

การแบ่งปันความรู้เชิงปริยายและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

TACIT KNOWLEDGE SHARING AND EXPLICIT KNOWLEDGE SHARING : ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

กัลย์ ปิ่นเกษร¹, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์², จิราวรรณ คงคล้าย³
Kal Pinkesorn¹, Viroj Jadesadalug², Jirawan Kongklai³
มหาวิทยาลัยศิลปากร¹⁻³
kal.pinkesorn@gmail.com¹

บทคัดย่อ

การแบ่งปันความรู้เชิงปริยายและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนั้นการแบ่งปันความรู้ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มผลการทำงานให้แก่องค์กร ปัจจุบันหลายๆองค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และใช้การแบ่งปันความรู้เป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตามการแบ่งปันความรู้ในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับหลายๆปัจจัยทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยสกัดกั้นการแบ่งปันความรู้ บทความนี้มุ่งเน้นการเสนอแนวคิด ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้เชิงปริยายและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน โดยศึกษาและทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆได้แก่ ตำรา บทความวิชาการ และบทความวิจัย เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร และเป็นแนวทางการวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: การแบ่งปันความรู้เชิงปริยาย, การแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน, ปัจจัยเชิงสาเหตุ, ผลลัพธ์

Abstract

Tacit knowledge sharing and explicit knowledge sharing are the important composition of knowledge management in organization. In addition, knowledge sharing is the major basic of creation of new body of Knowledge, innovation and high performance for organization. Currently, many organizations emphasize on the importance of knowledge sharing and how to use knowledge sharing to be the major strategy of competitive advantage for the organization. However, knowledge sharing in organization is very complicated for practices due to there are many supportive and unsupportive factor of knowledge sharing. This article provides the concept, antecedents and consequences of tacit knowledge sharing and explicit knowledge sharing by studying and reviewing the review literatures, academic papers and research article for the purpose of applying for organizations and being the guideline of empirical research in the future.

Keyword: Tacit knowledge sharing, Explicit knowledge sharing, Antecedents, Consequences

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่กระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ข้อมูลสารสนเทศ และสภาพแวดล้อมต่างๆเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นักวิชาการได้เสนอแนวคิดต่างๆเพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในยุคศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง โดยมีการจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการร่วมสมัยแนวคิดหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในปัจจุบัน (เจษฎา นกน้อย, 2553; Shafritz and Ott, 2001)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ การรวบรวมความรู้ การแบ่งปันความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วิญญา วัฒน, 2552; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ในการส่งผ่านความรู้ระดับบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์การ (Allameh et al., 2014) การแบ่งปันความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ คือการแบ่งปันทักษะ ความเชี่ยวชาญ และการถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์การ และ 2) การแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง คือการสกัดความรู้ระดับบุคคลออกมาเผยแพร่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้กับพนักงานในองค์การ ความรู้ที่ชัดแจ้งสามารถแบ่งปันได้ง่ายกว่าความรู้เชิงปรัญ เนื่องจากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ได้ (Panahi, Watson and Partridge, 2012; Reyhav and Weisberg, 2009) องค์การควรส่งเสริมให้สมาชิกมีความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์การ (Wang and Noe, 2010) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิด ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้องค์การนำไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มผลการดำเนินงาน และเสนอเป็นแนวทางการวิจัยต่อไป

