

อิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน
และมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยา ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EFFECTS OF COGNITIVE DIVERSITY ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR:
THE MEDIATING ROLES OF TASK CONFLICT AND RELATIONSHIP CONFLICT
AND TASK INTERDEPENDENCE AS A MODERATOR



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Psychology
Common Course
FACULTY OF PSYCHOLOGY
Chulalongkorn University
Academic Year 2021
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

อิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการ
แบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความ
ขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีงานที่
ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ

โดย

น.ส.ชนาพร ประพันธ์กาญจน์

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิทลีนี บวรอัสกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล)

ชนาพร ประพันธ์กาญจน์ : อิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ. (EFFECTS OF COGNITIVE DIVERSITY ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLES OF TASK CONFLICT AND RELATIONSHIP CONFLICT AND TASK INTERDEPENDENCE AS A MODERATOR) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เป็นพฤติกรรมสำคัญที่นำมาสู่การเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในงาน ซึ่งเกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรในการอาศัยศักยภาพของความรู้จากบุคลากรมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานปัจจุบันที่ผู้คนมีความหลากหลายทางความคิดที่เพิ่มสูงขึ้น งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในเส้นทางคู่ขนาน (dual-pathway) และมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ จากการศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรเอกชนในประเทศไทย จำนวน 224 คน ด้วยการทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation) ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS ใน SPSS ผลการวิจัยพบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) กล่าวคือ ความขัดแย้งในรายงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวก ในขณะที่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบ แต่ไม่พบอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไขของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในรายงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้บุคลากรที่มีการรับรู้ถึงความแตกต่างทางการรู้คิดภายในทีมระดับสูงมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้น ซึ่งองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาในงานและการบริหารทีมงานเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร

สาขาวิชา จิตวิทยา
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6270004038 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: knowledge sharing behavior, diversity, conflict

Chanaporn Prabhandkarn : EFFECTS OF COGNITIVE DIVERSITY
ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR: THE
MEDIATING ROLES OF TASK CONFLICT AND RELATIONSHIP CONFLICT AND
TASK INTERDEPENDENCE AS A MODERATOR. Advisor: Lecturer JENNIFER
CHAVANOVANICH, Ph.D.

Knowledge sharing behavior is an important behavior that leads to increasing problem-solving capacity, creativity and innovation at work. Organizations greatly benefit from employee's knowledge, especially in the current working context where there is an increasing level of cognitive diversity. The research aims to investigate the mediating roles of task conflict and relationship conflict in a dual-pathway, and the moderating effects of task interdependence on the relationship between cognitive diversity and knowledge sharing behavior. In this study, Participants were 224 employees working in a team in private organizations located in Thailand. The moderated mediation analysis was conducted to test hypotheses using PROCESS Macro by SPSS statistical analysis software. The results showed that cognitive diversity was related to knowledge sharing behavior through both types of conflict as full mediators. Cognitive diversity positively predicted knowledge sharing behavior through task conflict, but negatively predicted knowledge sharing behavior through relationship conflict. However, the moderating effect of task interdependence had no effect on the relationship between cognitive diversity and knowledge sharing behavior. The study demonstrated that task conflict could be an important mechanism that drives employees who perceive a high level of cognitive diversity within their team to share knowledge. Therefore, organizations should pay attention to team member's discussions on task-relevant issues and focus on managing teams in order to encourage knowledge sharing behavior among employees in the diverse workplace.

Field of Study: Psychology

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช ประธานแขนงวิชาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน ที่กรุณาให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในตลอดทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งเป็นกำลังใจสำคัญของนิสิตในการฝ่าฝืนกับอุปสรรคต่าง ๆ ได้ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วิหิณี บวรอัศวกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ผศ.ดร.ประพิมพา จรัสรัตนกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาอันเป็นประโยชน์ และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรที่ดีทุกท่าน สำหรับความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา ตั้งแต่ในช่วงของการเตรียมตัวเข้าศึกษา จนมาสู่ช่วงของการสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคุณแม่ที่ให้ความเข้าใจและเป็นผู้สนับสนุนสำคัญตลอดระยะเวลาการศึกษา พร้อมทั้ง คุณพ่อที่ยังคงเป็นกำลังใจและแรงผลักดันสำคัญในชีวิตของนิสิตตลอดมา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชนาพร ประพันธ์กาญจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	43
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	43
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44
สมมติฐานของการวิจัย.....	45
บทที่ 2 วิธีวิจัย.....	47
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	47
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58

สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ	58
สัญลักษณ์แทนตัวแปร	58
ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	59
ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรผล.....	59
ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร	60
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	61
ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน.....	62
บทที่ 4 อภิปรายผล	72
การนำไปใช้ในทางวิชาการ.....	84
การนำไปใช้ในองค์การ.....	85
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต	87
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	90
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	90
สมมติฐานของการวิจัย.....	90
วิธีดำเนินการวิจัย	91
ผลการวิจัย.....	91
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	113
ประวัติผู้เขียน.....	133

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด.....	54
ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยจำแนกตามเพศ	60
ตารางที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย	60
ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในงานวิจัย	62
ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณจาก PROCESS โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรผล	63
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลทางอ้อมกับตัวแปรกำกับ.....	68
ตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	69
ตารางที่ 8 สรุปผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณจาก PROCESS รูปแบบปฏิบัติการที่ 58 โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงาน และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรผล	129
ตารางที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์ regression จาก PROCESS รูปแบบปฏิบัติการที่ 58 โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรผล	130

สารบัญรูปภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยที่มีการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดผ่านรูปแบบเส้นทางคู่ขนาน (dual-pathway model).....	20
แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	45
แผนภาพที่ 3 เส้นอิทธิพลส่งผ่านทางบวกของความขัดแย้งในเรื่องงานและอิทธิพลส่งผ่านทางลบของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้.....	65
แผนภาพที่ 4 Plot ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์.....	67
แผนภาพที่ 5 รูปแบบปฏิบัติการที่ 58 (model 58) PROCESS (Hayes, 2013).....	128
แผนภาพที่ 6 Plot ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องงานและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้.....	131
แผนภาพที่ 7 Plot ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้.....	132

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากงานเขียนเรื่อง Post-capitalist society หรือ สังคมยุคหลังทุนนิยม โดย Drucker (1993) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรที่มีคุณค่าสำคัญที่สุดทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ไม่ใช่แหล่งเงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือกำลังแรงงาน แต่เป็น “ความรู้” (knowledge) ที่จะกลายเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญในการแข่งขัน โดยความรู้ได้สร้างพลวัตทางเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขันจากปัจจัยการผลิตแบบดั้งเดิมมาสู่การแข่งขันในยุคของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ซึ่งเป็นยุคที่การผลิตสินค้าและบริการอาศัยศักยภาพของความรู้มาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์กร โดยองค์กรต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เข้มข้นได้อย่างยั่งยืนและมีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง (Beesley & Cooper, 2008; Hameed et al., 2019; Harris, 2001)

โดยองค์กรที่ทำงานจากฐานความรู้จะสามารถธำรงรักษาและพัฒนาความรู้ขององค์กรได้จากการที่บุคลากรเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing behavior) ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้และได้รับความสนใจในปัจจุบัน (Alavi & Leidner, 2001) กล่าวคือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ในงานที่มีคุณค่าของตนเองให้แก่ผู้อื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Huang et al., 2014; Zheng, 2017) ซึ่งการแบ่งปันความรู้จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดองค์ความรู้ ความคิด และรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในงาน รวมทั้งเกิดผลลัพธ์ที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่าง ๆ ขึ้นในการทำงาน (Jiang & Chen, 2018; Wang & Noe, 2010) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันที่ยั่งยืน องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร อันเนื่องมาจากพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ในทางบวกต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (Quigley et al., 2007)

แต่ในขณะเดียวกันจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรในสังคมอย่างไม่หยุดนิ่งได้ส่งอิทธิพลให้องค์กรในปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้น จากอดีต และมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นความหลากหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ความหลากหลายในคุณลักษณะทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความหลากหลายทางความคิดที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน (Nowak, 2020) โดยการทำงาน

ของหลายองค์การปัจจุบันมุ่งเน้นการทำงานในรูปแบบของทีม และทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดถือเป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่งขององค์การ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงได้กระตุ้นให้องค์การและทีมงานมุ่งแบ่งปันมุมมองทางความคิดและความรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำรงอยู่ได้และนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ทีมที่มีความหลากหลายในเรื่องของความคิดและแหล่งข้อมูลทางความรู้ จึงเป็นที่ต้องการอย่างมากในการสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์การ (Shin et al., 2012)

แต่อย่างไรก็ตามมีผู้วิจัยหลายท่านได้อธิบายถึงผลของความหลากหลายทางความคิดในทีมงาน พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิด (cognitive diversity) มักจะแสดงผลในลักษณะของดาบสองคม (double-edged sword) ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและกีดขวางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคล (Carter & Phillips, 2017) โดยทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทางการรู้คิดจะมีการถือครองแหล่งข้อมูลของความรู้ ทักษะ และความคิดในขอบเขตที่กว้าง ซึ่งจะกระตุ้นให้สมาชิกในทีมได้เกิดการอภิปรายและทบทวนประเด็นปัญหาในงานจากการรับรู้ความแตกต่างทางความคิด หรือเกิด เป็นความขัดแย้งในเรื่องงาน (task conflict) แทนที่จะคล้อยตามไปกับความคิดและวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในงานที่ต้องอาศัยความคิดที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Mitchell et al., 2009; Schippers et al., 2003; Williams & O'Reilly, 1998) แต่ในอีกทางหนึ่ง ความหลากหลายทางการรู้คิดสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมเกิด อคติระหว่างบุคคล มีความรู้สึกไม่ชอบ และปฏิบัติในแง่ลบต่อผู้ที่มีความคิดแตกต่างจากตนในฐานะสมาชิกกลุ่มนอก (out-group) หรือเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (relationship conflict) ซึ่งส่งผลสำคัญในการยับยั้งประสิทธิภาพการสื่อสารที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพงานและสุขภาวะของบุคลากรในองค์การ (Hon & Chan, 2013; Langfred, 2007; Simons et al., 1999)

แม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมาในอดีตจะระบุไว้ถึงผลกระทบทางบวกและลบจากความหลากหลายทางการรู้คิด แต่พบงานวิจัยเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีการศึกษาเพื่อทดสอบผลกระทบทั้งสองด้านอย่างควบคู่กัน ซึ่งอาจทำให้การอธิบายถึงอิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดที่มีต่อผลลัพธ์ในงานต่าง ๆ ยังมีความชัดเจนไม่เพียงพอ (Chen et al., 2019) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาอิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบการศึกษาเส้นทางคู่ขนาน (dual-pathway) ที่มีความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นเส้นทางเชิงบวกและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นเส้นทางเชิงลบ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The Categorization-Elaboration Model: CEM Model) ที่ประกอบด้วย

2 กระบวนการสำคัญ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและกระบวนการจัดหมวดหมู่เพื่อตรวจสอบบทบาทการส่งผ่านของความขัดแย้งที่แตกต่างกันทั้งในด้านงานและความสัมพันธ์

นอกจากนี้ทางผู้วิจัยยังได้นำงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (task interdependence) มาศึกษาในฐานะตัวแปรกำกับ โดยพบว่าเป็นลักษณะงานที่จะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและสนับสนุนให้สมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางการรู้คิดได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาและเกิดความกล้าที่จะโต้แย้งหรือถกเถียงประเด็นในงานร่วมกันโดยมุ่งไปยังผลลัพธ์ความสำเร็จของงาน (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Wang & Noe, 2010) และการพึ่งพากันในงานจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีความปรองดองและสามารถทำงานร่วมกันได้มากยิ่งขึ้นเนื่องจากต้องอาศัยการพึ่งพาและการประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุผล ซึ่งส่งอิทธิพลให้ความรู้สึกในเชิงลบที่บุคคลมีต่อผู้อื่นอันเนื่องมาจากผลกระทบของความหลากหลายจะถูกลดทอนลงไปมากกว่าการที่ต่างฝ่ายต่างทำงานของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Lee et al., 2014; McShane & Von Glinow, 2010)

ทั้งนี้ยังพบว่า การศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดที่ผ่านมามักจะมุ่งศึกษาองค์การในสังคมตะวันตกเป็นหลัก ซึ่งงานวิจัยจำนวนหนึ่งได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ประเทศในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบคตินิยมรวมหมู่ (collectivism) ซึ่งเป็นสังคมที่ให้คุณค่ากับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ส่งเสริมความสามัคคี และหลีกเลี่ยงความไม่ลงรอยระหว่างกัน โดยมีความแตกต่างจากสังคมตะวันตกส่วนใหญ่ที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม (individualism) ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวในการแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกของปัจเจกบุคคล (Hofstede, 1993, 2011; Olson et al., 2007) ทั้งนี้การศึกษาในสังคมวัฒนธรรมเอเชียที่ยึดถือความเป็นหนึ่งเดียวกันอาจส่งผลให้บุคคลมีการแสดงออกต่อการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดที่แตกต่างออกไป (Parayitam & Dooley, 2007; Parayitam et al., 2010) ซึ่งจากประเด็นในข้างต้นจึงมีความน่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการศึกษารองการในประเทศไทยซึ่งมีวัฒนธรรมหลักของชาติแบบคตินิยมรวมหมู่ เพื่อประโยชน์สำคัญในการทำความเข้าใจอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นผ่านการศึกษาในบริบทขององค์การในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานของการวิจัย โดยจะดำเนินการนำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 6 หัวข้อ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
2. ความหลากหลายทางการรู้คิด
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของความหลากหลาย
4. ความขัดแย้งในทีมงาน
5. ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์
6. งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Behavior)

