

# ความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต

## Tie, Trust and Tacit Knowledge Sharing of Managers in Manufacturing Industries

ศิริรัตน์ นีสันเทียะ\* และมัลลิกา สังข์สนธิ  
Sirirat Neesanthia\* and Mullika Sungsanit

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

---

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study level of ties, trust and tacit knowledge sharing in informal social network of managers in manufacturing industries, Nakhonratchasima province and 2) to study types of the relationship between ties, trust and tacit knowledge sharing in informal social network. Sample were 226 middle-level managers in purchase, manufacturing, quality control, marketing, finance or accounting and human resource departments in medium-size manufacturing industries in Nakhonratchasima. Questionnaire was used to collect data. The results showed that the managers reported medium level of ties and trust, and reported low level of tacit knowledge sharing. Ties in informal social network had shown significant relationship with trust. Trust had shown significant relationship with tacit knowledge sharing. Ties, informal social network and trust had shown significant relationship with tacit knowledge sharing. These factors could explain 28.8% of variance in tacit knowledge sharing. Finally, ties of informal social network had shown both direct and indirect relationship with tacit knowledge sharing.

*Keywords: social network; ties; trust; tacit knowledge sharing*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความผูกพัน ระดับความไว้วางใจ และระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ ของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา และ 2) ลักษณะความสัมพันธ์ของความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับกลางในหน่วยงานจัดซื้อ การผลิต ควบคุมคุณภาพ การตลาด การเงินหรือบัญชี และทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมผลิตขนาดกลางขึ้นไป จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีระดับความผูกพันและระดับความไว้วางใจระดับปานกลาง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในระดับต่ำ เมื่อนำมาศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจ ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งทั้งความผูกพัน และความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ทั้ง 2 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น

---

\* ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ

E-mail address: lume\_sir@hotmail.com

ได้ร้อยละ 28.8 และจากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรพบว่า ความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมที่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น

## ความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตนั้นรุนแรงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบอยู่เสมอ ทำให้ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความอยู่รอดและความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (Styhre, 2002) โดยเฉพาะความรู้ของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาในการทำงาน หาวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน พัฒนาความคิดและนวัตกรรมในการทำงาน และนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (Hansen, 1999) ดังนั้นในปัจจุบันบางองค์กรจึงมีการสนับสนุนให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้จากตัวบุคคลไปสู่บุคคล จากบุคคลไปสู่หน่วยงาน และองค์กร

ความรู้ที่ซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ทักษะ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดเป็นตัวอักษรได้ยาก (Nonaka, 1994) แต่สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกันได้ด้วยการสร้างการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interaction) ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Takeuchi and Nonaka, 2004) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่ช่วยโอนถ่ายหรือกระจายความรู้ จากบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหนึ่ง สู่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรอื่นๆ (Lee, 2001) การแลกเปลี่ยนความรู้มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (Nonaka; Takeuchi, 1995, quoted in Renzl, 2006) ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะหลัก เพื่อเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (Grant, 1996 quoted in Renzl, 2006)

อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนความรู้ยังพบปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลขาดความเชื่อมั่นในการพัฒนาความรู้ ทำให้ไม่กล้าที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น (Gilbert and Krause, www, 2000) การขาดความไว้วางใจที่จะได้รับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้แก่ผู้อื่น (Skyrme, www, 2002) การขาดความคุ้นเคยกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (บุญดี บุญญาภิจ, 2547) ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรไม่เกิดประสิทธิผล ด้วยความสำคัญและปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้นักวิชาการพยายามศึกษาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์การแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าแนวคิดทุนทางสังคม (Social capital) สามารถสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรได้ ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ปัจจัยคือ เครือข่ายทางสังคม (Social network) และความไว้วางใจ (Trust) (Chiu, Hsu, and Wang, 2006; Smedlund, 2008; Tsai and Ghoshal, 1998)

เครือข่ายทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลในสังคม โดยมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Boissevain, 1974) เครือข่ายทางสังคมเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อทุนทางสังคม ช่วยทำให้ทุนทางสังคมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนสามารถใช้ประโยชน์จากความผูกพัน (Tie) ในเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Prusak, 2001) ความผูกพันเป็นระดับความสัมพันธ์ที่นำมาใช้วิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมเกิดขึ้นจาก ความถี่ในการปฏิสัมพันธ์ (Frequency interaction) และระดับความใกล้ชิดในการปฏิสัมพันธ์ (Closeness interaction) (Hensan, 1999)