การจัดการความรู้

ความรู้ (Knowledge) คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การวิเคราะห์ และการเชื่อมโยงกับความรู้ต่างๆจนเกิดความเข้าใจ สามารถนำความรู้มาสังเคราะห์ พัฒนาให้เกิดประโยชน์ ประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; ศรีสมรัก อินทจันทร์ยง, 2549) Nonaka แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทตามเกณฑ์การประยุกต์ใช้ความรู้ (Saragih and Harisno, 2015) ได้แก่ 1) ความรู้เชิงปรัญ (Tacit Knowledge) คือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองเฉพาะบุคคลเกิดขึ้นจากกิจวัตรประจำวัน การสะสมประสบการณ์การเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญต่างๆ ความรู้เชิงปรัญเป็นความรู้ที่อธิบาย ประมวลผล และสื่อสารออกมาเป็นตัวอักษรได้ยากจึงเป็นความรู้ที่ยากต่อการแบ่งปัน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความคิดส่วนบุคคล และบางครั้งอาจยังไม่รู้ว่าตนเองมีความรู้ประเภทนี้อยู่ด้วย ดังนั้นผู้นำองค์การควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ สร้างความสัมพันธ์ทางสังคม และส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์การ (น้ำทิพย์ ภิภาวิน, 2547; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; ไพโรจน์ ชลารักษ์, 2551) และ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่สามารถจัดเก็บ รวบรวม บันทึก และถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษรหรือสารสนเทศต่างๆที่สามารถแบ่งปันให้กับพนักงานในองค์การได้ง่าย เช่น คู่มือ หนังสือ บทความวิจัย และวีดิทัศน์ต่างๆ ดังนั้นการแปลงความรู้เชิงปรัญให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งจึงเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ขององค์การ (Allameh et al., 2014)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ การประมวลผล การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้วางแผนไว้ เกิดการแบ่งปันความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์การ (เจษฎา นกน้อย, 2553; นิภาพร ทวีศรีศุภชัย และคณะ, 2560) โดยมีเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ในองค์การ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากรให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2) การสร้างวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์การเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงาน และ 3) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความรวดเร็วและมีข้อมูลเพียงพอในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์, 2558)

การแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการจัดการความรู้เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดการเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน (Saragih & Harisno, 2015) การแบ่งปันความรู้เป็นสินทรัพย์ทางกายภาพที่จับต้องไม่ได้และปราศจากค่าเสื่อมราคาที่แตกต่างกันจากสินทรัพย์ประเภทอื่น และจะสูญเสียมูลค่าหากองค์กรไม่ได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Allameh et al., 2014) นอกจากนี้ Nonaka และ Takeuchi ได้กล่าวว่าการสร้างสรรค์กระบวนการเปลี่ยนความรู้เชิงปริยายและความรู้ที่ชัดเจนเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเสนอแบบจำลองการสร้างความรู้ (SECI Model) ที่ประกอบด้วย 4 กระบวนการดังนี้ 1) กระบวนการสร้างสังคม (Socialization) คือการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคลส่งผลให้บุคคลมีความรู้เพิ่มมากขึ้น (Tacit to Tacit) 2) กระบวนการอธิบายความรู้ (Externalization) คือการนำความรู้เชิงปริยายถ่ายทอดสู่องค์กรให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit to Explicit) 3) กระบวนการรวบรวมความรู้ (Combination) คือการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่ในองค์กร โดยเชื่อมโยงความรู้ที่ชัดเจนหลายความรู้เข้าไว้ด้วยกัน (Explicit to Explicit) และ 4) กระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization) คือการนำความรู้ที่ชัดเจนไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นความรู้ที่เพิ่มพูนประสบการณ์และพัฒนาเป็นทักษะใหม่เฉพาะบุคคลและกลับเข้าสู่กระบวนการสร้างสังคมเพื่อสร้างความรู้รอบใหม่ต่อไปอย่างเป็นพลวัต (Explicit to Tacit) (เกษงา นกน้อย, 2553; ณพิศัญญ์ จักรพิทักษ์, 2558; ไพโรจน์ ชลารักษ์, 2551) การแบ่งปันความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การแบ่งปันความรู้เชิงปริยาย (Tacit Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปันข้อมูลที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และข้อมูลเชิงลึกต่างๆ (Allameh et al., 2014) การแบ่งปันความรู้เชิงปริยายขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ทางสังคม และความไว้วางใจของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระดับความสัมพันธ์ของบุคลากร หากบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้เชิงปริยายที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (Whisnant and Khasawneh, 2014) ทั้งนี้ Allameh et al. (2014) ได้แบ่งองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้เชิงปริยายออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ คือการแบ่งปันประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร 2) ด้านการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ คือการแสวงหาความรู้จากพนักงานคนอื่นที่มีความรู้ในองค์กร และจากแหล่งความรู้ภายนอกหน่วยงาน 3) ด้านความเชี่ยวชาญ คือทักษะส่วนบุคคลจากการศึกษาและการเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิดความชำนาญ และ 4) ด้านการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีต คือการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน หากการลองผิดลองถูกนี้ประสบผลสำเร็จ ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นถูกแบ่งปันไปยังพนักงานขององค์กร

2. การแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปันความรู้ผ่านการเขียนเอกสารต่างๆ ได้แก่ คู่มือ งานตีพิมพ์ในวารสาร เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล (Nonaka and Takeuchi, 1995; Reyshav and Weisberg, 2009) การแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนสามารถจัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ได้ง่ายเนื่องจากมีรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Hau et al., 2013) ทั้งนี้ Allameh et al. (2014) ได้แบ่งองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการรวบรวมและการใช้รายงานหรือเอกสารแบบเป็นทางการ คือการรวบรวมและการใช้เอกสารที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และโมเดลต่างๆ เพื่อแบ่งปันให้พนักงานในองค์กรใช้ประโยชน์ในการทำงาน 2) ด้านโปรแกรมการอบรมและการพัฒนา คือการสนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆให้กับพนักงานอื่นในองค์กร และ 3) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เพื่อค้นหาเชื่อมต่อข้อมูลต่างๆ และก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Allameh et al., 2014; Reyshav and Weisberg, 2009)

ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญกับการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน Reychav and Weisberg (2009) ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้ที่มีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานพบว่า การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญด้านประสบการณ์และด้านการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยจะส่งผลเชิงบวกมากขึ้นเมื่อมีการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ นอกจากนี้ Kim (2011) ได้ศึกษาผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานพบว่า การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญด้านคุณประโยชน์ส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนด้านคุณประโยชน์ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นค้นพบว่า การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

Proposition 1 (P1) : การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

การส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนในองค์การประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนในองค์การ ได้แก่ 1) ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ 2) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 3) การมุ่งเน้นความเป็นทางการ

1. ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ (Economic Reward) หมายถึงรางวัล ผลตอบแทน และแรงจูงใจภายนอกที่องค์การให้กับพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน คอมมิชชั่น และโบนัส เป็นต้น (Hau et al., 2013; Sajeve, 2014)

ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ Amayah (2013) ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้ในองค์การราชการพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ ได้แก่ ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนทางสังคม การสนับสนุนจากองค์กร และการให้รางวัล นอกจากนี้ยังค้นพบว่าผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจเป็นปัจจัยยับยั้งหรือสกัดกั้นการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ แต่เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hau et al. (2013) ได้ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจระดับบุคคลพบว่า ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ แต่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน นอกจากนี้ Hau, Kim and Lee (2016) ได้ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจระดับบุคคลกับทุนทางสังคมพบว่า รางวัลที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ ขณะที่รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินและทุนทางสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นค้นพบว่า ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ ขณะที่ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน ทั้งนี้ Hau et al. (2013) และ Hung et al. (2011) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์การในช่วงระยะเวลาสั้นๆได้ก่อให้เกิดทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อการแบ่งปันความรู้

Proposition 2 (P2) : ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ

Proposition 3 (P3) : ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

2. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึงการจัดการสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2555) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) เป็นองค์การรูปแบบหนึ่งที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นที่มีความพร้อมต่อการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นองค์การที่มุ่งเน้นผลงานมากกว่าระเบียบกฎเกณฑ์ ใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และผู้นำองค์การมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2555; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ Shao, Wang and Feng (2015) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการแบ่งปันความรู้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวเป็นรูปแบบขององค์กรแบบสิ่งมีชีวิตที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จากการวิจัยของ Lin (2007) ได้ศึกษารูปแบบการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญพบว่า ความไว้วางใจกันของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรแบบสิ่งมีชีวิตส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ โดยความไว้วางใจของพนักงานเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน จากงานวิจัยของ Tuan (2016) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นขีดความสามารถขององค์กรเกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะความรู้และฝึกอบรมจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และเกิดการพัฒนาระบบการทำงานใหม่ๆที่ต่างไปจากเดิมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อบทบาทการรับรู้ความสามารถของตนเอง และบทบาทการรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ข้อมูลระหว่างลูกค้ากับองค์กร ทั้งนี้การรับรู้ข้อมูลระหว่างลูกค้ากับองค์กรคือรายงานสรุปผลการดำเนินงานด้านบวกรูปแบบหนึ่งที่ลูกค้ามีต่อองค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า และความจงรักภักดีของลูกค้าซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นค้นพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