จากมุมมองฐานความรู้ขององค์กร ความรู้ถูกระบุว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในเชิงกลยุทธ์ และเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการสร้างสรรค์คุณค่าต่าง ๆ ในองค์กร โดยคุณค่าของความรู้เหล่านั้นได้ฝังอยู่ภายในตัวของผู้คน ซึ่งผู้คนสามารถแบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อถ่ายทอดไปยังบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการแบ่งปันความรู้จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้ (Nguyen et al., 2019; Zheng, 2017) โดยในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมาได้มีข้อเสนอจำนวนมากที่บ่งชี้อย่างชัดเจนว่าความรู้เป็นจุดเริ่มต้นของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์กรอันเนื่องมาจากความรู้ คือ พลัง และเป็นสินทรัพย์ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร (Henttonen et al., 2016; Jalili & Ghaleh, 2020)

เมื่อก้าวถึงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้นั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจโดยพื้นฐานในนิยามและประเภทของความรู้ (Zheng, 2017) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในอดีต พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยาม คำว่า “ความรู้ (knowledge)” ไว้อย่างสอดคล้องกัน กล่าวคือ Nonaka (1994) ได้อธิบายว่า ความรู้ คือ ความเชื่อที่แท้จริงของบุคคลที่ช่วยเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งมีการให้นิยามที่คล้ายคลึงกับ Davenport and Prusak (1998) ที่ได้นิยามว่า ความรู้ เป็นขอบเขตของการบูรณาการร่วมกันจากประสบการณ์ ค่านิยม และความเชี่ยวชาญของบุคคล ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการเพิ่มคุณประโยชน์ในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร (Hameed et al., 2019; Wang & Noe, 2010) และมีนิยามที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Turban et al. (2005) กล่าวคือ ความรู้ เป็นสารสนเทศ

ที่มีคุณค่าและเป็นเนื้อหาสาระที่ผ่านกระบวนการประมวลผลโดยเชื่อมโยงข้อมูลและความเชี่ยวชาญต่าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

โดยความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายมิติด้วยกัน ดังเช่น การจำแนกตามแหล่งกำเนิด, การจำแนกตามช่วงเวลา, การจำแนกตามเจ้าของ และการจำแนกตามลักษณะ (Davenport & Prusak, 1998) แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การจำแนกประเภทของความรู้ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ การจำแนกตามแนวคิดหลักของ Nonaka (1994) และ Polanyi (2009) ซึ่งได้จัดแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทโดยอ้างอิงตามลักษณะของความรู้ที่นำไปถ่ายทอด ได้แก่ ความรู้โดยชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) ซึ่งความรู้โดยชัดแจ้ง (explicit knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจนและมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (objective) โดยสามารถรวบรวม จัดระบบ และถ่ายทอดออกมาได้อย่างเด่นชัดในรูปแบบของหนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ โดยสามารถประมวลผลและจัดเก็บได้ง่าย ซึ่งเป็นลักษณะความรู้ที่มีการใช้สัญลักษณ์ทั้งในรูปแบบของภาษาพูดและภาษาเขียน และมีการบันทึกไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในการส่งต่อความรู้นั้น ๆ เพื่อให้ผู้คนเกิดความเข้าใจได้อย่างกว้างขวาง สามารถใช้ร่วมกัน และแบ่งปันกันได้ อย่างสะดวกยิ่งขึ้น (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000)

และความรู้ในรูปแบบที่สอง หรือ ความรู้โดยนัย (tacit knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่แต่ละบุคคลมีการครอบครองไว้อยู่ภายใน ซึ่งมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) ที่มีรากฐานมาจากประสบการณ์ ทักษะ ความคิด และการเรียนรู้ โดยเป็นความรู้ที่มีความยากในการเปลี่ยนแปลงเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนที่เป็นทางการอย่างชัดเจนเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันร่วมกับผู้อื่น แต่สามารถเกิดขึ้นได้และถือเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำคัญในการสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร (Davenport & Prusak, 1998; Polanyi, 2009)

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ที่ผ่านมา พบว่า การใช้คำในภาษาไทยที่สื่อถึงทั้งสองประเภทของความรู้ในข้างต้นมีการเลือกใช้คำที่หลากหลายอย่างชัดเจน อาทิเช่น ความรู้โดยชัดแจ้ง มักมีคำที่ใช้สื่อแทนที่ คือ ความรู้เชิงประจักษ์ ความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และ ความรู้โดยนัย มักมีคำที่ใช้สื่อแทนที่คือ ความรู้เชิงแฝง ความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยในการศึกษาครั้งนี้ จะเลือกใช้คำว่า ความรู้โดยชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) เพื่อความชัดเจนและเป็นไปในความเข้าใจเดียวกันตลอดการศึกษา

พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ถือเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการกับทุนทางปัญญา (intellectual capital) และเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการรักษาไว้ซึ่งความ

ได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยในการแบ่งปันความรู้ นั้น ทูทางปัญญาจะถูกถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และจะนำมาซึ่งประโยชน์ที่มีคุณค่าต่าง ๆ แก่องค์การ (Hameed et al., 2019; Kwok & Gao, 2005) โดยบุคลากรทุกคนถือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และความรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรทุกคนย่อมมีศักยภาพสำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กร (Cabrera & Cabrera, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1995) ทั้งนี้ความราบรื่นของการพัฒนาองค์กรจะต้องอาศัยพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างกันของบุคลากร (Nonaka et al., 2006) โดยพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่า “ยิ่งพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีระดับที่เพิ่มขึ้นมากเท่าใด ยิ่งแสดงถึงระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้น” (Hameed et al., 2019, p. 749)

นิยามของพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้. จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนิยามของการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ได้พบการให้คำนิยามโดยนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้จำแนกแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 2 แนวคิดที่สำคัญอันได้แก่ แนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์ และ แนวคิดด้านกระบวนการ

แนวคิดที่หนึ่ง คือ แนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งได้อธิบาย พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing behavior) ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ หรือการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น ซึ่งแตกต่างจากการแบ่งปันข้อมูล (information sharing) ที่โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลภายในองค์กรแก่พนักงานทุกระดับ (Connelly & Kelloway, 2003) โดยมีความสอดคล้องกับการให้นิยามของ Ryu et al. (2003) ที่นิยามว่า การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของตนเองแก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกัน และ Cummings (2004) ที่ให้นิยามว่า เป็นการให้ข้อมูลและความรู้ในงานเพื่อช่วยเหลือและประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา พัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ หรือดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ในงาน นอกจากนี้ยังพบการให้นิยามของ Zheng (2017) ที่ให้นิยามว่า เป็นพฤติกรรมที่มีการแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่นหรือเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความรู้ ทั้งนี้จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า มีนักวิจัยจำนวนหนึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่ประกอบไปด้วยสองลักษณะของความรู้จากการจัดประเภทตามลักษณะความรู้ที่นำไปถ่ายทอด โดย Bartol and Srivastava (2002) นิยามว่า เป็นการที่บุคคลแบ่งปันข้อมูล ความคิด ข้อเสนอแนะ และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กรแก่ผู้อื่น ซึ่งความรู้ที่ถูกแบ่งปันโดยบุคคลนั้นสามารถเป็นได้ทั้งความรู้โดยชัดแจ้งและความรู้โดยนัย โดยสอดคล้องกับการให้นิยามของ Al-Hawamdeh (2003) ที่นิยามว่า เป็นพฤติกรรมการสื่อสารและแบ่งปันความรู้ทุกประเภทแก่ผู้อื่น ทั้งความรู้โดยชัดแจ้งและความรู้โดยนัย

และแนวคิดที่สอง คือ แนวคิดด้านกระบวนการ กล่าวคือ Van Den Hoof (2004) ได้อธิบายว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยซัดแจ้งและความรู้โดยนัยของตนเองให้แก่ผู้อื่นเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้ให้ความรู้ (knowledge donating) หมายถึง การสื่อสารทุนทางปัญญาของตนเองให้แก่ผู้อื่น และการเป็นผู้สังสรรค์ความรู้ (knowledge collecting) หมายถึง ความพยายามในการจูงใจผู้อื่นให้มีการแบ่งปันทุนทางปัญญาแก่ตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับ De Vries et al. (2006) ที่มีมุมมองว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการปฏิบัติการ อันประกอบไปด้วย 2 บทบาท คือ การให้ความรู้ และการสังสรรค์ความรู้ และการให้นิยามของ Srivastava et al. (2006) ที่นิยามว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของทีมที่สมาชิกในทีมมีการแบ่งปันความคิด ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องในงานให้แก่กันและกัน

โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการแบ่งปันความรู้ในฐานะของพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing behavior) ซึ่งจะมีนิยามที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการอ้างอิงจากแนวคิดที่หนึ่ง คือ แนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์ในข้างต้น โดยจะมุ่งเน้นไปยังสองลักษณะของความรู้ที่บุคคลแบ่งปันให้แก่ผู้อื่น ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้พฤติกรรมแบ่งปันความรู้ หมายถึง การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในงานของตนเองให้แก่สมาชิกในทีม ซึ่งเป็นทั้งความรู้โดยซัดแจ้งและความรู้โดยนัย ตามการให้นิยามของ Huang et al. (2014) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงพฤติกรรมที่บุคคลจะมีต่อผู้อื่นในการแบ่งปันความรู้มากกว่าในบริบทของกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องในสองทางทั้งการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่นและการเป็นผู้สังสรรค์ความรู้จากผู้อื่น และเพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการแสดงออกในเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ความช่วยเหลือในงานแก่ผู้อื่นที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากการได้รับปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่าง ๆ ในการศึกษาครั้งนี้

ทั้งนี้เมื่อได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ที่ผ่านมาได้พบประเด็นสำคัญซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการขยายความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พฤติกรรมแบ่งปันความรู้ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมโดยความสมัครใจ ซึ่งโดยปกติบุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของตนเองให้แก่ผู้อื่นโดยปราศจากแรงจูงใจภายในและความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม (Nonaka & Takeuchi, 1995; Tang et al., 2016; Zheng, 2017) โดยพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการให้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้อื่นและการคาดหวังที่จะได้รับกลับคืน แต่การแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้คนมีความสนใจอย่างแท้จริงที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาระดับความสามารถใหม่ ๆ สำหรับการนำไปปฏิบัติอย่างเกิดประโยชน์

(Sandhu et al., 2011) ซึ่งสอดคล้องกับ Ipe (2003) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นการกระทำโดยความสมัครใจ โดยบุคคลจะตัดสินใจที่จะแบ่งปันความรู้ด้วยตนเองแม้ว่าจะไม่มีการบังคับให้ต้องกระทำ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ยังมีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่บุคคลจะมีการนำเสนอความรู้และประสบการณ์เฉพาะตัวของตนเองให้แก่ผู้อื่นอย่างสมัครใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถบังคับได้ด้วยการจัดการหรือระบบงานที่เป็นทางการ แต่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ (Bock et al., 2005; Jalili & Ghaleh, 2020; Jalili, 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปคุณลักษณะพื้นฐานได้ 4 คุณลักษณะด้วยกัน คือ (1) การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล (individual behavior) (2) การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมโดยความสมัครใจ (voluntary behavior) และเป็นพฤติกรรมเชิงรุก (proactive behavior) (3) การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือมากกว่าการคาดหวังสิ่งตอบแทน และ (4) ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีความเกี่ยวข้องกับการถือครองข้อมูลร่วมกันของสองฝ่ายขึ้นไป (Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010; Zheng, 2017)

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้พบว่ามีคำอื่น ๆ อีกจำนวนหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงและมักจะถูกนำมาใช้แทนที่ว่าการแบ่งปันความรู้ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาอย่างละเอียดจะเห็นได้ถึงความแตกต่างกันอย่างชัดเจน อันได้แก่ การถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge exchange) โดยการถ่ายโอนความรู้ เป็นการอธิบายถึงลักษณะการเคลื่อนย้ายของความรู้ระหว่างหน่วยหรือฝ่ายงานขนาดใหญ่ภายในองค์กร หรือการเคลื่อนย้ายของความรู้ระหว่างองค์การมากกว่าการดำเนินการในระดับบุคคล (Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010; Zheng, 2017) ซึ่งการแบ่งปันความรู้มีความแตกต่างจากการถ่ายโอนความรู้ใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ประการที่หนึ่ง การถ่ายโอนความรู้มีขอบเขตที่กว้างมากกว่า โดยหน่วยหนึ่ง เช่น กลุ่ม ฝ่ายงาน หรือแผนก จะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของอีกหน่วยหนึ่งผ่านการถ่ายโอนความรู้ ในขณะที่การแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นระหว่างกันในระดับบุคคล และประการที่สอง การถ่ายโอนความรู้จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ในขณะที่การแบ่งปันความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งในสภาพแวดล้อมเดิมที่มีอยู่และสภาพแวดล้อมใหม่ที่ถูกจัดตั้งขึ้น (Szulanski, 2000) นอกจากนี้ยังพบการใช้คำว่า การแลกเปลี่ยนความรู้สลับไปมารวมกับการแบ่งปันความรู้อยู่บ่อยครั้ง แต่ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีลักษณะที่ครอบคลุมทั้งการเป็นผู้ให้ความรู้ (knowledge providing) และการเป็นผู้แสวงหาความรู้ (knowledge seeking) ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นโดยมีความคาดหวังที่จะได้รับความรู้หรือบางสิ่งกลับคืนจากการแลกเปลี่ยนนั้น (Akram et al., 2020)