เครือข่ายที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ (1) เครือข่ายทางสังคมที่เป็นทางการ (Formal social network) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีขอบเขตตามหน้าที่ และ (2) เครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ (Informal social network) มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เป็นอิสระ อาศัยความคุ้นเคยสนิทสนมระหว่างบุคคล (Adler and Kwon, 2002; Marouf, 2007) Reagans and McEvily (2003) Green and Brock (2005) และ Smedlund (2008) ชี้ว่าความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ มีความเป็นอิสระในการติดต่อสื่อสาร ไม่มีข้อจำกัดในขอบเขตหน้าที่สามารถโอนถ่ายความรู้ที่ซ่อนเร้นได้ดีกว่าเครือข่ายทางสังคมที่เป็นทางการ เนื่องจากเครือข่ายที่บุคคลมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอิสระ ไม่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ จะทำให้เกิดมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน สามารถเปิดเผยความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ และเอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดี (Green and Brock, 2005; Smedlund, 2008; Reagans and McEvily, 2003) ดังนั้นความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการนั้นน่าจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นได้เช่นกัน

ความไว้วางใจหมายถึงความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลที่เกิดจากการรับรู้ถึงความสามารถ ความปรารถนาดี (Myer, Davis and Schoorman, 1995) เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มหรือบุคคลจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความเต็มใจมากขึ้นจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิสัมพันธ์ (Nahapiet and Ghoshal, 1998) ช่วยสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ และความกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลความรู้ที่ตนมีอยู่ (Nonaka, 1994) นอกจากนี้ ความไว้วางใจจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายมากยิ่งขึ้น (Prusak, 2001) จากการศึกษาของ Levin and Cross (2004) พบว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยแทรกที่ทำให้ความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการได้รับการถ่ายโอนความรู้ การศึกษาของ Alawi, Marzooqi and Mohammed (2007) และ Cheng, Yeh and Tu (2008) พบว่า ความไว้วางใจเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษาของ Bakker, Leender, Gabbay, Kratzer and Van Engelen (2006) กลับพบว่าความไว้วางใจนั้นอาจไม่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นจากงานวิจัยที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าบทบาทของความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นยังไม่ชัดเจน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในต่างประเทศพบว่า การประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดการ

แลกเปลี่ยนความรู้ (Hansen, 1999; Kogut and Zander, 1992; Tsai, 2002, quoted in Lin, 2008) Prusak (2001) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทุนทางสังคมเกิดจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในเครือข่าย ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานซึ่งช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ความไว้วางใจ (Trust) ที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของทุนทางสังคม และเครือข่ายทางสังคมทำให้เกิดความแข็งแกร่งของทุนทางสังคม Chiu, Hsu and Wang (2006) และ Mu, Peng and Love (2008) ศึกษา ทุนทางสังคม และการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าองค์ประกอบของทุนทางสังคมได้แก่ เครือข่ายทางสังคม และความไว้วางใจมีส่วนช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยนั้นชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการในองค์กร บุคคลมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอิสระ ไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ จะทำให้เกิดมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน น่าจะสามารถเปิดเผยความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ และเอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันในเครือข่าย และความไว้วางใจ ก็พบว่าผลการวิจัยที่ผ่านมาเน้นแตกต่างกันจึงทำให้ไม่สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นคำถาม คือ ความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิต นั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร ซึ่งหากทราบอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ ก็จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นให้กับองค์กรได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพัน ระดับความไว้วางใจ และระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรม การผลิตในจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ทราบถึงระดับความผูกพัน ระดับความไว้วางใจ ระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ และทราบถึงความสัมพันธ์ของความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อสนับสนุน

การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เพิ่มศักยภาพให้อุตสาหกรรมการผลิต

### สมมุติฐานงานวิจัย

- สมมุติฐานที่ 1 ความผูกพันมีความสัมพันธ์กับระดับความไว้วางใจ
- สมมุติฐานที่ 2 ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น
- สมมุติฐานที่ 3 ความผูกพัน ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ
- สมมุติฐานที่ 4 ความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา

### นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

เครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นอิสระ อาศัยความสนิทสนมคุ้นเคยกัน ไม่คำนึงถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่

