทศเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป โดยอิงผลของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มาเป็นพื้นฐานและนำมาสังเคราะห์กับหลักวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

- ปลุกฝังทัศนคติให้แก่พนักงานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- มอบหมายงานให้พนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้ที่แตกต่างกัน ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน หรือเป็นทีมงานข้ามสายงาน
- ให้อิทธิพลและสถานที่เพื่อให้พนักงานได้สนทนากันเป็นกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะหรือความรู้เป็นประจำ
- ให้การอบรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์จริงในการทำงาน
- จัดประกวดกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นประจำ
- สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้

- ยอมรับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ทบทวนบทเรียนการเรียนรู้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อสร้างบทเรียนการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถใช้งานได้

3) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

- เข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ความรู้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

- แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นทางการ

- สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นประจำ

- จัดให้มีเวลา งบประมาณ หรือสถานที่ เพื่อให้พนักงานการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างกัน

- เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้พนักงานได้เห็นเป็นประจำ

- ติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเป็นประจำ

4) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

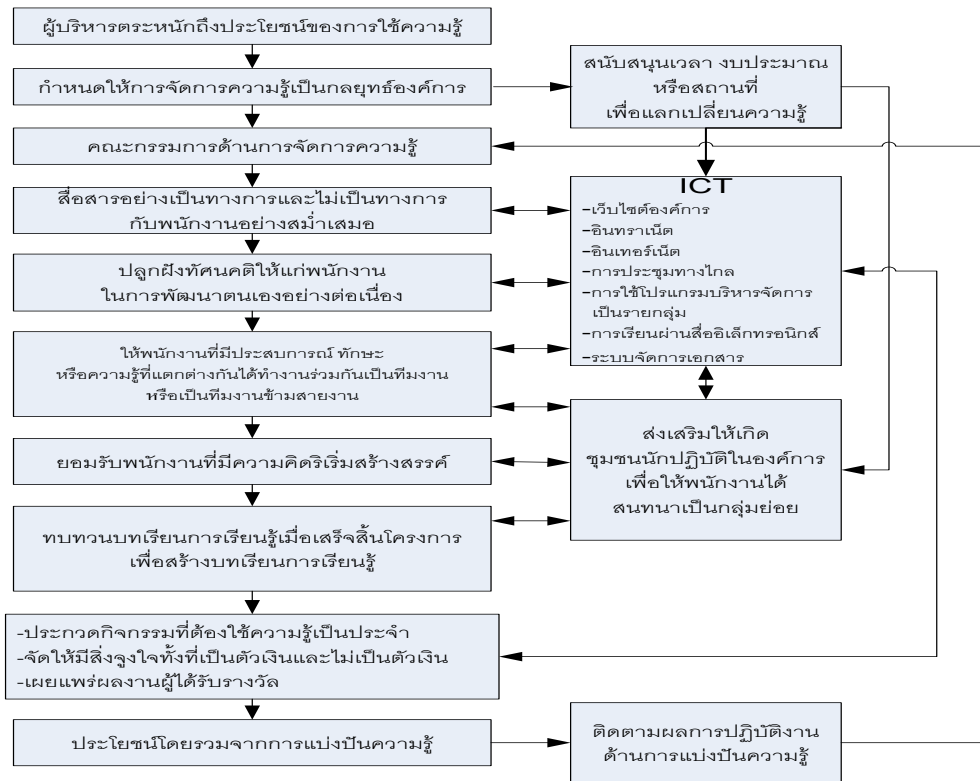
- จัดให้มี เว็บไซต์องค์กร อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การใช้โปรแกรมบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม และระบบจัดการเอกสาร

5) สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้

- มอบประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้โดยผู้บริหารระดับสูง

- มอบเงินรางวัล หรือเงินพิเศษให้แก่พนักงานที่แบ่งปันความรู้

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบ การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1) ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลโดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง สิ่งจูงใจและแรงจูงใจ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ร่วมกันส่งผลต่อการ