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้. พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เป็นพฤติกรรม โดยความสมัครใจของบุคคลและมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทางพฤติกรรมที่จะมีส่วนร่วมในการกระทำหรือการแบ่งปันความรู้ (Abbasi et al., 2021) รวมทั้งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมาจากความตั้งใจที่จะแบ่งปัน (willingness to share) ของบุคคลที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มสูงขึ้น (Razak et al., 2016) โดยพบปัจจัยสำคัญในหลายประเด็นที่มีผลสนับสนุนการเกิดขึ้นของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์อภิมาน (meta-analysis) ของ Nguyen et al. (2019) ซึ่งได้มีการรวบรวมผลการศึกษเกี่ยวกับแรงจูงใจและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และการรับรู้ความเพลิดเพลินในตนเอง (self-enjoyment) เป็นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้พบว่าการรับรู้ความเพลิดเพลินในตนเองเกิดขึ้นมาจากแนวคิดของความเอื้อเฟื้อ (altruism) ที่บุคคลจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน (Krebs, 1975) ซึ่งเช่นเดียวกับการศึกษาของ Lin (2007) ที่พบว่า ความเอื้อเฟื้อมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้รับแรงจูงใจมาจากความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นและการได้รับการเติมเต็มทางจิตใจ เมื่อการกระทำนั้นบรรลุผล (Davenport & Prusak, 1998) ดังนั้นบุคคลที่มีความเอื้อเฟื้อจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจจากการได้มีส่วนร่วมในพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและมีการแสดงออกถึงความรู้สึกเชิงบวกต่อการรวมกลุ่ม (collectivism) (Obrenovic et al., 2020) นอกจากนี้ยังพบว่า ความตั้งใจที่จะแบ่งปันเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Yiu & Law, 2012) โดยความตั้งใจจะสร้างความรู้สึกเพลิดเพลินในการช่วยเหลือผู้อื่นซึ่งในบริบทของการแบ่งปันความรู้ ความเพลิดเพลินในการแบ่งปันความรู้ที่บุคคลมีแก่ผู้อื่นจะช่วยสร้างความสุขให้แก่ผู้แบ่งปันจากการได้ช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร (Razak et al., 2016)

จากประเด็นด้านแรงจูงใจภายในข้างต้น ได้พบความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของ Zheng (2017) ซึ่งได้มีการรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยพบว่า แรงจูงใจภายในมีผลสนับสนุนต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยอธิบายบนพื้นฐานของทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาที่มีต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งพบว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านความสามารถ (competence) และการมีสัมพันธภาพ (relatedness) จะส่งผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจภายในที่จะแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่นเพื่อสร้างคุณประโยชน์เชิงบวกในงาน โดยมีทิศทางเดียวกับการศึกษาต่าง ๆ ที่ผ่านมา ซึ่งมักจะพิจารณา

ว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมโดยความสมัครใจและโดยทั่วไปแล้วบุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของตนเองให้แก่ผู้อื่นโดยปราศจากแรงจูงใจภายใน (Tang et al., 2016)

นอกจากนี้ Nguyen et al. (2019) ได้มีการอธิบายถึงบริบทองค์การ และบริบททางวัฒนธรรมในฐานะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยพบว่า บุคคลจะมีการแบ่งปันความรู้เมื่ออยู่ในบริบทองค์การที่เป็นระบบปิด (closed systems) ซึ่งจะเกิดแรงจูงใจที่จะแบ่งปันความรู้ขึ้นเนื่องมาจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเดียวกัน มีความสัมพันธ์ร่วมกัน และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้มากกว่าบริบทองค์การแบบเปิด (open systems) รวมทั้งบริบททางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ คตินิยมรวมหมู่ (collectivism) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainly avoidance) ทั้งนี้ พบว่าบริบททางวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจ (power distance) อยู่ในระดับสูงจะส่งผลให้บุคคลกลัวการเสียหน้าและจะหลีกเลี่ยงการแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่น ซึ่งตรงข้ามกับวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจที่ต่ำ โดยบุคคลจะเกิดแรงจูงใจที่จะแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่นที่มากกว่า

ทั้งนี้ยังพบปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ดังเช่น บุคลิกภาพของบุคคล (Khan & Zaman, 2022; Zheng, 2017) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Akram et al., 2020; Imamoglu et al., 2019) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Qamari, 2019) บทบาทเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Qamari et al., 2019) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม พฤติกรรมของหัวหน้างานแบบให้พลัง (Raza & Awang, 2020) ความเป็นเจ้าของทางด้านจิตใจ (Hameed et al., 2019) และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Ahmad & Karim, 2019; Cabrera & Cabrera, 2005) เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากปัจจัยทางบวกต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในข้างต้น ยังได้พบกับปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกลัวที่จะสูญเสียอำนาจ (power) เอกลักษณะเฉพาะตัว (uniqueness) สถานะ (status) และความเป็นเจ้าของความรู้ (knowledge ownership) ภายหลังจากการแบ่งปันความรู้ที่ตนเองมีให้แก่ผู้อื่น (Bartol & Srivastava, 2002; Szulanski, 2000; Yiu & Law, 2012) อันเนื่องมาจากผู้คนมักจะมองว่า “ความรู้เป็นแหล่งของอำนาจ (knowledge is source of power)” ที่สามารถสร้างคุณค่าและความได้เปรียบให้แก่ตัวบุคคลได้ ซึ่งอาจนำไปสู่การตอบสนองโดยธรรมชาติที่บุคคลจะแสดงออกโดยการกักตุนความรู้ (knowledge hoarding) ที่มีไว้กับตนเองมากกว่าการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้น (Bartol & Srivastava, 2002; Davenport & Prusak, 1998)

ผลกระทบของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้. การศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมามีได้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรขึ้นภายในองค์กร โดยการแบ่งปันความรู้ไม่เพียงแต่นำมาสู่การเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญของบุคลากรในการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหา การสร้างสมรรถนะหลัก และการเกิดขึ้นของนวัตกรรมในงาน แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cabrera & Cabrera, 2005; Chen et al., 2019) ทั้งนี้สามารถสรุปผลกระทบที่เป็นประโยชน์ของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อบุคคล กลุ่ม และองค์การตามระดับ ดังนี้

ผลกระทบในระดับบุคคล กล่าวคือ จากงานวิจัยของ Bai et al. (2016) และ Suwanti (2019) พบว่า พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (employee creativity) โดยการแบ่งปันความรู้จะช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูล ความรู้ และความคิดที่เป็นประโยชน์ต่องานจากสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์มักจะเกิดขึ้นได้จากการรวบรวมข้อมูลและความคิดที่หลากหลายของผู้คนเข้าด้วยกัน (Bai et al., 2016) และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovative work behavior) (Akram et al., 2020; Helmy et al., 2019) โดยการแบ่งปันความรู้จะช่วยเพิ่มความสามารถของบุคคลในการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดพื้นที่ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมขึ้นได้ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ในทางลบต่อความตั้งใจที่จะลาออก (intention to leave) (Reychav & Weisberg, 2009) โดยเมื่อบุคลากรได้รับความรู้และอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดการแบ่งปันความรู้ขึ้น จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่อยากจะมีส่วนร่วมในความรู้และเพิ่มพูนความรู้ของตนเองให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของบุคคลลงได้

ผลกระทบในระดับทีม กล่าวคือ จากการศึกษาวิจัยของ Staples and Webster (2008) พบว่า พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม (team effectiveness) โดยการแบ่งปันความรู้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทีมสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันได้โดยตั้งอยู่บนฐานของความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปัน ทั้งนี้หากไม่เกิดการแบ่งปันความรู้ในการทำงานขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลงและโอกาสของการเกิดนวัตกรรมในงานก็จะลดน้อยลงเช่นกัน (Cummings, 2004) ซึ่งมีทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Rahmi and Indarti (2019) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมในทีม (team innovation) โดยการแบ่งปันความรู้ถือเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมนวัตกรรมในทีมให้เกิดขึ้นได้ โดยการแบ่งปัน

ความรู้สามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมขึ้นได้ทั้งในระดับทีม ฝายงาน และองค์การด้วยเช่นกัน (Nonaka & Takeuchi, 1995; Rahmi & Indarti, 2019)

และสุดท้ายผลกระทบในระดับองค์การ กล่าวคือ จากการศึกษาของ Chang et al. (2017) ได้พบความสัมพันธ์ทางบวกของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อศักยภาพในเชิงนวัตกรรม (innovation capability) โดยในบริบทการทำงานขององค์การ องค์การสามารถได้รับประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้ถูกส่งสมจากการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและจะช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์การ รวมทั้งศักยภาพในเชิงนวัตกรรมขององค์การให้เพิ่มสูงขึ้น (Chang et al., 2017) ทั้งนี้ยังพบว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรทำนายความสำเร็จต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ และมีความเกี่ยวข้องทางบวกต่อกิจกรรมเชิงนวัตกรรมต่าง ๆ ในองค์การด้วยเช่นเดียวกัน (Lee et al., 2020) และยังพบความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ (organizational effectiveness) (Noor et al., 2015) ซึ่งเป็นการศึกษาในบริบทขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (nonprofit organization) โดยการแบ่งปันความรู้ถือเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างคุณค่าให้แก่งานต่าง ๆ ในองค์การเพราะมีความเกี่ยวข้องในการนำความรู้ซึ่งถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสูงสุดขององค์การมาสู่การปฏิบัติจริงในงาน ทั้งนี้โดยธรรมชาติการทำงานขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งมีลักษณะการทำงานในรูปแบบโครงการต่าง ๆ จำนวนมาก การแบ่งปันความรู้จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ (Huang et al., 2014; Noor et al., 2015)

สำหรับการศึกษารุ่นนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ตามแนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้โดยชัดแจ้งและความรู้โดยนัยที่มีคุณค่าของบุคคลแก่ผู้อื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือในงานหรือเป็นการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความรู้และอ้างอิงการให้นิยามตาม Huang et al. (2014) กล่าวคือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ หมายถึง การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในงานของตนเองให้แก่สมาชิกในทีม ซึ่งเป็นทั้งความรู้โดยชัดแจ้งและความรู้โดยนัย ทั้งนี้จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปยังพฤติกรรมเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อผู้อื่นในการทำงานร่วมกันในทีมเป็นสำคัญ

ความหลากหลายทางการรู้คิด (Cognitive Diversity)

องค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันกำลังมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานมาสู่การทำงานที่มุ่งเน้นรากฐานของการทำงานเป็นทีมอย่างเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งในขณะเดียวกันกับประเด็นความหลากหลายที่กำลังเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับการทำงานในองค์การและสภาพแวดล้อมทางสังคม (Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010) โดยความหลากหลายของกลุ่มทำงานถือเป็นข้อกังวลที่มี

อิทธิพลสำคัญต่อทั้งแนวคิดและการปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน (Van Knippenberg et al., 2004) ทั้งนี้ความหลากหลายของประชากรที่เกิดขึ้นในกลุ่มทำงานได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาและมีแนวโน้มที่จะเกิดความหลากหลายเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปีต่อ ๆ ไปที่กำลังจะมาถึง (Carter & Phillips, 2017; Kim et al., 2021; Wang et al., 2016)

อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในข้างต้นส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ พยายามที่จะแสวงหาประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรที่มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความหลากหลายของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในรูปแบบของกลุ่มทำงานหรือทีม (Van Knippenberg et al., 2004) แต่อย่างไรก็ตามจากงานศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมาในช่วงมากกว่า 50 ปีเกี่ยวกับความหลากหลายของกลุ่มทำงานได้เสนอหลักฐานจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า “การเกิดขึ้นของความหลากหลายจะนำมาสู่การเกิดผลลัพธ์บางสิ่งบางอย่างตามมาภายในองค์กรเสมอ” (Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010) ทั้งนี้ความหลากหลายของกลุ่มทำงานอาจจะส่งอิทธิพลในทางบวกและทางลบต่อทั้งกระบวนการของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในกลุ่มด้วยเช่นเดียวกัน (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O’Reilly, 1998)

ทั้งนี้การพิจารณาถึงความหลากหลายในการทำงานจะให้ความสำคัญต่อระดับการวิเคราะห์ของปัจเจกบุคคล โดยอ้างอิงจากคุณลักษณะพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น ช่วงวัย เพศ เชื้อชาติ และความสามารถที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร โดยความแตกต่างทางคุณลักษณะพื้นฐานสามารถบ่งชี้ถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคลเมื่อต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเกิดการรวมกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น (Griffin et al., 2017) โดยองค์การที่กำลังเผชิญหน้ากับความหลากหลายของปัจเจกบุคคล จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นความหลากหลายอันเนื่องมาจากมีความเกี่ยวข้องกับผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรและผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างกำลังแรงงาน (Judge & Robbins, 2017)