ความผูกพัน หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล โดยพิจารณาจากความถี่ในการติดต่อสื่อสาร และระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน

ความไว้วางใจ หมายถึง ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลที่เกิดจากการได้รับรู้ถึง ความสามารถ และความปรารถนาดี ของบุคคลอื่น

การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การกระทำเพื่อโอนถ่าย แลกเปลี่ยน หรือกระจายความรู้ระหว่างบุคคล หน่วยงาน ภายในองค์กร

### วิธีดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเน้นศึกษาในกลุ่มผู้บริหารในระดับต้นจนถึงระดับกลางภายในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิต ตั้งแต่ขนาดกลางขึ้นไป ในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งการเลือกกลุ่มผู้บริหารเนื่องจากเป็นกลุ่มคนสำคัญสำหรับองค์กรและการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดการปรับปรุงงาน หรือพัฒนาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารกลุ่มนี้ควรจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้บริหารระดับต้นถึงระดับกลาง องค์กรละ 6 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานการผลิต หน่วยงานควบคุมคุณภาพ หน่วยงานการตลาด หน่วยงานการเงินหรือบัญชี หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จาก 64 องค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีระบบการจัดการความรู้ในองค์กร ดำเนินการ

เก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 15 ธันวาคม 2552 ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2553 โดยวิธีแจกแบบสอบถาม จำนวน 384 ชุด ให้กับสถานประกอบการ ที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 226 ชุด คิดเป็นร้อยละ 58.85

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันปรับปรุงจากแบบวัดของ Marouf (2007) เป็นการวัด ความถี่ในการปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดในการปฏิสัมพันธ์ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับ ความไว้วางใจ มีจำนวน 6 ข้อ ปรับปรุงจากแบบวัด ของ Levin and Cross (2002, 2004) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความถี่ในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น มีจำนวน 3 ข้อ ปรับปรุงจากแบบวัด ของ Zmud and Lee (2005) และส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัยพบว่า แบบสอบถามที่นำมาวัดความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.70 แสดงว่าเครื่องมือที่นำไปใช้มีความน่าเชื่อถือ (Nunnally and Bernstein, 1994)

การวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความผูกพัน ระดับความไว้วางใจ และระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation statistics) ระหว่างความผูกพันกับความไว้วางใจ และความไว้วางใจกับการแลกเปลี่ยนความรู้ และวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

## ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน (ร้อยละ 61.10) อายุของผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31–40 ปี จำนวน 132 คน (ร้อยละ 58.41) รองลงมาอายุอยู่ระหว่าง 41–50 ปี จำนวน 56 คน (ร้อยละ 24.78) ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน (ร้อยละ 56.19) รองลงมาอยู่ในระดับอนุปริญญา จำนวน 52 คน (ร้อยละ 23.01) ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 146 คน (ร้อยละ 64.60) และเป็นผู้จัดการ จำนวน 80 คน (ร้อยละ 35.40) ส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานการผลิต จำนวน 50 คน (ร้อยละ 22.12) รองลงมาคือ หน่วยงานควบคุมคุณภาพ จำนวน 43 คน (ร้อยละ 19.03) อายุงานที่ทำในบริษัทปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6–10 ปี จำนวน 66 คน (ร้อยละ 29.20)

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาระดับความผูกพัน ระดับความไว้วางใจ และระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ ของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. ผู้บริหารทุกหน่วยงานมีระดับความผูกพันในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชีมีระดับความผูกพันกับผู้บริหารหน่วยงานอื่นสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.32$ ) รองลงมาคือผู้บริหารหน่วยจัดซื้อ ( $\bar{x} = 3.31$ ) ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{x} = 3.13$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการตลาด ( $\bar{x} = 3.10$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการผลิต ( $\bar{x} = 2.66$ ) และผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ( $\bar{x} = 2.52$ ) เมื่อพิจารณาถึงระดับความผูกพันที่ผู้บริหารแต่ละหน่วยได้รับจากหน่วยอื่นๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในภาพรวมความผูกพันที่ได้รับของหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารหน่วยงานการผลิตได้รับความผูกพันจากผู้บริหารหน่วยงานอื่นสูงที่สุดรองลงมาคือผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ ผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี และที่ได้รับความผูกพันที่ต่ำสุดคือ ผู้บริหารหน่วยงานการตลาด