Proposition 4 (P4) : การจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญ

Proposition 5 (P5) : การจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

3. การมุ่งเน้นความเป็นทางการ (Formal Orientation) หมายถึงการยึดมั่นในโครงสร้าง ระเบียบกฎเกณฑ์ และค่านิยมที่มีร่วมกันขององค์กรอย่างเคร่งครัด เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างตามหน้าที่และความชำนาญการ ใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการและวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักรซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันเป็นความรู้ในองค์กร (วิธัญญา วัฒน, 2552; Mattes, 2014) ทั้งนี้จากการศึกษาของ Lawrence และ Lorsch ค้นพบว่าโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการเป็นรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่มีเสถียรภาพ เพราะองค์กรสามารถกำหนดระเบียบปฏิบัติที่เป็นกิจวัตรได้ง่าย ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมภายนอกไม่มีเสถียรภาพ องค์กรจะต้องลดความเป็นทางการเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นทางการและการแบ่งปันความรู้มีข้อค้นพบดังนี้ Abili et al. (2011) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรพบว่า การแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงลบกับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการ องค์กรแบบรวมศูนย์อำนาจ องค์กรแบบซับซ้อน และองค์กรแบบราชการ สอดคล้องกับ McHugh and Bennett (1999) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในองค์กรแบบราชการ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมเป็นการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญรูปแบบหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรรับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ แต่ในองค์กรแบบราชการจะพบรูปแบบการทำงานเป็นทีมไม่มากนัก เนื่องจากไม่มีการส่งผ่านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้นในองค์กร นอกจากนี้งานวิจัยของ Warkentin และ Johnston ได้ศึกษาการรักรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในองค์กรภาครัฐพบว่า องค์กรภาครัฐมีรูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ การพัฒนาและการอบรมบุคลากรจะถูกจำกัดสิทธิ์เฉพาะบุคลากรของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น การพัฒนาและการฝึกอบรมซึ่งเป็นคุณลักษณะของการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนไม่ได้ถูกแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร (Flores, Antonsen and Ekstedt, 2014) สอดคล้องกับ Kim (2011) ได้ศึกษาผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ความล่าช้าในการดำเนินงานซึ่งเป็นคุณลักษณะประการหนึ่งขององค์กรแบบราชการส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นค้นพบว่า การมุ่งเน้นความเป็นทางการส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรัญและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

Proposition 6 (P6) : การมุ่งเน้นความเป็นทางการส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย

Proposition 7 (P7) : การมุ่งเน้นความเป็นทางการส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

ผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน

การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนก่อให้เกิดปัจจัยผลลัพธ์หลายประการกับองค์การ ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนในองค์การ ได้แก่ 1) นวัตกรรมบริการ 2) นวัตกรรมการบริหาร และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์การ

1. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น นวัตกรรมทางการแพทย์และการตรวจรักษาโรคต่างๆ เพื่อใช้ในการรักษาผู้ป่วยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นวัตกรรมบริการที่ประสบความสำเร็จจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Huamg, Yu and Lai, 2015)

การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการ Hussain, Konnar and Ali (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมบริการที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ในองค์การพบว่า วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hu, Homg and Sun (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมบริการพบว่า วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน องค์การต้องพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้และการทำงานเป็นทีมควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมบริการ ด้านผลของการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนที่มีต่อนวัตกรรมบริการนั้น จากงานวิจัยของ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้ศึกษาผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยพบว่าการสร้างนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับขนาดของธุรกิจ ได้แก่ เงินทุน จำนวนพนักงาน และค่าใช้จ่ายในการวิจัยและการพัฒนาผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและการพัฒนาซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นค้นพบว่า การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