โดยทั่วไปแล้ว ความหลากหลาย (diversity) หรือ ความหลากหลายของกลุ่ม (group diversity) หมายถึง คุณลักษณะใด ๆ ก็ตามที่บุคคลใช้เพื่อบอกกับตนเองว่า บุคคลอื่นมีความแตกต่างกัน (Pelled, 1996; Williams & O’Reilly, 1998) หรือ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในคุณลักษณะใด ๆ ก็ตามที่สามารถนำไปสู่การรับรู้ว่าคุณลักษณะอื่นมีความแตกต่างกัน (Van Knippenberg & Schippers, 2007) โดย Harrison et al. (1998) ได้จัดแบ่งประเภทของความหลากหลายออกเป็น 2 คำศัพท์เฉพาะทางคือ (1) ความหลากหลายภายนอก (surface-level diversity) และ (2) ความหลากหลายภายใน (deep-level diversity)

ความหลากหลายภายนอก หรือ ความหลากหลายแบบผิวเผิน (surface-level diversity) หมายถึง ความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางชีวภาพ โดยแสดงออกผ่านทางคุณลักษณะทางกายภาพของปัจเจกบุคคลหรือคุณลักษณะด้านประชากร ซึ่งสามารถมองเห็นและสังเกตได้อย่างชัดเจน โดยสามารถจำแนกได้ตามความหลากหลายของการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (social category diversity) ตัวอย่างเช่น อายุ เพศ และเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ เป็นต้น (Harrison et al., 1998; Van Knippenberg et al., 2004)

ในขณะที่ความหลากหลายภายใน หรือ ความหลากหลายในระดับลึก (deep-level diversity) หมายถึง ความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางจิต ซึ่งไม่สามารถมองเห็นและสังเกตได้โดยตรง ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามความหลากหลายของข้อมูลหรือความแตกต่างของมุมมองทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับงาน ตัวอย่างเช่น ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม และองค์ความรู้ เป็นต้น (Harrison et al., 2002; Van Knippenberg et al., 2004)

โดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายในอดีตที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นการศึกษาไปยังความหลากหลายภายนอกในประเด็นเกี่ยวกับเพศและเชื้อชาติเป็นสำคัญ และผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า ความหลากหลายภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางกายภาพมักจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพซึ่งมีความแตกต่างจากความหลากหลายภายในที่มักจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Harrison et al., 2002; Mannix & Neale, 2005) ดังเช่นในการศึกษาของ Bodla et al. (2018) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความหลากหลายภายนอกส่งผลกระทบต่อทั้งพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่การรับรู้ความหลากหลายภายในส่งผลกระทบต่อทั้งพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังพบว่า นักวิชาการจำนวนมากในปัจจุบันให้ความสนใจศึกษาและเสนอข้อเรียกร้องเกี่ยวกับการศึกษาความหลากหลายภายในที่เพิ่มมากขึ้น (Jackson et al., 2003; Pandolfo, 2017) โดย Wang et al. (2016) ได้อธิบายว่า ความหลากหลายภายนอกอาจจะไม่สามารถนำไปสู่การเกิดมุมมองและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานได้เสมอไป รวมทั้ง Carter and Phillips (2017) ซึ่งได้เสนอประเด็นที่น่าสนใจไว้ว่า แม้ว่ากลุ่มที่ปรากฏว่ามีคุณลักษณะภายนอกที่เหมือนกัน (homogeneous) ก็ย่อมยังคงมีความแตกต่างกันในระดับภายใน เนื่องจากไม่มีบุคคลใดที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่เหมือนกันอย่างสิ้นเชิง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายภายในที่เพิ่มมากขึ้นนั้นเป็นรากฐานสำคัญมาสู่การศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิด (cognitive diversity) โดยคุณลักษณะของความหลากหลายภายในได้แสดงถึงความหลากหลายทางการรู้คิดหรือความ

หลากหลายทางจิตของสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งมีการศึกษาวิจัยในหลากหลายสาขาวิชาด้วยกัน (Bodla et al., 2018; Mello & Rentsch, 2015)

นิยามของความหลากหลายทางการรู้คิด. จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตที่ผ่านมาพบว่า แม้ว่าความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายทางการรู้คิดจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่พบนิยามที่เป็นมาตรฐานสำหรับการอธิบายอย่างชัดเจน โดยพบความหลากหลายและความไม่สอดคล้องกันของการให้คำนิยามเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีในการวัดโดยนักวิชาการต่าง ๆ (Mello & Delise, 2015; Pandolfo, 2017) แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับความหลากหลายทางการรู้คิดที่ผ่านมา ผู้วิจัยสามารถจำแนกแนวทางการให้คำนิยามและการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่มหลักด้วยกัน ได้แก่ (1) ความหลากหลายทางการรู้คิดโดยศึกษาผ่านคุณลักษณะของบุคคล (2) ความหลากหลายทางการรู้คิดโดยศึกษาเฉพาะประเด็น และ (3) ความหลากหลายทางการรู้คิดโดยศึกษาผ่านการรับรู้ของบุคคล

แนวทางที่หนึ่ง คือ ความหลากหลายทางการรู้คิดโดยศึกษาผ่านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล กล่าวคือ ความหลากหลายทางการรู้คิดเป็นขอบเขตของคุณลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งเกิดขึ้นมาจากความแตกต่างของภูมิหลังส่วนบุคคลและอาชีพ (Colón-Emeric et al., 2006) หรือจากความแตกต่างของภูมิหลังทางสังคมวัฒนธรรม การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน (Piven et al., 2006) โดยการศึกษาในแนวทางนี้จะมุ่งเน้นการปฏิบัติการและดำเนินการวัดจากตัวแปรเชิงประชากรของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ เช่น อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น (Mello & Delise, 2015; Pandolfo, 2017)

แนวทางที่สอง คือ ความหลากหลายทางการรู้คิดโดยศึกษาเฉพาะประเด็น กล่าวคือนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้มีการให้คำนิยามที่เฉพาะเจาะจงต่อประเด็นความหลากหลายทางการรู้คิดที่ต้องการศึกษาอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดย Scott and Bruce (1995) อธิบายว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดเป็นความแตกต่างของรูปแบบการตัดสินใจ (decision-making style) ของบุคคลภายในทีม และ Miller et al. (1998) ที่นิยามว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดเป็นความแตกต่างทางความเชื่อและความชอบที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีการศึกษาเฉพาะกับระดับของกลุ่มผู้บริหารในองค์กร รวมทั้งการให้นิยามของ Sauer et al. (2006) ที่นิยามว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดเป็นความแตกต่างของสมาชิกภายในทีมในเรื่องของความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา โดยการศึกษาในแนวทางนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาและการวัดไปยังวิธีการคิดที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลต่อประเด็นความหลากหลายเฉพาะที่นักวิชาการแต่ละท่านมีความสนใจและประสงค์จะศึกษา

และสุดท้ายแนวทางที่สาม คือ ความหลากหลายทางการรู้คิดโดยศึกษาผ่านการรับรู้ของบุคคล กล่าวคือ นักวิชาการจำนวนมากได้ให้นิยามความหลากหลายทางการรู้คิดไว้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยทำการศึกษาและดำเนินการวัดผ่านการรับรู้ของบุคคลที่มีความหลากหลายภายในกลุ่ม ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภายในของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ Kilduff et al. (2000) ได้นิยามว่า ความหลากหลายทางการรู้คิด หมายถึง การรับรู้ความแตกต่างของรูปแบบการคิด ค่านิยม และความเชื่อระหว่างสมาชิกภายในทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Van Der Vegt and Janssen (2003) ที่ได้ให้นิยามว่า ความหลากหลายทางการรู้คิด หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างในเรื่องของความรู้ ค่านิยม และทักษะระหว่างสมาชิกแต่ละบุคคลภายในทีม และการให้นิยามของ Dahlin et al. (2005) ที่นิยามว่า ความหลากหลายทางการรู้คิด หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างในเรื่องของความรู้ คุณค่า ทักษะ ความเชื่อ และรูปแบบการคิดระหว่างสมาชิกภายในทีม รวมทั้งการให้นิยามของ Shin et al. (2012) ที่ได้นิยามว่า ความหลากหลายทางการรู้คิด หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างในเรื่องของความรู้ ความเชื่อ และความชอบของสมาชิกภายในทีม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดโดยอ้างอิงจากการศึกษาในแนวทางที่สาม ซึ่งเป็นการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดผ่านการรับรู้ของบุคคล กล่าวคือ ความหลากหลายทางการรู้คิดในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างในเรื่องของความรู้ ค่านิยม และทักษะระหว่างสมาชิกแต่ละบุคคลภายในทีม โดยอ้างอิงนิยามเชิงปฏิบัติการของ Van Der Vegt and Janssen (2003) เนื่องจากพบว่า ขอบเขตของความหลากหลายที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของแต่ละบุคคล (Carter & Phillips, 2017; Dahlin et al., 2005) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดและนิยามของความหลากหลายโดยพื้นฐานจะพบว่า ความหลากหลายเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลว่าผู้อื่นมีความแตกต่างกัน (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998) โดย Van Der Vegt and Janssen (2003) ได้มีการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดของกลุ่มผ่านการรับรู้โดยปัจเจกบุคคล (Pandolfo, 2017) ทั้งนี้ยังพบว่าระดับของการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดของแต่ละบุคคลมีผลต่อแรงจูงใจภายในและการแสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยเช่นเดียวกัน (Kim et al., 2020)

นอกจากนี้ยังพบข้อสนับสนุนจำนวนมากจากนักวิชาการต่าง ๆ ในการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดผ่านการรับรู้ของบุคคล ซึ่งได้อธิบายว่า การศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดโดยการวัดจากคุณลักษณะของบุคคล ไม่สามารถแสดงถึงความหลากหลายภายในได้อย่างชัดเจน โดยคุณลักษณะทางประชากรไม่ได้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางจิตหรือความหลากหลายภายในที่บุคคลแสดงออกมาโดยเสมอไป (Bell et al., 2011; Mello & Delise, 2015;

Parayitam et al., 2012) โดยบุคคลที่มีภูมิหลังทางความรู้ หรือมีประสบการณ์ในงานที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจที่จะมีมุมมองทางการรู้คิดหรือมีความรู้ ทักษะ แนวความคิด และค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป (Shin et al., 2012)

ผลกระทบของความหลากหลายทางการรู้คิด. จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า นักวิชาการมักจะมีการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดโดยเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ต่าง ๆ ในงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ (Kim et al., 2021; Shin et al., 2012; Younis, 2019) นวัตกรรม (Mitchell et al., 2017; Wang et al., 2016) ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (Olson et al., 2007) การแก้ไขปัญหา (Sauer et al., 2006) และประสิทธิภาพการทำงาน (Mitchell et al., 2019) รวมทั้งมีการศึกษาร่วมกับตัวแปรกำกับต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในงาน (Mitchell et al., 2019) การจัดการความขัดแย้ง (Mello & Delise, 2015) ความไว้วางใจ (Olson et al., 2007) ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) (Martins et al., 2013) และบรรยากาศการทำงานร่วมกัน (collaborative climate) (Younis, 2019)

แต่ทั้งนี้ นักวิชาการจำนวนมากได้อธิบายไว้ว่า ความหลากหลายระหว่างสมาชิกในทีม มักจะถูกรับรู้ถึงการเป็น “ดาบสองคม (double-edged sword)” เนื่องจากความหลากหลายที่เกิดขึ้นสามารถเกิดผลลัพธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบ (Carter & Phillips, 2017; Parayitam et al., 2012; Van Knippenberg & Schippers, 2007) โดยผลในทางบวก พบว่า ทีมที่มีความหลากหลายสูงจะสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในงานที่ดียิ่งขึ้น (Kim et al., 2020; Parayitam et al., 2012; Shin et al., 2012; Wang et al., 2016; Younis, 2019) เกิดผลลัพธ์ของการตัดสินใจและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Carter & Phillips, 2017; Jackson et al., 1995) รวมถึงไปถึงการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing behavior) ของบุคลากรขึ้นในองค์กร (Rahmi & Indarti, 2019) โดยความหลากหลายทางการรู้คิดจะนำไปสู่การเกิดขอบเขตของความรู้ ทักษะ และแนวความคิด ที่กว้างมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการบูรณาการทางมุมมองและความคิดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญต่าง ๆ ในงาน (Shin et al., 2012; Van Der Vegt & Janssen, 2003)

และในส่วนของผลทางลบพบว่า ความหลากหลายสามารถลดทอนความเหนียวแน่น (cohesiveness) และความร่วมมือกัน (cooperativeness) ของสมาชิกในทีมให้ลดน้อยลงได้ ซึ่งมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (relationship conflict) และการถือครองความรู้ (knowledge holding) ไว้แก่ตนเองโดยไม่แบ่งปันให้แก่ผู้อื่น (Parayitam et al., 2012) โดยความหลากหลายทางการรู้คิดสามารถนำไปสู่การเกิดอคติระหว่างบุคคลขึ้นได้ ซึ่งบุคคลจะมีการ

แสดงออกในเชิงเบียดขับ (exclusion) หรือแสดงความก้าวร้าว (aggression) แก่บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดแตกต่างจากตนเองในฐานะสมาชิกกลุ่มนอก (out-group members) (Simons et al., 1999)

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดผ่านการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความหลากหลายทางความคิดภายในทีมทำงาน ตามแนวทางหลักที่ได้รับความนิยมจากนักวิชาการจำนวนมาก และอ้างอิงการให้นิยามตาม Van Der Vegt and Janssen (2003) กล่าวคือความหลากหลายทางการรู้คิด หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างในเรื่องของความรู้ ค่านิยม และทักษะระหว่างสมาชิกแต่ละบุคคลภายในทีม ทั้งนี้จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปยังการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความหลากหลายของคุณลักษณะภายในระหว่างสมาชิกในทีมทำงานเดียวกันเป็นสำคัญ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของความหลากหลาย

การศึกษาวิจัยคั้งนี้เป็นการศึกษาในรูปแบบเส้นทางคู่ขนานที่มุ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ในสองทางที่เกิดขึ้นจากความหลากหลาย ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมาจำนวนมากได้เสนอข้อสังเกตไว้อย่างน่าสนใจว่า ความหลากหลายที่เกิดขึ้นสามารถแสดงผลในลักษณะของดาบสองคมและส่งผลต่อผลลัพธ์ในงานที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้เพื่อการขยายความเข้าใจในกระบวนการของความหลากหลายทางผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของความหลากหลายที่สำคัญด้วยกัน 2 แนวคิด อันได้แก่ (1) ทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และ (2) ทฤษฎีดาบสองคมของความหลากหลาย

ทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ. ทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The Categorization-Elaboration Model: CEM Model) โดย Van Knippenberg et al. (2004) เป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายและขยายความชัดเจนการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในประเด็นกลไกของความหลากหลายที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและลบในการทำงาน ซึ่งได้รับแนวคิดด้านโครงสร้างมาจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมโดย Williams and O'Reilly (1998) ที่เสนอแนวคิดข้อมูลและการตัดสินใจ และแนวคิดการจัดหมวดหมู่ทางสังคมเพื่อระบุถึงผลกระทบในสองด้านที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายในกลุ่มทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีหลักการสำคัญในการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของความหลากหลายจากมุมมองเชิงบูรณาการผ่าน 2 กระบวนการที่สำคัญตามทฤษฎี อันประกอบด้วย (1) กระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The elaboration process) และ (2) กระบวนการจัดหมวดหมู่ (The categorization process) (Van Knippenberg et al., 2004) โดยมีรายละเอียดตามทฤษฎี CEM ดังนี้

กระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The elaboration process). กล่าวคือ ความหลากหลายในกลุ่มทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนในข้อมูลและมุมมองทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานภายในกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มจะมีการโต้แย้ง ถกเถียง และอภิปรายความคิดและความรู้เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลและมุมมองที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียดนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และคุณภาพการตัดสินใจของกลุ่มทำงาน

และกระบวนการจัดหมวดหมู่ (The categorization process) กล่าวคือ ขอบเขตความแตกต่างระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่ก่อให้เกิดการจัดหมวดหมู่ทางสังคมมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ความง่ายตายที่ถูกระงับในการจัดกลุ่มจากความแตกต่างที่ได้รับรู้ อคติของบุคคลที่สัมพันธ์กับการจัดกลุ่ม และการจัดกลุ่มภายในจากความเหมือนและจัดกลุ่มภายนอกจากความแตกต่าง ทั้งนี้ยังได้เสนอการรับรู้ภัยคุกคามและความท้าทายในฐานะปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดอคติระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกันขึ้น ซึ่งจะมีผลสำคัญต่อการเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และมีผลต่อเนื่องในการยับยั้งโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและมุมมองทางความคิดที่เกี่ยวข้องในงานโดยละเอียดเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้ (Van Knippenberg et al., 2004)

ซึ่งจากแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศในข้างต้นสามารถสรุปการประยุกต์แนวคิดกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 บริบทที่สำคัญด้วยกัน กล่าวคือ ในบริบทของกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ทีมทำงานที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทางความคิดจะมีการถือครองชุดข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในขอบเขตที่กว้างหรือมีปริมาณที่ใหญ่มากขึ้น โดยข้อมูลและความคิดเห็นที่เกิดขึ้นจำนวนมากนี้จะกระตุ้นให้สมาชิกในทีมทำงานได้เกิดการคิดทบทวน อภิปราย และเสนอข้อคิดเห็นเชิงโต้แย้งต่อประเด็นในงานที่ละเอียดมากยิ่งขึ้นแทนที่จะคล้อยตามไปกับฉันทามติทางความคิดของกลุ่มที่รวดเร็วเกินไปโดยปราศจากการคิดวิเคราะห์โดยละเอียด ซึ่งจะสามารถนำข้อมูล แนวความคิด และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลายเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและสร้างศักยภาพต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดชุดความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มทำงานที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นจากเดิม

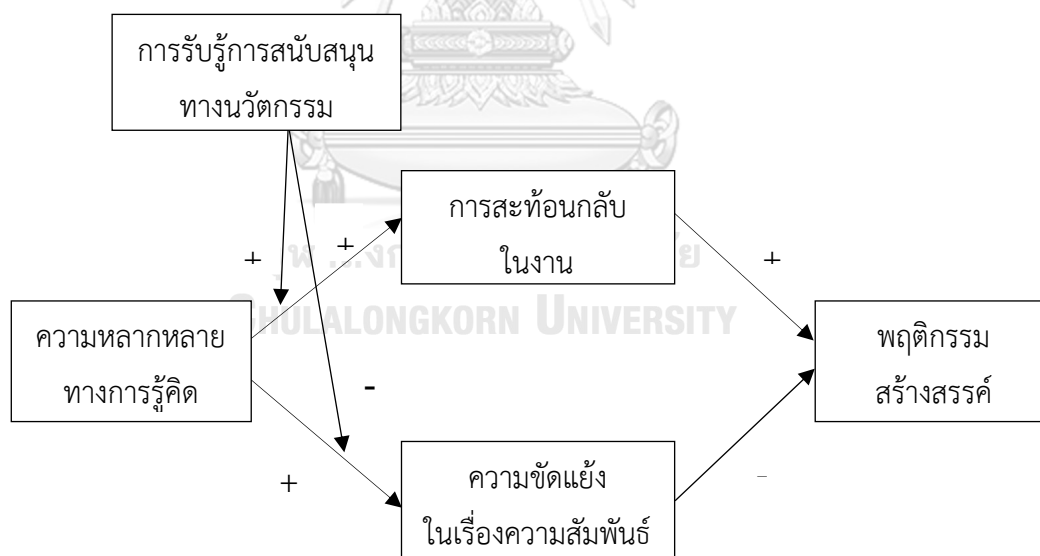
แต่อย่างไรก็ตามในบริบทของกระบวนการจัดหมวดหมู่ ทีมทำงานที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทางความคิดนั้น มีโอกาสที่บุคคลจะเกิดการเบียดขับบุคคลอื่นในทีมที่มีความคิดแตกต่างจากตนเอง ซึ่งจะถูกจัดหมวดหมู่โดยแยกออกจากการเป็นสมาชิกกลุ่มหลักหรือกลุ่มในไปสู่การเป็นสมาชิกกลุ่มย่อยหรือกลุ่มนอก และนำไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นได้ โดยกลุ่ม

บุคคลที่ถูกเบียดขับจะประสบกับความยากลำบากในการเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ในงาน (Jehn et al., 1999; Van Knippenberg & Schippers, 2007)

ทั้งนี้ทฤษฎี CEM ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่สำคัญ คือ ทุกรูปแบบของความหลากหลายสามารถนำไปสู่การเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและกระบวนการจัดหมวดหมู่ได้ ซึ่งไม่จำกัดเพียงแต่ความหลากหลายจากคุณลักษณะภายในที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความหลากหลายจากคุณลักษณะภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดหมวดหมู่เท่านั้น (Van Knippenberg et al., 2004) ซึ่งจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Chen et al. (2019) ที่มีการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดในรูปแบบเส้นทางคู่ขนานเพื่ออธิบายถึงผลกระทบจากความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้นในสองเส้นทางอย่างแตกต่างกันตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงรายละเอียดในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัยที่มีการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดผ่านรูปแบบเส้นทางคู่ขนาน (dual-pathway model)



การศึกษาของ Chen et al. (2019) ทำการศึกษาวิจัยโดยมีพื้นฐานสำคัญมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและกระบวนการจัดหมวดหมู่ตามทฤษฎี CEM โดยได้อธิบายหลักการประยุกต์ใช้ไว้ กล่าวคือ ในกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The elaboration process) ระบุว่า ความหลากหลายสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากทีมที่มีความหลากหลาย

(heterogeneous team) โดยเฉพาะสมาชิกทีมที่มีความหลากหลายทางการรู้คิดจะมีการถือครองข้อมูล ทักษะ ความรู้ และมุมมองทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานที่แตกต่างกันในขอบเขตที่กว้างมากขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้มีการตระหนักคิดถึงความก้าวหน้าของงานและเสนอข้อคิดเห็นเชิงวิพากษ์ต่าง ๆ ต่อประเด็นในงานที่มากยิ่งขึ้น (Ely & Thomas, 2001; Jehn et al., 1999) แต่อีกทางหนึ่ง ในกระบวนการจัดหมวดหมู่ (The categorization process) ซึ่งปรากฏข้อสันนิษฐานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้เสนอว่า ทีมที่มีความหลากหลายสูงจะนำไปสู่การจัดแบ่งกลุ่มย่อยจากพื้นฐานของการรับรู้ถึงความหลากหลายในคุณลักษณะบางประการที่ชัดเจน อาทิเช่น อายุ เชื้อชาติ และการรู้คิด (cognition) โดยส่งผลในการกีดขวางประสิทธิภาพทางการสื่อสารและการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเกิดอุปสรรคในงานขึ้น หรือสามารถกล่าวได้ว่าบุคคลจะมีการเบียดขับผู้ที่มีการรู้คิดแตกต่างจากตนจากการเป็นสมาชิกกลุ่มหลักไปสู่การเป็นบุคคลในกลุ่มย่อยและส่งผลให้ผู้ที่ถูกเบียดขับเกิดปัญหาในการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมและนำมาสู่การเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ อันมีผลสำคัญต่อการกีดขวางการพัฒนานวัตกรรมในงานได้ (Chen et al., 2019; Van Knippenberg & Schippers, 2007)

จากกรอบแนวคิดการวิจัยในข้างต้นที่มีการศึกษาถึงผลกระทบในทางบวกและทางลบของความหลากหลายทางการรู้คิดโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและกระบวนการจัดหมวดหมู่ทางสังคมมีทิศทางเดียวกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบของความหลากหลายทางการรู้คิดในเส้นทางคู่ขนานทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่อพฤติกรรมเชิงบวกของบุคคลในการทำงาน โดยมีการสะท้อนกลับในงาน (task reflexivity) เป็นตัวแปรส่งผ่านทางบวกที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความขัดแย้งในเรื่องงานของการศึกษาครั้งนี้ กล่าวคือ การสะท้อนกลับในงานเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างถี่ถ้วนระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นในงาน โดยเป็นการแสดงความคิดเห็นและอภิปรายงานที่กำลังดำเนินการอย่างแตกต่างกัน เพื่อพิจารณาถึงแนวทางพัฒนาการทำงานร่วมกัน (Schippers et al., 2003; Schippers et al., 2015) ซึ่งการสะท้อนกลับในงานเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นที่และโอกาสให้บุคลากรได้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองในงาน ป้องกันการคล้อยตามกันทางความคิดของสมาชิกในกลุ่ม และช่วยให้เข้าถึงชุดความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผลลัพธ์ในงานจากการสะท้อนกลับทางมุมมอง ความคิด และความเห็นร่วมกันในงานของสมาชิกในทีม (Moreland & McMinn, 2010) นอกจากนี้กรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้นยังมีการศึกษาถึงความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ในฐานะของตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในงานเช่นเดียวกันกับการศึกษาครั้งนี้ ดังจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบในลำดับหัวข้อถัดไป

ดังนั้นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้มีการศึกษาเส้นทางบวกของความหลากหลายโดยประยุกต์จากบริบทของการแลกเปลี่ยนสารสนเทศในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน (the elaboration of task-relevant) และศึกษาเส้นทางลบของความหลากหลายโดยประยุกต์จากบริบทของการจัดหมวดหมู่จากความแตกต่างระหว่างตนเองและบุคคลอื่น (the categorization of self and others) ผ่านการศึกษาในรูปแบบเส้นทางคู่ขนานที่จะแสดงอิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ทฤษฎีดาบสองคมของความหลากหลาย. ทฤษฎีดาบสองคมของความหลากหลาย (The double-edged sword of diversity) ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่สำคัญ คือ ความหลากหลายทุกประเภทสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทั้งในทางลบและทางบวกได้ (Carter & Phillips, 2017) โดยได้รับอิทธิพลของทฤษฎีมาจาก William (ปัจจุบัน คือ Katherine W. Phillips) และ O'Reilly (1998) ที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรในรอบ 40 ปีที่ผ่านมา ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญของลักษณะการเป็นดาบสองคมของความหลากหลายที่ส่งผลกระทบต่อประเด็นด้านสังคมและผลการปฏิบัติงานโดยมีองค์ประกอบพื้นฐานในการอธิบายถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายตามทฤษฎี 3 แนวคิดสำคัญ คือ แนวคิดการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (social categorization) แนวคิดการดึงดูดจากความเหมือน (similarity-attraction) และแนวคิดข้อมูลและการตัดสินใจ (The information and decision-making theory) โดยมีการอธิบายแนวคิดในข้างต้นอย่างบูรณาการร่วมกันและสามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 เส้นทางการศึกษา ดังนี้