2. ผู้บริหารทุกหน่วยงานมีระดับความไว้วางใจต่อผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.92$ ) โดยผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อมีความไว้วางใจต่อผู้บริหารหน่วยงานอื่นสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.15$ ) รองลงมาคือผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{x} = 3.00$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการตลาด ( $\bar{x} = 2.97$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี ( $\bar{x} = 2.88$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการผลิต ( $\bar{x} = 2.80$ ) และที่มีความไว้วางใจต่อหน่วยงานต่างๆ ต่ำที่สุดคือผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ( $\bar{x} = 2.73$ ) เมื่อวิเคราะห์ถึงระดับความไว้วางใจที่ผู้บริหารแต่ละหน่วยได้รับจากหน่วยอื่นๆ ก็พบว่าในภาพรวมการได้รับความไว้วางใจของหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารหน่วยงานการผลิตได้รับความไว้วางใจมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี ผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ และผู้บริหารหน่วยงานที่ได้รับความไว้วางใจต่ำสุดคือผู้บริหารหน่วยงานการตลาด

3. การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหารโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับต่ำ ( $\bar{x} = 2.24$ ) โดยผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นสูงที่สุด ( $\bar{x} = 2.57$ ) (เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ซัพพลายเออร์ และบริษัทคู่แข่ง การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์และเทคนิคในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับความชำนาญที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม) รองลงมาคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี ( $\bar{x} = 2.44$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการตลาด ( $\bar{x} = 2.37$ ) ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{x} = 2.14$ ) ผู้บริหารหน่วยงานการผลิต ( $\bar{x} = 1.97$ ) และที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ( $\bar{x} = 1.94$ ) เมื่อวิเคราะห์ลึกไปที่ระดับความรู้ที่ผู้บริหารแต่ละหน่วยได้รับการแบ่งปันจากหน่วยอื่นๆ ก็พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานการผลิตได้รับการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารหน่วยงานการตลาด และผู้บริหารหน่วยงานที่ได้รับการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นต่ำสุดคือผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี

ตารางที่ 1 ระดับความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

| ระดับความผูกพันที่ได้รับ (หน่วยงาน)                     | $\bar{x}$ | การแปลผล (ระดับ) |
|---------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ          | 2.95      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการผลิต          | 3.42      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ     | 3.17      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการตลาด          | 2.43      | ต่ำ              |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี | 2.86      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์   | 3.21      | ปานกลาง          |
| ค่าเฉลี่ย                                               | 3.01      | ปานกลาง          |

ตารางที่ 2 ระดับความไว้วางใจที่ได้รับของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

| ความไว้วางใจที่ได้รับ (หน่วยงาน)                        | $\bar{x}$ | การแปลผล (ระดับ) |
|---------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ          | 2.88      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการผลิต          | 3.05      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ     | 2.98      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการตลาด          | 2.71      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี | 2.89      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์   | 3.01      | ปานกลาง          |
| ค่าเฉลี่ย                                               | 2.92      | ปานกลาง          |

ตารางที่ 3 การได้รับการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

| ความไว้วางใจที่ได้รับ (หน่วยงาน)                        | $\bar{x}$ | การแปลผล (ระดับ) |
|---------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อ          | 2.26      | ต่ำ              |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการผลิต          | 2.67      | ปานกลาง          |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานควบคุมคุณภาพ     | 2.44      | ต่ำ              |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการตลาด          | 2.02      | ต่ำ              |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานการเงินหรือบัญชี | 1.92      | ต่ำ              |
| ความผูกพันที่ได้รับของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์   | 2.12      | ต่ำ              |
| ค่าเฉลี่ย                                               | 2.24      | ต่ำ              |

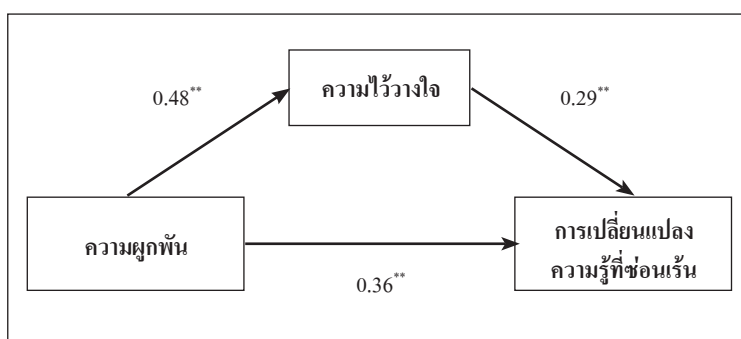
**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ของความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ ของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรม การผลิตใน จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

**ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหาร**

|                                 | ความผูกพัน | ความไว้วางใจ | การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น |
|---------------------------------|------------|--------------|---------------------------------|
| ความผูกพัน                      | -          | -            | -                               |
| ความไว้วางใจ                    | 0.36**     | -            | -                               |
| การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น | 0.42**     | 0.47**       | -                               |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 1 พบว่าความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในระดับที่ปานกลาง ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในระดับปานกลาง และความผูกพันและความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน 1 2 และ 3



**ภาพที่ 1 ลักษณะความสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพัน ความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนความรู้**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อธิธิพลทางตรง อธิธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น**

| ตัวแปรที่นำมาศึกษา<br>ในรูปแบบตัวแปรเหตุ | อิทธิพลทางตรง | อิทธิพลทางอ้อม<br>ผ่านตัวแปรแทรก | อิทธิพลรวม |
|------------------------------------------|---------------|----------------------------------|------------|
| ความผูกพัน                               | 0.36          | 0.14                             | 0.50       |

จากภาพที่ 1 พบว่าความผูกพันมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น โดยความผูกพันมีอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นซึ่งมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และความผูกพันมีอิทธิพลทางอ้อมกับการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านตัวแปรแทรกซ้อน ความไว้วางใจ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.14 ซึ่งโดยรวมแล้วทั้งอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม มีค่าเท่ากับอิทธิพลรวม คือ 0.50 ซึ่งค่าการทดสอบ  $\chi^2 = 0.78$ , CFI = 1.00, และ RMSEA = 0 ความผูกพันและความไว้วางใจสามารถอธิบายความแปรปรวนในการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้น ได้ร้อยละ 28.8 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารในระดับต้นจนถึงระดับกลางภายในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิต ตั้งแต่ขนาดกลางขึ้นไป ในจังหวัดนครราชสีมา มีเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการกันในระดับหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างหน่วยงาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความไว้วางใจต่อกัน และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในการทำงาน และจากผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันและระดับความไว้วางใจมีระดับปานกลาง และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นระหว่างกันในระดับต่ำ ผลการวิจัยทำให้เห็นว่าผู้บริหารยังไม่ค่อยได้คุยกันหรือสนิทสนมกันนอกเหนือจากการทำงานมากนัก เพราะการที่ระดับความผูกพันและระดับความไว้วางใจอยู่ในระดับปานกลางซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันนั้น อาจเกิดจากการที่ความผูกพันและความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อบุคคลได้มีการปฏิสัมพันธ์และมีความรู้สึกใกล้ชิดสนิทสนมทำให้เกิดความผูกพัน ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นในระดับเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsai and Ghoshal (1998) ที่พบว่าระดับความผูกพันมีความสัมพันธ์กับระดับความไว้วางใจ

นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในระดับต่ำ อาจจะเป็นไปได้ที่ความผูกพันและความไว้วางใจที่เกิดขึ้นในระดับปานกลางนั้นไม่สามารถที่จะทำให้ผู้บริหารกล้าที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บริหารคนอื่นๆ ข้ามหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารมีความผูกพันในระดับสูงต่อกันอาจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ในระดับที่สูงขึ้น ดังเช่นงานวิจัยของ Hensen (1999) ที่พบว่าความผูกพันที่แข็งแกร่งหรือสูง จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นได้ดี และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยการวิเคราะห์เส้นทางนั้นจะพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องให้ความสนใจคือปัจจัยความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยแทรกระหว่างความผูกพันและการแลกเปลี่ยนความรู้ ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังที่เกิดจากการกระทำของบุคคลอื่นเป็นที่น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมด้วย เมื่อบุคคลคาดหวังว่าบุคคลอื่นมีความรู้ มีประสบการณ์ เป็นที่น่าเชื่อถือ การมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลก็จะสามารถเกิดขึ้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นว่าผู้บริหารถึงแม้จะมีระดับความผูกพันในระดับปานกลางแต่ระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นค่อนข้างต่ำ และระดับความไว้วางใจภายในองค์กรนั้นไม่สามารถทำนายด้วยปัจจัยด้านความ