แบ่งปันความรู้ เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งทำให้สามารถวางแผนในการส่งเสริมและกระตุ้นการแบ่งปันความรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2) ควรทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยศึกษาในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) ที่การจัดการความรู้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ชัดเจน เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรมีการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีอย่างไร แก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไร และวัดผลประกอบการอย่างไร

3) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การขนาดใหญ่ ในการศึกษาค้างต่อไปควรทำการศึกษาให้ครอบคลุมองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อทำการเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม อันจะทำให้สามารถสังเคราะห์เหตุและผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ให้ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น

4) ควรทำการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในประเด็นการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงที่องค์กรจะได้รับ

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2553). **เครื่องมือ. ค้นหาแบบมีเงื่อนไข. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2553**, จาก <http://knowledgebase.dbd.go.th/dbd/FSA/filterCompany.aspx>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). **การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวด้วย SPSS for Windows**. กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญอนันต์ พันัญทรัพย์ และ พลาพรรณ คำพรรณ. (2550). **องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ (รายงานการวิจัย)**. กรุงเทพมหานคร:สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- 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>.
- Ichijo, Kazuo and Ikujiro Nonaka. (2007). **Knowledge creation and management : new challenges for managers**. New York Oxford University Press.
- Rovinelli, Richard J. and Ronald K. Hambleton (1996). On the Use of Content specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **the Annual Meeting of the American Educational Research Association 60 th**. San Francisco, California, USA.
- Al-Alawi, Adel Ismail, Nayla Yousif Al-Marzooqi and Yasmeen Fraidoon Moham med.(2007). "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors." **Journal of Knowledge Management**, 11,2. pp.22-42.
- Almahamid, Soud, Abdulkareem Awwad and Arthur C. McAdams. (2010). "Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advan tage: An Empirical Study in Jordan." **International Journal of Management**, 27,3. pp. 387-404.
- Beesley, Lisa G.A. and Chris Cooper. (2008). "Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus." **Journal of Knowledge Management**, 12,3. pp. 48-62.

- Bhaskar, Rahul and Yi Zhang. (2007). "Knowledge Sharing in Law Enforcement: A Case Study." **Journal of Information Privacy & Security**, 3,3. pp.45-68.
- Chang, Su-Chao and Ming-Shing Lee. (2007). "The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation : An Empirical Study in Taiwan." **The Business Review**, 7,1. pp.295-301.
- Eftekharzadeh, Reza. (2008). "Knowledge Management Implementation in Developing Countries: An Experimental Study." **Review of Business**, 28,3. pp.44-58.
- Han, Brent M. and Vittal S. Anantatmula. (2007). "Knowledge sharing in large IT organizations: a case study." **The journal of information and knowledge management systems**, 37,4. pp. 421-439.
- Hendriks, Paul. (1999). "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing." **Knowledge and Process Management**, 6,2. pp. 91-100.
- Hsu, I-Chieh and Yi-Shun Wang. (2008). "A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test." **Journal of Global Information Management**, 16,3. pp. 45-73.
- Issa, Raja R.A. and Josef Haddad. (2008). "Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction." **Construction Innovation**, 8,3. pp. 182-201.
- Jasimuddin, Sajjad M. (2008). "A holistic view of knowledge management strategy." **Journal of Knowledge Management**, 12,2. pp. 57-66.
- Jayakody, J.A.S.K. and W.M.A. Sanjeevani. (2004). "The best business practices of Sri Lankan firms." **Journal of Management Development**, 24,7. pp. 622-631.
- Jonsson, Anna and Thomas Kalling. (2007). "Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: case studies of IKEA and SCA Packaging." **Knowledge Management Research & Practice**, 5,3. pp. 161-172.
- Karkoulouian, Silva, Nour Al Harake and Leila Canaan Messarra. (2010). "Correlates of Organizational Commitment and Knowledge Sharing via Emotional Intelligence: An Empirical Investigation." **The Business Review**, 15,1. pp. 89-96.