เส้นทางของผลกระทบเชิงลบจากความหลากหลาย. สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (social categorization) ร่วมกับแนวคิดการดึงดูดจากความเหมือน (similarity-attraction) กล่าวคือ โดยทั่วไปบุคคลจะมีการจัดกลุ่มตามคุณลักษณะหรืออัตลักษณ์บางประการที่ตนรับรู้ โดยจะมีการจัดหมวดหมู่ระหว่างตนเองและผู้อื่นจากประเด็นความเหมือนและความแตกต่าง ซึ่งมีผลให้เกิดการแบ่งกลุ่มบุคคลเข้าสู่กลุ่มเดียวกับตนเองหรือสมาชิกกลุ่มใน (in-group members) จากประเด็นความเหมือน และแบ่งกลุ่มบุคคลอื่นออกสู่คนละกลุ่มกับตนเองหรือสมาชิกกลุ่มนอก (out-group members) จากประเด็นความแตกต่าง อันเนื่องมาจากความต้องการคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์เฉพาะตน (self-identity) และมุมมองที่ดีต่อตนเอง (positive self-view) หรือสามารถกล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความหลากหลาย บุคคลจะถูกโน้มน้าวให้เข้าสู่กระบวนการเปรียบเทียบทางสังคมโดยธรรมชาติเพื่อคงรักษาตัวตนไว้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้ทำนายว่า กลุ่มหรือทีมงานที่มีความแตกต่างของสมาชิกมากจะยังมีโอกาสเกิดการแบ่งแยกเป็นกลุ่มย่อยในทีมที่เพิ่มมากขึ้น โดยจัดแบ่งระหว่างความเป็น “พวกเรา (us) และ พวกเขา (them)” ซึ่งอาจมีผลให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะชื่นชอบ เกิดความไว้วางใจ ประสานความร่วมมือ และพยายามรักษาผลประโยชน์แก่

สมาชิกในทีมที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับตนเอง (พวกเรา) แต่ในอีกทางหนึ่งอาจมีแนวโน้มที่จะเกิดอคติระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างจากตนเอง (พวกเขา) ซึ่งสามารถส่งผลในการบั่นทอนความสัมพันธ์ เกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ในงานที่มีประสิทธิภาพลดน้อยลงได้ (Carter & Phillips, 2017; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & van Ginkel, 2010)

ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลจะมีแรงดึงดูดแก่ผู้ที่มีความเหมือนกับตนเองมากกว่าผู้ที่มีความแตกต่างจากตน อีกทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ภายในทีมที่มีความเหมือนกัน (homogeneous team) จะช่วยเพิ่มความง่ายดายในการสื่อสารและความเพิลิตเพิลินที่มากยิ่งขึ้น เนื่องจากความแตกต่างจะต้องใช้ระยะเวลาและกระบวนการที่ยากมากกว่าในการมีปฏิสัมพันธ์เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีความเหมือน ทั้งนี้ทฤษฎีทาบสองคมยังได้เสนอข้อสังเกตที่พัฒนามาจากทฤษฎี CEM คือ การจัดหมวดหมู่ทางสังคม จะเข้าไปกีดขวางกระบวนการของกลุ่มหรือทีมทำงานจากอคติระหว่างกลุ่ม (intergroup bias) ที่ถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น (ปัจจัยกระตุ้นอคติ อาทิเช่น สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน, การคุกคามตัวตน และความผิดพลาดของการจัดกลุ่ม) (Carter & Phillips, 2017) ทั้งนี้มีนักวิจัยหลายท่านที่ทำการตรวจสอบผลกระทบเชิงลบของความหลากหลายพบว่า อคติโดยนัย (implicit bias) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลในด้านลบขึ้นซึ่งเป็นอคติของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัวและมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความเชื่อในเชิงลบต่อผู้อื่นหรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เกิดจากกระบวนการรู้คิดโดยธรรมชาติ (Dovidio & Gaertner, 2000) ซึ่งอคติโดยนัยสามารถนำไปสู่ผลในทางลบได้เมื่อกลุ่มที่มีความหลากหลายต้องมีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและอาจส่งอิทธิพลด้านลบต่อทั้งกระบวนการและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มในการทำงานร่วมกันได้ (Carter & Phillips, 2017)

เส้นทางของผลกระทบเชิงบวกจากความหลากหลาย. สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดข้อมูลและการตัดสินใจ (The information and decision-making perspective) กล่าวคือ แนวคิดข้อมูลและการตัดสินใจมีมุมมองที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มที่มีความหลากหลายทางข้อมูลและความคิดมากกว่ากลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายตามกันทั้งหมด โดยแนวคิดนี้ได้เสนอว่า ความหลากหลายทางความคิดจะสามารถเปลี่ยนแปลงการรู้คิดในระดับปัจเจกบุคคล (individual-level cognition) ได้ อันเนื่องมาจากความคาดหวังถึงผลในทางบวกที่จะได้รับจากความหลากหลายนั้น โดยบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่มีความหลากหลายจะเกิดแรงดึงดูดให้เข้าร่วมสื่อสารข้อมูลในเครือข่ายที่หลากหลายจากการที่อคติระหว่างกลุ่มไม่ถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลจะมุ่งความสำคัญไปยังคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากมุมมองที่แตกต่างเหล่านั้น (ความแตกต่างจะนำมาสู่ประโยชน์ที่หลากหลายและดียิ่งขึ้นกว่าเดิม) แทนที่จะมุ่งไปยังความเข้ากันไม่ได้จากความแตกต่าง ซึ่งทำให้ความสนใจในด้านความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเชิงลบลดน้อยลง โดยจะให้ความสนใจไปยัง

ประเด็นในงานเป็นสำคัญ และจะพยายามพิจารณา ขบคิด และถกเถียงมุมมองที่หลากหลายจากผู้อื่น เพื่อเป้าหมายสำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Carter & Phillips, 2017; Phillips et al., 2006)

โดยแนวคิดข้อมูลและการตัดสินใจได้ยึดถือหลักคิดสำคัญที่ว่า กลุ่มที่มีความหลากหลาย มีแนวโน้มที่จะมีองค์ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับงานที่กว้างมากขึ้นจากการที่สมาชิกในกลุ่มมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างหลากหลายกันออกไป (Van Knippenberg & Schippers, 2007) โดย De Meuse and Hostager (2001) ได้เสนอว่า เมื่อสมาชิกในทีมพิจารณาแล้วพบว่าความหลากหลายที่เกิดขึ้นเป็นเหมือนกับสินทรัพย์ที่มีคุณค่า และให้ความไว้วางใจเชื่อมั่นในพลังของความหลากหลายนั้น ย่อมก่อให้เกิดผลที่เป็นประโยชน์มากกว่าการเป็นอุปสรรคต่อ งาน ซึ่งความหลากหลายทางข้อมูลและความคิดของกลุ่มได้ช่วยเพิ่มความสามารถในการเข้าถึง ชุดความคิด ข้อมูล และความรู้จากผู้คนที่แตกต่างกันได้มากยิ่งขึ้น และถือเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญ ที่จะนำไปสู่ผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานได้ หรือกล่าวได้ว่า ความหลากหลายที่เกิดขึ้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานผ่านข้อมูลเฉพาะตัวของบุคคลที่นำมาอภิปรายร่วมกับผู้อื่น (Williams & O'Reilly, 1998) โดยมุมมองทางความคิดที่แตกต่างหลากหลายจะผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มมีการประมวลผลของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานโดยถี่ถ้วนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการป้องกันการ เกิดฉันทมติหรือการตัดสินใจที่คล้อยตามกันของกลุ่มได้ ซึ่งพบงานวิจัยจำนวนหนึ่งได้อธิบายไว้อย่าง สอดคล้องกับการวิเคราะห์ในข้างต้น โดยพบความเชื่อมโยงกันของความหลากหลายทางการรู้คิด ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องงาน รวมทั้งการเกิดนวัตกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นด้วย เช่นเดียวกัน (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999; Van Knippenberg et al., 2004)

สำหรับการศึกษารั้งนี้ มีการศึกษาผลกระทบสองทางของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ตามทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและกระบวนการจัดหมวดหมู่ทางสังคม และ ทฤษฎีดาบสองคมของความหลากหลาย ซึ่งแบ่งออกเป็น เส้นทางผลกระทบเชิงบวกและเส้นทาง ผลกระทบเชิงลบจากความหลากหลายเพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐานในการอธิบายถึงผลกระทบสองเส้นทาง ในรูปแบบคู่ขนานจากความหลากหลายทางการรู้คิดที่มีแนวโน้มแสดงอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมการ แบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกัน

ความขัดแย้ง (Conflict)

Tjosvold (2008, p. 19) กล่าวว่า “การทำงานในองค์กร คือ การเผชิญกับความขัดแย้ง” ซึ่งความขัดแย้งถือเป็นเรื่องธรรมชาติที่สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน

อันเนื่องมาจากแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่แต่ละคนสังสมมา (Jehn et al., 1999)

ทั้งนี้จากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา พบสามทฤษฎีที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ได้แก่ (1) มุมมองแบบดั้งเดิม (traditional view) มองว่า ความขัดแย้งทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ไม่ดี มักจะนำไปสู่ผลกระทบทางลบเสมอ และทำให้ผลการปฏิบัติงานในองค์กรถดถอยลง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงและดำเนินการจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้หมดไป (2) มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations view) มุ่งเน้นการยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุก ๆ องค์กร โดยความขัดแย้งอาจจะนำไปสู่ผลในทางบวกหรือลบก็ย่อมได้ขึ้นอยู่กับการจัดการความขัดแย้งนั้น ๆ และ (3) มุมมองแบบร่วมสมัย (contemporary view) ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งโดยคงอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และมองว่าความสงบและความกลมกลืนกันของกลุ่มจะไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในงานได้ (Lewis et al., 1997)

ในความหมายโดยกว้าง ความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับเรื่องของมุมมองทางความคิดที่ไม่ตรงกัน หรือ มีความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล (Jehn, 1995; Tjosvold, 1991, 2008; Van De Vliert & De Dreu, 1994) ซึ่งความขัดแย้งถือเป็นกระบวนการกลุ่ม (group process) ที่เกิดขึ้นและสามารถส่งอิทธิพลไปสู่ทั้งผลลัพธ์ในทางบวกและทางลบต่องานและองค์กรได้ (Chen et al., 2019; Lu et al., 2011; Parayitam et al., 2012) อีกทั้งยังเป็นหนึ่งในข้อท้าทายสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมที่องค์กรพยายามจะดำเนินการจัดการเพื่อคงประสิทธิภาพที่ดีของผลลัพธ์ในงานไว้ได้ (Bai et al., 2016; Ballesteros-Rodríguez et al., 2020; Lu et al., 2011)

แม้ว่าโดยทั่วไป ความขัดแย้งจะถูกพิจารณาถึงการส่งผลกระทบในทางลบที่ต้องการหลีกเลี่ยง แต่กลับพบว่าความขัดแย้งในบางประเภทสามารถส่งผลในทางบวกที่เป็นประโยชน์ได้ ซึ่งจะเห็นได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งส่วนใหญ่ในช่วงแรก มักจะมุ่งเน้นการศึกษาไปยังผลกระทบเชิงลบของความขัดแย้งเป็นสำคัญ (De Dreu & Weingart, 2003) แต่อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาต่อมาพบว่า ได้เริ่มมีนักวิจัยจำนวนหนึ่งให้ความสนใจตรวจสอบผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งและให้ความสำคัญไปยังคุณประโยชน์มากกว่าต้นทุนของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Tjosvold, 1991) ซึ่งได้มุ่งเน้นการศึกษาไปยังลักษณะของความขัดแย้งที่แตกต่างกันต่อผลลัพธ์ของ

ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงานนำไปสู่ผลลัพธ์ในทางบวกและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์ในทางลบ (Lu et al., 2011)

ทั้งนี้การจำแนกประเภทและสรุปความชัดเจนของความขัดแย้งออกเป็น ความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์โดย Jehn ในปี ค.ศ. 1995 ได้สร้างให้เกิดกรอบแนวคิดสำคัญสำหรับการนำไปอภิปรายถึงผลกระทบที่แตกต่างกันจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยความขัดแย้งในเรื่องงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการทำให้งานสำเร็จลุล่วง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ แนวความคิด และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคคล ในขณะที่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ที่เข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ตึงเครียด ความคับข้องใจ ความไม่ลงรอยระหว่างกันและอารมณ์เชิงลบต่าง ๆ (Jehn & Mannix, 2001; Lehmann-Willenbrock et al., 2011; Pelled, 1996)

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะถูกตรวจสอบพบว่า มีผลขัดขวางผลการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำให้บุคคลเกิดความไขว่เขวทางใจ เกิดอารมณ์เชิงลบ และพฤติกรรมแบบทำลายล้าง (Lu et al., 2011; Lehmann-Willenbrock et al., 2011) แต่ในงานวิจัยส่วนหนึ่งกลับแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานหรือความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับงานมีผลสนับสนุนผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันเนื่องมาจากความขัดแย้งในเรื่องงานได้กระตุ้นให้เกิดการแสดงออกอย่างเปิดเผยและทำให้เกิดการประเมินหรือพิจารณาถึงทางเลือกและข้อสรุปต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในงาน (Ballesteros-Rodríguez et al., 2020; Jehn, 1994)

นอกจากนี้ในการศึกษาส่วนหนึ่งได้อธิบายถึงความเป็นไปได้ที่บุคคลแต่ละคนในกลุ่มเดียวกันอาจมีการรับรู้ถึงความรุนแรงของความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน โดยมีสาเหตุมาจากประสบการณ์หรือภูมิหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน (Pelled, 1996)

ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict). ความขัดแย้งในเรื่องงานถือเป็นความขัดแย้งในทีม (team conflict) รูปแบบหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญในการอธิบายถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นมาจากความหลากหลายในองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของบุคคล (Chen et al., 2019) ด้วยสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่เพิ่มมากขึ้น นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้เริ่มให้ความสนใจศึกษาความขัดแย้งในเรื่องงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ในทางบวกมากกว่าการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบางรูปแบบโดยเฉพาะความขัดแย้งที่