ผูกพันในเครือข่ายทางสังคมเพียงปัจจัยเดียว แต่ยังมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร และอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นจากผลการวิจัยที่พบว่าบริหารกลุ่มตัวอย่างมีระดับความไว้วางใจต่อผู้บริหารคนอื่นๆ ในระดับปานกลางนั้น ก็อาจจะมีได้หลายสาเหตุ และส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในระดับต่ำได้

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความผูกพัน และความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ความผูกพันระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ในขณะที่ความไว้วางใจทำให้เกิดความรู้สึกที่จะได้รับหรือถ่ายทอดความรู้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chiu, Hsu and Wang (2006) ที่พบว่า ความผูกพันระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ในปริมาณที่มากขึ้น ในขณะที่ความไว้วางใจ จะทำให้ได้รับความรู้ที่มีคุณภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเมื่อพิจารณาทั้งสองปัจจัยแล้วจะสามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซ่อนเร้นที่มีความสำคัญและมีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้มากขึ้น Levin, Cross, Abrams and Lesser (2002) ก็พบว่า ความไว้วางใจบนพื้นฐานที่เกิดจากการเล็งเห็นถึงความสามารถ และ ความปรารถนาดีต่อกันนั้นมีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ส่วน Alawi, Marzooqi and Mohammed (2007) ก็พบว่าความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ ความผูกพัน ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางตรงกับการแลกเปลี่ยนความรู้ อาจเป็นเพราะความผูกพันทำให้ผู้บริหารมีโอกาสได้พบปะแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cross and Coming (2004) ที่พบว่าความผูกพันของพนักงานที่สูงทำให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น อาจเป็นเพราะเมื่อผูกพันกันแล้วก็ทำให้มีความไว้วางใจเกิดขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารรู้สึกเต็มใจที่จะได้รับหรือแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Levin and Cross (2004) ที่พบว่าความไว้วางใจนั้นเป็นปัจจัยแทรกกระหว่างความผูกพันและการได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่ซ่อนเร้น

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนี้องค์กรโดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยมาวางแผนแนวทางในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาได้ดังนี้

1. **ควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น** เนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่า การแบ่งปันความรู้ในระดับต่ำ องค์การควรจะต้องมีกลยุทธ์สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เพิ่มขึ้น โดยเน้นการสร้าง ความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารในองค์กร องค์การควรหาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ช่วยให้อัตราความผูกพันและระดับความไว้วางใจของพนักงานสูงขึ้น ซึ่งในการสร้างความผูกพันควรส่งเสริมทั้งความถี่ในการปฏิสัมพันธ์และระดับความใกล้ชิดในการปฏิสัมพันธ์ โดยอาจจะสนับสนุนการทำการกิจกรรมร่วมกัน นอกเหนือจากเวลาการปฏิบัติงาน การจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ การจัดสรรเวลาให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้รับนอกจากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นแล้วยังสร้างความไว้วางใจต่อกันได้ดียิ่งขึ้น ส่วนการสร้าง ความไว้วางใจ องค์การควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงการสร้างความน่าไว้วางใจ โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นที่น่าไว้วางใจ หรืออาจจะจัดหลักสูตรฝึกอบรมการสร้าง ความน่าไว้วางใจสำหรับผู้บริหาร

2. **องค์การควรสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน** จากผลการวิจัยที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับที่ต่ำ อาจเป็นเพราะพนักงานขาดแรงกระตุ้นขาดแรงจูงใจให้แลกเปลี่ยนความรู้ พนักงานในองค์กรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นองค์การจึงควรหาวิธีการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อาจจะทำได้โดย การส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การจูงใจทั้งแบบภายใน (Intrinsic motivation) และภายนอก (Extrinsic motivation) ต้องสร้างรางวัล (Rewards) สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือผลจากการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสร้างนวัตกรรมในการทำงานหรือการแก้ไขปัญหา เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยและข้อจำกัดในการวิจัย มีข้อเสนอแนะในการศึกษาเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ความผูกพันที่พิจารณาจากเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการมีระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนเร้นในระดับปานกลาง และได้มีงานวิจัยของ Marouf (2007) ที่สนับสนุนเครือข่ายที่เป็นทางการในการแบ่งปันความรู้ จึงควรนำเครือข่ายที่เป็นทางการในการแลกเปลี่ยนความรู้มาศึกษาเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น