Proposition 8 (P8) : การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

Proposition 9 (P9) : การแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

2. นวัตกรรมการบริหาร (Administrative Innovation) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหาร โครงสร้างองค์การ การวางแผนนโยบาย และกฎระเบียบขององค์การ เช่น การจัดการองค์การรูปแบบใหม่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และการเปลี่ยนแนวคิดการจัดสรรทรัพยากร (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553; Asgarian, 2012) นวัตกรรมบริการก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ และยังเป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมอื่นๆ ขึ้นในองค์การ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2555)

การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหาร Anderssen, Baldwin and Ridgway (2010) ได้ศึกษาปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสารและการประสานงานห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมการบินพบว่า นวัตกรรมเกิดจากการบูรณาการด้านการแบ่งปันความเสี่ยง การร่วมมือกันพัฒนาความเชี่ยวชาญ และการประสานงานร่วมมือกันผ่านปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสารของคู่ค้าทางธุรกิจซึ่งเป็นคุณลักษณะของการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมการบริหาร นอกจากนี้ Ling and Nasurdin (2010) ได้ศึกษาประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมการบริหารพบว่า การแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริหาร สอดคล้องกับ Miranda et al. (2016) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การไม่แสวงหากำไรพบว่า

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรก่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหารจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใหม่ วิธีการปฏิบัติใหม่ และ โครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร ทั้งนี้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเป็นกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่ ชัดแจ้งอย่างหนึ่ง ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นค้นพบว่า การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง ส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริหาร

Proposition 10 (P10) : การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริหาร

Proposition 11 (P11) : การแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริหาร

3. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึงผลลัพธ์จากการผลิตสินค้าและการให้บริการ ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน เช่น รายได้จากการขายสินค้าและบริการ และกำไรสุทธิ และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์กร (ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และขวัญฤดี ต้นตระกูล, 2559)

ผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรมบริการ Currie and Merkert (2016) ได้ศึกษาว่านวัตกรรม การส่งมอบบริการและผลการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมขนส่งสาธารณะพบว่า การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการ ปรับปรุงการส่งมอบบริการส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีแก่องค์กรเพิ่มขึ้น โดยที่การสร้างแนวคิดใหม่นั้นได้แก่ การ ปรับปรุงการออกแบบนวัตกรรมบริการ และการปรับปรุงการออกแบบเครือข่ายการขนส่ง สอดคล้องกับ Schepers, Nijssen and Heijden (2016) พบว่าบทบาทความขัดแย้งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการบริการ โดยมีนวัตกรรมบริการ เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรมบริการ Chen (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศจีน พบว่า นวัตกรรมบริการและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และพบว่าการเรียนรู้ของ องค์กรส่งผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย โดยมีนวัตกรรมบริการและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเป็นตัวแปร ส่งผ่านความสัมพันธ์ สอดคล้องกับ David (2009) ได้ศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลพบว่า นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หากนำนวัตกรรมบริหารมา บูรณาการร่วมกันกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ค้นพบว่า นวัตกรรมบริการและนวัตกรรมบริหารส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Proposition 12 (P12) : นวัตกรรมบริการส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Proposition 13 (P13) : นวัตกรรมบริหารส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นสามารถสรุป Proposition การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง : ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุป Proposition การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

Proposition	
Proposition 1 (P1)	การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง
Proposition 2 (P2)	ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย
Proposition 3 (P3)	ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง
Proposition 4 (P4)	การจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย
Proposition 5 (P5)	การจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง
Proposition 6 (P6)	การมุ่งเน้นความเป็นทางการส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย
Proposition 7 (P7)	การมุ่งเน้นความเป็นทางการส่งผลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

Proposition	
Proposition 8 (P8)	การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
Proposition 9 (P9)	การแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
Proposition 10 (P10)	การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริหาร
Proposition 11 (P11)	การแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริหาร
Proposition 12 (P12)	นวัตกรรมบริการส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
Proposition 13 (P13)	นวัตกรรมบริหารส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.1 เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้จนเกิดการบูรณาการพัฒนาก่อเป็นกรอบแนวคิด และนำไปสู่การสร้างกระบวนการศึกษาด้านการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งต่อไป