- Kathuria, Ravi, Maheshkumar P. Joshi and Stephanie Dellande. (2008). "International growth strategies of service and manufacturing firms The case of banking and chemical industries." **International Journal of Operations & Production Management**, 28,10. pp. 968-990.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement**, 30,3. pp. 607-610.
- Lai, Ming-Fong and Gwo-Guang Lee. (2007). "Risk-avoiding cultures toward achievement of knowledge sharing." **Business Process Management Journal**, 13,4. pp. 522-537.
- Lin, Hsiu-Fen (2007). "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study." **International Journal of Manpower**, 28,3/4. pp. 315-332.
- McIntyre, Michael L. , Steven A. Murphy and Paul Mitchell. (2007). "The top team: examining board composition and firm performance." **CORPORATE GOVERNANCE**, 7,5. pp. 547-561.
- McLaughlin, Stephen, Robert A Paton and Douglas K Macbeth. (2008). "Barrier impact on organizational learning within complex organizations." **Journal of Knowledge Management**, 12,2. pp. 107-123.
- Meron~o-Cerdan, Angel L., Carolina Lopez-Nicolas and Ramo~n Sabater-Sa~nchez. (2007). "Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use." **Journal of Knowledge Management**, 11,2. pp. 60-72.
- Merono-Cerdan, Angel L., Carolina Lopez-Nicolas and Ramo~n Sabater-Sa~nchez. (2007). "Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use." **Journal of Knowledge Management**, 11,2. pp. 60-72.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama and Akiya Nagata. (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the Firm." **Industrial and Corporate Change**, 9,1. pp. 1-20.
- Phusavat, Kongkitti and Rapee Kanchana. (2008). "Future competitiveness: view points from manufacturers and service providers." **Industrial Management & Data Systems**, 108,2. pp. 191-207.

- Prajogo, Daniel I. (2006). "The relationship between innovation and business performance - a comparative study between manufacturing and service firms." **Knowledge and Process Management**, 13,3. pp. 218-225.
- Sa'enz, Josune, Nekane Aramburu and Olga Rivera. (2009). "Knowledge sharing and innovation performance; A comparison between high-tech and low-tech companies." **Journal of Intellectual Capital**, 10,1. pp. 22-36.
- Sengupta, Kaushik , Daniel R. Heiser and Lori S. Cook. (2006). "Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis." **Journal of Supply Chain Management**, 42,4. pp. 4-15.
- Teece, David J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." **Strategic Management Journal**, 28,13. pp. 1319-1350.
- Tiago, Maria Teresa Borges, Jo~ao Pedro Almeida Couto, Fla'vio Gomes Tiago and Jose' Anto'nio Cabral Vieira. (2007). "Knowledge management An overview of European reality." **Management Research News**, 30,2. pp.100-114.
- Wang, George C. S. and Charles K. Akabay. (1994-1995). "Autocorrelation: Problems and solutions in regression modeling." **The Journal of Business Forecasting**, 13,4. pp. 18-26.
- Yang, Jen-Te. (2007). "The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness." **Journal of Knowledge Management**, 11,2. pp. 83-90.
- Leiponen, Aija (2006). Dynamic Competences and Firm Performance. INTERIM REPORT. Laxenburg, Austria, International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA): 1-22.
- Keyes, Jessica. (2008). **Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations**. Doctor of Philosophy. Prescott Valley, Arizona: Northcentral University.
- Sewkarran, Jaichand. (2008). **Exploring the Relationship between Knowledge Sharing and Employee Performance**. Doctor of Philosophy. Capella University.

- Smoyer, Eric W. (2009). **Identifying knowledge sharing relationships in the telecommunication industry.** Doctor of Management in Organizational Leadership with a Specialization in Information Systems and Technology. Arizona: University of Phoenix.
- Wood, Christopher. (2005). **An Empirical Examination of Factors Influencing Work-unit Knowledge Management Effectiveness in Organizations.** Doctor of Philosophy. Arlington: The University of Texas at Arlington.
- OECD. (1996). The Knowledge-Based Economy. Retrieved September 22, 2009, from <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>