2. ความผูกพันและความไว้วางใจ ไม่สามารถอธิบายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นได้ทั้งหมด ในการวิจัยต่อไป จึงควรที่จะนำปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ แรงจูงใจ ระบบการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลอื่น เช่น ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มาศึกษาเพิ่มเติม

3. จากข้อจำกัดในการวิจัยที่ได้มีการศึกษาหลากหลายหน่วยงานและหลากหลายชนิดของอุตสาหกรรมการผลิต ทำให้ได้ข้อมูลที่มีการกระจายมากเกินไป จึงควรเลือกศึกษาในขอบเขตที่แคบลงในชนิดของอุตสาหกรรม และศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
4. ในการวิจัยต่อไปอาจจะพิจารณาศึกษาในหน่วยงานที่มีระบบการจัดการความรู้แล้วอย่างชัดเจน รวมทั้งศึกษาในกลุ่มงานเดียวกันเพื่อจะได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- Adler, P.S., and Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. **The Academy of Management Review**, 27(1), 17-40.
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., and Mohammed, Y.F.(2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, 11(2), 22-42.
- Bakker, M., Leenders, R., Gabbay, S.M., Kratzer, J., and Van Engelen, J.M.L.(2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. **The Learning Organization**, 13(6), 594-605.
- Boissevain, J.(1974). **Friends of friends**: Basil Blackwell Oxford.
- Chow, W.S. and Chan, L.S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. **Information & Management**, 45(7), 458-465.
- Cohen, D.J. and Prusak, L.(2001). In good company: How social capital makes organizations work. **Ubiquity**, 1(42), 3.
- Cross, R. and Cummings, J.N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. **Academy of Management Journal**, 47(6), 928-937.
- Green, M.C. and Brock, T.C. (2005). Organizational membership versus informal interaction: contributions to skills and perceptions that build social capital. **Political Psychology**, 26(1), 1-25.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V.N., and Woolcock, M. (2004). **Measuring social capital: an integrated questionnaire**: World Bank Publications.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, 82-111.
- Hansen, M.T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, 232-248.
- Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, 38(5), 323-335.
- Levin, D.Z. and Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, 1477-1490.

- Levin, D.Z., Cross, R., and Abrams, L.C. (2002). **Why should I trust you? Predictors of interpersonal trust in a knowledge transfer context**. Presented at 2002 Academy of Management Meetings, Denver, CO. Retrieved October 29, 2007, [Online]. Available: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Why\\_Should\\_I\\_Trust\\_You.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Why_Should_I_Trust_You.pdf)
- Lin, W.B. (2008). The exploration factors of affecting knowledge sharing-The case of Taiwan's high-tech industry. **Expert Systems with Applications**, 35(3), 661-676.
- Marouf, L.N. (2007). Social networks and knowledge sharing in organizations: a case study. **Journal of Knowledge Management**, 11(6), 110-125.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, 709-734.
- Mu, J., Peng, G., and Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. **Journal of Knowledge Management**, 12(4), 86-100.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, 242-266.
- Nonaka, I. (1994b). Knowledge management system. In **Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies** (abridged ed., pp. 6-7): Pearson Prentice Hall, 2004.
- Prusak, L. (2001). Social Capital Investments and Returns. In D. Cohen and L. Prusak (Eds.), **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work** (illustrated ed., pp. 8-11): Harvard Business Press, 2001.
- Putnam, R. (1995). Defining Social Capital. In E.L. Lesser (Ed.), **Knowledge And Social Capital: Foundations and Applications** (pp. 91-92): Butterworth-Heinemann Limited, 2000.
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, 48(2), 240-267.
- Renzl, B. (2006). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. **Omega**, 36(2), 206-220.
- Smedlund, A. (2008). The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge. **Journal of Knowledge Management**, 12(1), 63-77
- Styhre, A. (2002). The knowledge-intensive company and the economy of sharing: rethinking utility and knowledge management. **Knowledge and Process Management**, 9(4), 228-236.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (2004). Knowledge creation and dialectics. **Hitosubashi on Knowledge Management**, 1-29.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, 179-190.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **The Academy of Management Journal**, 41(4), 464-476.
- Zmud, R.W. and Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **Mis Quarterly**, 29(1), 87-111.