1.2 เพื่อทบทวนองค์ความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง สำหรับใช้เป็นแนวทางการวิจัยต่อไปในอนาคต

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

2.1 เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ให้องค์การได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อประโยชน์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม และเพิ่มผลการดำเนินงานให้แก่องค์กร

2.2 เพื่อเป็นแนวทางการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร

สรุป

การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้และเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากผลลัพธ์จากการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งก่อให้เกิดการพัฒนาบริการและนวัตกรรมบริหารที่มีผลต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับองค์กร การใช้กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งให้มีประสิทธิภาพองค์การจำเป็นต้องทราบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการสกัดกั้นและส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง ได้แก่ ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งเน้นความเป็นทางการ เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรนำปัจจัยเชิงสาเหตุมาส่งเสริมการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยและการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้องค์การเกิดผลลัพธ์ต่างๆ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมบริหาร และผลการดำเนินงานขององค์กร และควรมีการวิจัยเพื่อยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าวว่าสามารถส่งเสริมและพัฒนาผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. (2553). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์. (2558). *ทฤษฎีการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และขวัญฤดี ตันตระกูล. (2559). ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย. *วารสารวิชาการจัดการสมัยใหม่*, 9(2), 131-145.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. (2555). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: แชนท์ โฟร์ พรินติ้ง.
- นิภาพร ทรัพย์ศรีศุภชัย; สิทธิพงษ์ พุทธรังษี; ศรศักดิ์ อินทรบุตร; และ นิเวศ จิระวิชิตชัย. (2560). ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ของกรมการประปาส่วนภูมิภาค. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(24), 65-73.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้โปรแกรมตาต้าเวิร์สบนเครือข่ายในระบบการศึกษาทางไกล : กรณีศึกษาสาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยโขงชัยสุวรรณาราช. *วารสารวิจัย สหคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย*, 5(1), 1-16.
- บุญดี บุญญากิจ, นางลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ กรรณล้วน. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ไพโรจน์ ชลาภักษ์. (2551). *การจัดการความรู้ : สังกัทางทฤษฎี*. นครปฐม: เพชรเกษม.
- วิธัญญา วัฒนโณ. (2552). การแบ่งปันความรู้ : พื้นฐานของการจัดการความรู้ในองค์การ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 28(1), 16-26.
- ศรีสมร อิ่มจันทร์ยง. (2549). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 14(2), 117-128.
- Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F. and Rashidi, M. M. (2011). The role of effective factors on organizational knowledge sharing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1701-1706.
- Allameh, S. M., Pool, J. K., Jaber, A. and Soveini, F. M. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 5(3), 265-280.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Anderssen, C. R., Baldwin, J. and Ridgway, K. (2010). Communicative interaction as an instrument for integration and coordination in an aerospace supply chain. *Journal of Management Development*, 29(3), 193-209.
- Asgarian, N. (2012). Knowledge management capacity and innovation performance. *Management Science Letters*, 2, 2739-2746.
- Chen, J. (2009). *Study on the relations of organizational learning, innovation, and performance*. (Doctor of Philosophy Dissertation, Sun Yat-Sen University).
- Currie, G. and Merkert, R. (2016). Workshop 1 report: Innovations in service delivery and performance management. *Research in Transportation Economics*, 59, 7-10.

- David, N.-G.. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818.
- Flores, W. R., Antonsen, E. and Ekstedt, M. (2014). Information security knowledge sharing in organizations : Investigating the effect of behavioral information security governance and national culture. *Computers & Security*, 43, 90-110.
- Hau, Y. S., Byoungsoo, K. and Heeseok, L. (2016). What drives employees to share their tacit knowledge in practice?. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 295-308.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. and Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-H. and Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Huang, K.-H., Yu, H.-K. T. and Wenhsiang, L. (2015). Innovation and diffusion of high-tech products, services, and systems. *Journal of Business Research*, 68(11), 2223-2226.
- Hung, S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M. and Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
- Hussain, K., Konar, R. and Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services : a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 35-43.
- Kim, D. (2011). *The effects of knowledge sharing on program performance : Influences on CPS program performance.* (Doctor of Philosophy Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Ling, T. C. and Nasurdin, A. M. (2010). The influence of knowledge management effectiveness on administrative innovation among Malaysian manufacturing firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), 63-77.
- Mattes, J. (2014). Formalisation and flexibilisation in organisations-dynamic and selective approaches in corporate innovation processes. *European Management Journal*, 32, 475-486.
- McHugh, M. and Bennett, H. (1999). Introducing teamworking within a bureaucratic maze. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(2), 81-93.
- Miranda, M. Q., Farias, J. S., Schwartz, C. A. and Almeida, J. P. L. (2016). Technology adoption in diffusion of innovations perspective: Introduction of an ERP system in a non-profit organization. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13, 48-57.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamic of innovation.* New York: Oxford University Press.
- Panahi, S., Watson, J. and Partridge, H.. (2012). Social media and tacit knowledge sharing : Developing a conceptual model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64, 1095-1102.
- Reychav, I. and Weisberg, J. (2009). Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*, 29(5), 353-361.
- Sajeva, S. (2014). Encouraging knowledge sharing among employees: How reward matters. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 156, 130-134.

- Saragih, S. P. T. and Harisno, H. (2015). Influence of knowledge sharing and information technology innovation on employees performance at Batamindo Industrial Park. *CommIT (Communication & Information Technology) Journal*, 9(2), 45-49.
- Schepers, J. J. L., Nijssen, E. J. and Heijden, G. A. H. (2016). Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33, 797-817.
- Shafritz, J. M. and Ott, J. S. (2001). *Classics of organization theory*. 5th ed. Belmont CA: Wadworth Group.
- Wang, S. and Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing : A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20, 115-131.
- Whisnant, B. and Khasawneh, O. (2014). In service for sharing: Leadership and leader-follower relationship factors as influencers of tacit knowledge sharing in the IT industry. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 4(6), 1-17.

Translated Thai References

- Noknoi, C. (2010). *Diversified notion of knowledge management and creative learning organization*. 2nd ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai).
- Jakpituck, N. (2015). *Knowledge management theory*. Bangkok: Odeon Store. (in Thai).
- Boonvatcharapai, T., Jadesadalug, V. and Tuntrabundit, K. (2016). Organizational creativity for service innovation in Thai boutique hotel. *Journal of Modern Management Science*, 9(2), 131-145. (in Thai).
- Lorsuwannara, T. (2012). *Modern organization theory*. 13th ed. Bangkok: Sat Four Printing. (in Thai).
- Suprisupachai, N., Putthavong, S., Tntarabut, S. and Chirawichitchai, N. (2017). Knowledge management system for Provincial Waterworks Authority. *Journal of Thonburi University*, 11(24), 65-73. (in Thai).
- Wipawin, N. (2012). Knowledge sharing via dataverse network in the distance education system: A case of School of Liberal Arts, Sukhothai Thammathirat Open University. *Journal of the Thai Library Association*, 5(1), 1-16. (in Thai).
- Boonyakit, B., Prasopsukchokchai, N., Pomchanoknart, D. and Kanluan, P. (2004). *Knowledge management from theory to practice*. Bangkok: Jirawat Express. (in Thai).
- Wichianpanya, P. (2004). *Knowledge management : Basics and applications*. Bangkok: Thankamol Publishing. (in Thai).
- Chalarak, P. (2008). *Knowledge management : Theoretical concepts*. Nakhon Pathom: Phetkasem. (in Thai).
- Vanno, V. (2009). Knowledge sharing : The basics of knowledge management in an organization. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University*, 28(1), 16-26. (in Thai).
- Intojunyong, S. (2006). *Management information systems*. Bangkok: Thammasat University Press. (in Thai).
- Aujirapongpan, S. (2010). *Knowledge management with innovation*. Bangkok: Samlada. (in Thai).
- Chamchoy, S. (2012). Concept of innovation for school management in the 21st Century. *Journal of Education Naresuan University*, 14(2), 117-118. (in Thai).