เกี่ยวข้องกับประเด็นในงานสามารถนำมาสู่ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กรได้เช่นเดียวกัน (Bai et al., 2016; Ballesteros-Rodríguez et al., 2020; Jimmieson et al., 2017)

นิยามของความขัดแย้งในโรงงาน. จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวกับความขัดแย้งจะมีการให้คำนิยามความขัดแย้งในโรงงานที่คล้ายคลึงกัน โดยเป็นนิยามที่ยึดตามการให้ความหมายหลักของ Jehn (1995) กล่าวคือ ความขัดแย้งในโรงงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องของการตัดสินใจ ความแตกต่างทางมุมมอง ความคิด และความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการ ซึ่งความขัดแย้งในโรงงานจะเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความเห็นเกี่ยวกับงานและความกระตือรือร้นของบุคคลที่มีต่องาน แต่ไม่ใช่ปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์เชิงลบต่าง ๆ เหมือนกับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Jehn & Mammix, 2001) ทั้งนี้ความหลากหลายทางการรู้คิดที่เกี่ยวข้องกับงานจะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นของการอภิปรายและการแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งของบุคคลขึ้นในกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่มหรือเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มต่อประเด็นในงานจากการมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน (Olson et al., 2007)

นอกจากนี้ยังพบการให้นิยามจากนักวิชาการท่านต่าง ๆ โดย Pelled et al. (1999) กล่าวว่า ความขัดแย้งในโรงงาน เป็นความขัดแย้งที่สมาชิกในกลุ่มมีความคิดที่ไม่ตรงกันต่อประเด็นในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทางเลือกที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และ Guerra et al. (2005) เสนอว่า ความขัดแย้งในโรงงาน คือ ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับเนื้อหาของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ รวมถึงความแตกต่างในมุมมอง ความคิด และความเห็นที่ไม่ไปในทางเดียวกันเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการในการทำงาน รวมทั้งการให้นิยามของ Stephen (2015) ที่อธิบายว่า ความขัดแย้งในโรงงาน คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน และมีความเกี่ยวข้องกับความเห็นในการทำงานที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยได้เลือกใช้นิยามเชิงปฏิบัติการตามการให้นิยามของ Jehn (1995) ในข้างต้น เนื่องจากเป็นนิยามความขัดแย้งในโรงงานต้นฉบับที่ได้เริ่มต้นศึกษาโดยมีการจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็นสองรูปแบบและกำหนดนิยามไว้อย่างชัดเจน (ความขัดแย้งในโรงงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์) รวมทั้งเป็นนิยามที่มีการศึกษาความขัดแย้งผ่านการรับรู้ของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาที่อธิบายว่า แต่ละบุคคลอาจมีการรับรู้ถึงระดับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากภูมิหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน (Pelled, 1996)

ผลลัพธ์ของความขัดแย้งในโรงงาน. ความขัดแย้งในโรงงานถูกพิจารณาถึงการนำไปสู่ผลลัพธ์ในทางบวกหลายประการด้วยกัน ซึ่งล้วนแต่เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงทั้งสิ้น

ดังเช่น พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Lu et al., 2011; Bai et al., 2016) พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Lu et al., 2011) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Bai et al., 2016) ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ทั้ง 3 ด้าน อันประกอบด้วย ความเข้าใจประเด็นปัญหาในงาน ความผูกใจมั่นในการตัดสินใจ และคุณภาพของการตัดสินใจ (Olson et al., 2007) และผลการปฏิบัติงาน (Bradley et al., 2012; Liu et al., 2008) เป็นต้น โดยผลลัพธ์ในทางบวกจากความขัดแย้งในเรื่องงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ไม่ใช่งานกิจวัตรประจำวัน โดยจะเป็นลักษณะงานที่มีความซับซ้อน มีความท้าทายหรือเป็นงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องงานสูงระดับหนึ่งจะหมายถึงการมีข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้นและเป็นข้อมูลที่ช่วยประกอบการตัดสินใจหรือทำให้ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีไม่เกิดความขัดแย้งในเรื่องงานขึ้นเลย (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Olson et al., 2007; Tjovold et al., 2003)

แต่อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งในเรื่องงานที่มากเกินไปอาจส่งผลกระทบทางลบได้เช่นเดียวกัน ดังเช่น การศึกษาวิจัยของ Ballesteros-Rodriguez et al. (2020) ที่พบว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานส่งผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงไปจากผลในทางบวกไปสู่ผลในทางลบ (inverted-U effect) ต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เมื่อความขัดแย้งในเรื่องงานอยู่ในระดับที่สูงมากเกินไป

นอกจากนี้ยังพบความเชื่อมโยงกันระหว่างความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องงานระดับสูงสามารถนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นได้ (Lehmann-Willenbrock et al., 2011) จากการทบทวนวรรณกรรมของ De Dreu and Weingart (2003) พบว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ได้ส่งผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานของทีมและความพึงพอใจในงานของสมาชิกในทีม ซึ่งให้ผลลัพธ์ในทางตรงกันข้ามกับการศึกษาของ Jehn (1995) ที่แสดงว่า ความขัดแย้งในงานส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยคำอธิบายที่มีความเป็นไปได้สำหรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นนี้ คือ ความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อาจไม่ได้เป็นอิสระจากกัน (Pelled, 1996) โดยเมื่อสมาชิกในทีมที่มีความคิดที่แตกต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับวิธีการขั้นตอน และแนวปฏิบัติในงาน และไม่สามารถนำไปสู่ฉันทามติหรือข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันได้อาจนำมาสู่การเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ตามมาได้เช่นกัน ซึ่งการถกเถียงเชิงวิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นได้จากการคุกคามการเห็นคุณค่าในตนเองของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมอาจได้รับประโยชน์ในทางบวกจากความขัดแย้งในเรื่องงานได้ เมื่อประสบกับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Huetterman & Boerner, 2011; Lehmann-Willenbrock et al., 2011)

ซึ่งความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยลดอิทธิพลไม่ให้ความขัดแย้งในทีมงานเปลี่ยนแปลงไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และบุคคลที่มีการควบคุมตนเองในระดับสูงจะไม่มีผลให้ความขัดแย้งในทีมงานเปลี่ยนแปลงไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นได้เช่นเดียวกัน (Jimmieson et al., 2017; Pluut & Curşeu, 2013) แต่อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งในทีมงานจะไม่นำไปสู่ผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ผลในทางลบจะเกิดขึ้นเมื่อความขัดแย้งในทีมงานได้ไปกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามมา (Liu et al., 2008)

ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict). ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและกลไกสำคัญที่มักจะถูกใช้ในการอธิบายถึงการส่งอิทธิพลทางลบต่อการทำงานร่วมกันของบุคคลและผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์การ โดยความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์มักจะถูกนำมาศึกษาเพื่อใช้อธิบายถึงผลกระทบทางลบจากความหลากหลายในระดับผิวเผิน เช่น อายุ, เพศ และลักษณะทางกายภาพภายนอกที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน (Carter & Phillips, 2017; Liu et al., 2008; Shin et al., 2012) แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาจำนวนหนึ่งพบว่า ความหลากหลายในระดับลึกอย่างความหลากหลายทางการรู้คิดสามารถนำมาสู่การเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งอิทธิพลทางลบต่าง ๆ ต่อความเป็นหนึ่งเดียวกันในงานของผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมของบุคคล และผลการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน (Chen et al., 2019; Harrison & Klein, 2007; Parayitam et al., 2012)

นิยามของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์. ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ หรืออีกชื่อหนึ่งคือ ความขัดแย้งทางอารมณ์ความรู้สึก จากการศึกษาวิจัยโดยนักวิชาการต่าง ๆ ที่ผ่านมามีการให้นิยามไว้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยยึดตามการให้ความหมายหลักของ Jehn (1995) กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึงความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกตึงเครียด ความรำคาญ และความเกลียดชังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม หรือการให้นิยามโดย Jehn (1997) ที่นิยามว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึงความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของค่านิยมและประเด็นส่วนบุคคล ทั้งนี้ยังพบการให้นิยามที่มีการขยายความเพิ่มเติมโดย Jehn (2008) ที่อธิบายว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึงความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล ซึ่งครอบคลุมถึงความตึงเครียดและความคับข้องใจเกี่ยวกับความแตกต่างส่วนบุคคล อาทิเช่น เจตคติ ความชอบ รูปแบบและบุคลิกภาพระหว่างบุคคล

ทั้งนี้ยังพบการให้คำนิยามจากนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่ง กล่าวคือ Eisenhardt et al. (1997) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ เป็นสภาวะที่สมาชิกในกลุ่มเกิดการปะทะกันทางอารมณ์ระหว่างบุคคล โดยจะมีความโกรธ ชุ่นเคือง และความรู้สึกด้านลบอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง และการให้นิยามโดย Guerra et al. (2005) กล่าวว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ คือ ความไม่ลงรอยกันและความเข้ากันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกันในประเด็นส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเกลียดชังและความรำคาญระหว่างบุคคล และไม่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นในงาน

สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ทางผู้วิจัยเลือกกำหนดนิยามตามการให้ความหมายของ Jehn (1995) โดยเป็นการศึกษาความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ผ่านการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มทำงาน แต่จะมีการประเมินผ่านการรับรู้ของบุคคลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในตรวจสอบถึงอิทธิพลของระดับการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นต่อการแสดงออกในเชิงพฤติกรรมทางบวกของบุคคลตามการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ (พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้)

ผลลัพธ์ของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์. จากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมาพบว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางลบหลายประเภทที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบทางลบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003) ทั้งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ดังเช่น พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Bai et al., 2016; Ballesteros-Rodríguez et al., 2019; Lu et al., 2011) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Lu et al., 2011; Yang, 2020) ความไว้วางใจ (Lehmann et al., 2011) ความผูกพันต่อองค์กร (Yang, 2020) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Bai et al., 2016) และผลการปฏิบัติงาน (De Dreu & Weingart 2003; Jehn, 1995; Jehn & Thatcher, 1997; Huang, 2011) รวมทั้งทำให้เกิดผลลัพธ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังเช่น พฤติกรรมการทำงานแบบถ่วงความก้าวหน้า (Ayoko et al., 2003) ความเครียดในงาน (Hon & Chan, 2013) และความตั้งใจที่จะลาออก (Shaukat et al., 2017) เป็นต้น

โดย Jehn (1995) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อาจไม่มีผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากสมาชิกกลุ่มที่มีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกันมีแนวโน้มที่จะหาทางหลีกเลี่ยงที่จะไม่ต้องทำงานและพัฒนาผลการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือในอีกทางหนึ่ง ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ได้เข้ามาจำกัดความสามารถในการทำงานของกลุ่ม โดยสมาชิกกลุ่มที่เผชิญกับความไม่ลงรอยกันทางปฏิสัมพันธ์ จะให้ความสำคัญไปยังเวลาและพลังงานในการปรับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะให้ความสำคัญไปยังประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง

กับงาน ซึ่งส่งผลยับยั้งการพัฒนาการงานที่ดียิ่งขึ้น (Jehn & Mannix, 2001; Simons & Peterson, 2000; Yang, 2020)

แต่อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมาเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบในข้างต้น พบว่า แม้ว่าความขัดแย้งจะถูกนำมาศึกษาในสองแง่มุม ทั้งความขัดแย้งในเรื่องงาน และแง่มุมเชิงบวก และความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และแง่มุมเชิงลบ แต่กลับพบว่าการศึกษาวิจัยที่ผ่านมานั้นมักจะมีการศึกษาถึงความขัดแย้งทั้งสองลักษณะข้างต้นแยกออกจากกัน ซึ่งอาจเกิดเป็นช่องว่างของการศึกษาที่ไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในสองลักษณะที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ยังพบว่า การศึกษาในบริบทของสังคมวัฒนธรรมเอเชียที่มีระยะห่างทางอำนาจที่สูง และมีลักษณะทางวัฒนธรรมแบบคตินิยมรวมหมู่ โดยให้คุณค่ากับความปรองดองและความเป็นหนึ่งเดียวกัน รวมทั้งหลีกเลี่ยงความไม่ลงรอยระหว่างกันนั้น อาจส่งผลให้บุคคลมีการแสดงออกต่อการรับรู้ความหลากหลายที่แตกต่างออกไปเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาในสังคมตะวันตก โดยเฉพาะผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่อาจปรากฏให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น หรือผลกระทบจากความขัดแย้งในเรื่องงานที่อาจจะมีการแสดงผลลัพธ์ที่แตกต่างออกไป (Hofstede, 1993; Olson et al., 2007; Parayitam & Dooley, 2007; Parayitam et al., 2010)

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาคความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบข้างต้นจากการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความบ่อยครั้งของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมทำงานเดียวกัน เนื่องจากประสบการณ์หรือภูมิหลังที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลส่งผลให้ระดับการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความความแตกต่างกัน แม้จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทีมเดียวกันและเผชิญประเด็นความขัดแย้งเช่นเดียวกัน (Jehn et al., 2006; Pelled, 1996) และอ้างอิงการให้นิยามตามความหมายหลักที่ยอมรับในวงกว้างของ Jehn (1995) กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องของการตัดสินใจ ความแตกต่างทางมุมมอง ความคิด และความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการ และความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึงความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกตึงเครียด ความรำคาญ และความเกลียดชังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปยังการรับรู้ของบุคคลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกันของสมาชิกในทีมทำงาน ซึ่งเป็นการประเมินผ่านการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ

งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task Interdependence)

จากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมาในอดีตพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมักจะถูกขับเคลื่อนด้วยระดับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (D'Silva et al., 2016; Le Blanc et al., 2021; Lee et al., 2015; Wageman & Baker, 1997) โดยงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันถือเป็นคุณลักษณะหลักของการทำงานเป็นทีม และงานวิจัยที่ผ่านมามีได้แสดงให้เห็นว่า สามารถนำมาใช้ศึกษาในฐานะตัวแปรกำกับได้ในการศึกษาระหว่างปัจจัยนำเข้าของกลุ่ม กระบวนการของกลุ่ม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความร่วมมือกันในทีมและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมด้วยเช่นกัน (Berntzen & Wong, 2021; Lee et al., 2015; Talat & Riaz, 2020)

โดย Thompson et al. (2017) ได้จัดแบ่งงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน อันได้แก่ (1) การพึ่งพาซึ่งกันและกันแบบต่างฝ่ายต่างทำ (Pooled interdependence) เป็นรูปแบบงานที่แต่ละส่วนงานไม่จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยจะทำงานแยกกันแล้วจึงนำผลลัพธ์ของงานที่ได้มารวมกันในตอนท้าย ซึ่งเป็นประเภทที่ต้องการความร่วมมือระหว่างกันน้อยที่สุด (2) การพึ่งพาซึ่งกันและกันแบบรับช่วงต่อหรือตามลำดับ (Sequential interdependence) เป็นรูปแบบงานที่มีการส่งต่อผลลัพธ์ของงานในแต่ละขั้นตอนตามลำดับแบบลูกโซ่ โดยจะเกิดความสัมพันธ์ขึ้นเฉพาะแต่กับคนที่รับช่วงมาก่อนหน้าหรือส่งต่อข้อมูลร่วมกันเท่านั้น และ (3) การพึ่งพาซึ่งกันและกันแบบต่างตอบแทนร่วมกัน (Reciprocal interdependence) เป็นรูปแบบงานที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องอาศัยและพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้ผลลัพธ์ในงานสำเร็จ ซึ่งเป็นประเภทที่ต้องอาศัยการประสานงานกันอย่างสูง (Lázaro et al., 2019)

แต่อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในทางจิตวิทยามักไม่ได้มีการศึกษาโดยแยกประเภทของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันตามการจัดแบ่งในข้างต้น โดยจะมุ่งเน้นเป็นการศึกษาผ่านขอบเขตของลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิกเพื่อให้งานนั้นบรรลุผล ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับประเภทที่สามในข้างต้น

โดยแนวคิดของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน สามารถจัดแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลักที่สำคัญคือ (1) งานวิจัยที่อธิบายว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นทิศทางของกระแสนงาน (ตัวอย่างเช่น Lázaro et al., 2019) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อ้างอิงมาจากการจัดแบ่งงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ออกเป็น 3 ประเภท ตาม Thompson (2017) ในข้างต้น โดยจะมุ่งเน้นไปยังทิศทางของกระแสนงาน (workflow) ที่จะทำให้สมาชิกในทีมมีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมากขึ้นหรือน้อยลงในการปฏิบัติงาน

ให้สำเร็จ (เช่น การทำงานแบบต่างฝ่ายต่างทำ เป็นการพึ่งพากันระดับต่ำ, การทำงานแบบรับช่วงต่อ เป็นการพึ่งพากันระดับปานกลาง และการทำงานแบบต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน เป็นการพึ่งพากันระดับสูง) และ (2) งานวิจัยที่อธิบายว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นขอบเขตของงานที่สมาชิกในทีมมีการพึ่งพากัน (ตัวอย่างเช่น D'Silva et al., 2016; Lee et al., 2015; Staples & Webster, 2008) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งศึกษาไปยังขนาดของการพึ่งพากันในงานที่บุคคลรับรู้ได้เพื่อในงานที่รับผิดชอบสำเร็จ โดยจะให้ความสำคัญไปยังผลลัพธ์ความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้น

โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษางานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันโดยอ้างอิงจากแนวคิดที่สอง ซึ่งพบการให้นิยามไว้อย่างคล้ายคลึงกัน โดย Van Der Veegt et al. (2001) นิยามว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน หมายถึง ขอบเขตของงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนเชื่อว่าจะต้องมีการพึ่งพากันในงานจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในทีมเดียวกันเพื่อที่จะสามารถทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสมบูรณ์ และ Hülshager et al. (2009) ที่อธิบายว่า เป็นขอบเขตของงานที่สมาชิกในทีมจะต้องมีการพึ่งพากันในงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีนิยามตามที่ Van Der Veegt et al. (2001) ระบุไว้ในข้างต้น ซึ่งเป็นนิยามที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาทางจิตวิทยาและบริบทของการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีส่วนสนับสนุนให้บุคคลมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในทางบวกต่อความสัมพันธ์และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (McShane & Von Glinow, 2010)

ทั้งนี้การออกแบบลักษณะงานส่งผลโดยตรงต่อมิติเชิงโครงสร้างของทุนทางสังคม ซึ่งเป็นทุนหนึ่งที่เกิดคุณประโยชน์ขึ้นได้ต่อองค์การจากการประสานความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือระหว่างกันของบุคคล (Cabrera & Cabrera, 2005) โดยสามารถดำเนินการได้ผ่านการสร้างการพึ่งพาซึ่งกันและกันซึ่งเป็นการสร้างโอกาสหรือความถี่ในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและเพิ่มความใกล้ชิดในการทำงานเพื่อให้เกิดความถี่ไหลของข้อมูลที่จำเป็นในงานระหว่างการทำงานร่วมกันของบุคลากร (Mohrman, 2003)

ซึ่งการออกแบบลักษณะงานให้มีการทำงานเป็นทีมที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน ได้สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของสมาชิกในทีม โดยเมื่อทีมเผชิญกับประเด็นปัญหาในงานที่ต้องรับผิดชอบจัดการ สมาชิกในทีมจะพยายามค้นหาและแบ่งปันข้อมูลที่ตนเองถือครองอยู่ให้แก่ผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อผลตอบแทนที่จะได้รับขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ในงานร่วมกันของสมาชิก (Cabrera & Cabrera, 2005; Noe et al., 2003) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wageman and Baker (1997) ที่พบว่าผลตอบแทนร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และพบว่า งานที่ต้อง

พึ่งพาซึ่งกันและกันได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ด้วยเช่นกัน โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกับการอธิบายของ Le Blanc et al. (2021) กล่าวคือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นลักษณะของงานที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกในทีมที่ต้องมีการทำงานโดยพึ่งพาซึ่งกันและกันจะถูกคาดหวังให้มีการเอื้ออำนวยข้อมูล คำแนะนำ การช่วยเหลือ และทรัพยากรอื่น ๆ แก่ผู้ร่วมงานในทีมเดียวกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานร่วมกัน (Van Der Vegt et al., 1999) แต่อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมของ Allen et al. (2003) กล่าวว่าผลตอบแทนร่วมกันจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเมื่อมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันขึ้นเท่านั้น ดังนั้นการจัดระบบการทำงานของทีมให้มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันขึ้นได้เพิ่มการประสานงานและการทำงานร่วมกันให้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดซึ่งส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปัน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้น (Cabrera & Cabrera, 2005)

จากการศึกษาของ Lee et al. (2015) ได้พบความสอดคล้องกับการอธิบายของ McShane and Von Gilnow (2010) ที่เสนอว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความร่วมมือกันของทีมมากกว่าการที่สมาชิกทีมต่างคนต่างทำงานแยกกัน ทั้งนี้ยังพบว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันส่งผลกระทบต่อทั้งความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันที่เข้มข้นจะสามารถลดความขัดแย้งในความสัมพันธ์ลงได้ (Lee et al., 2015) นอกจากนี้ยังพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในงานของบุคคลให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานและผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน (Cabrera & Cabrera, 2005; Lee et al., 2015) และได้ช่วยให้เกิดพฤติกรรมกรรมการให้ความช่วยเหลือของบุคคลอื่นเนื่องมาจากงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วง (Allen et al., 2003) โดย Podsakoff et al. (2000) ได้พบว่าลักษณะวัฒนธรรมแบบคตินิยมรวมหมู่ (ปัจเจกบุคคลมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันสูง) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของทีม ภายใต้เงื่อนไขที่มีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้จากการศึกษาของ Chen et al. (2019) ได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นการศึกษาในรูปแบบเส้นทางคู่ในด้านงานและความสัมพันธ์ และศึกษาอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข ซึ่งมีการรับรู้การสนับสนุนทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับ โดยงานวิจัยนี้ได้ให้ข้อมูลต่อยอดได้ว่า ควรมีการศึกษาถึงตัวแปรกำกับอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทีม ดังเช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงานที่อาจมีอิทธิพลต่อบุคคลในการทำความเข้าใจมุมมองของผู้อื่นและกระตุ้นให้มีการตอบสนองต่อการรับรู้ความหลากหลายในทีมที่แตกต่างออกไป ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรม

ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและผลกระทบทางบวกต่าง ๆ ทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษางานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อตรวจสอบอิทธิพลร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

สำหรับการศึกษานี้ เป็นการศึกษางานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจากการรับรู้และความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับขนาดของขอบเขตงานที่จะต้องพึ่งพาอาศัยร่วมกันในงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ และอ้างอิงการให้นิยามตาม Van Der Vegt et al. (2001) กล่าวคือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน หมายถึง ขอบเขตของงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนเชื่อว่า จะต้องมีการพึ่งพากันในงานจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในทีมเดียวกันเพื่อที่จะสามารถทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปยังการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในงานระหว่างสมาชิกในทีมทำงานเดียวกันเป็นสำคัญ

การพัฒนาสมมติฐาน (Hypothesis Development)

ในส่วนของการพัฒนาสมมติฐานนี้ จะมีการอธิบายถึง (1) ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิด ความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (อิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์) และ (3) อิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกัน (กำกับแบบกำหนดทิศทางและไม่กำหนดทิศทาง) ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้. จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางการรู้คิดได้พบการศึกษาของ Rahmi and Indarti (2018) ที่ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิด พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศในทีม และนวัตกรรมในทีมของสมาชิกในทีมทำงานด้านความสร้างสรรค์ของสถาบันกระจายเสียงและโทรทัศน์ ประเทศอินโดนีเซีย จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน โดยพบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในทีมทำงาน กล่าวคือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นการแสดงออกของบุคคลภายในทีมที่ได้รับการกระตุ้นโดยแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้น โดยแรงจูงใจนี้อาจขึ้นอยู่กับความหลากหลายของทีมงานในแง่ของความหลากหลายทางการรู้คิดที่เกี่ยวข้องกับความคิด มุมมอง และทักษะความรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งประเด็นความหลากหลายนี้จะสร้างความโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในกระบวนการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเพื่อที่จะช่วยเหลือให้สมาชิกในทีมเดียวกันได้พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในงานร่วมกัน ซึ่งยิ่งความหลากหลายทางการรู้คิดในทีมเพิ่มมากขึ้น ความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ภายในทีมก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

โดยสอดคล้องกับการเสนอของ Kurtzberg (2005) ที่ระบุว่า ทีมทำงานจะมีการแบ่งปันความรู้เมื่อมีความหลากหลายทางการรู้คิดในระดับสูงเกิดขึ้นภายในทีม นั้น ๆ ทั้งนี้การศึกษาในข้างต้นยังได้ยืนยันการศึกษาของ Cheung et al. (2016) และ Tang and Naumann (2016) ที่ว่า ทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายจะได้รับประโยชน์จากองค์ความรู้และข้อมูลที่หลากหลายเหล่านั้นได้ เมื่อสมาชิกในทีมแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Rahmi & Indarti, 2018) นอกจากนี้ยังพบการศึกษาของ Bodla et al. (2018) ที่พิสูจน์สมมติฐานพบว่า ความหลากหลายในระดับลึกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายจะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เมื่อมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่สูงและให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ทางสังคมที่ลดน้อยลง (Lauring & Selmer, 2012; Lin, 2007)

*สมมติฐานที่ 1 คือ ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม
การแบ่งปันความรู้*

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิด ความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้. จากการศึกษาพบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดที่สูงจะสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมเกิดการแลกเปลี่ยน ได้แย้ง และ ทบทวนความคิดของตนเองในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องในงานหรือเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องงาน ขึ้นมากกว่าการคล้อยตามไปกับรูปแบบและแนวคิดในการทำงานลักษณะเดิมผ่านการรับรู้ถึงความแตกต่างทางความคิด โดย Kilduff et al. (2000) ได้เสนอว่า การรับรู้ถึงความหลากหลายทางการรู้คิดที่มากขึ้น จะเป็นการสร้างความตระหนักรู้ของบุคคลเกี่ยวกับทางเลือกอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงาน อย่างดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มผู้นั้นสามารถที่จะสังเคราะห์มุมมองที่หลากหลายเหล่านี้ ได้อย่างเกิดประโยชน์และตรงตามจริงมากที่สุด

ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางการรู้คิดในอดีตพบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความขัดแย้งในเรื่องงานตามที่ Olson et al. (2007) กล่าวว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในเรื่องงาน ซึ่งความหลากหลายทางการรู้คิดที่เกิดขึ้นนี้มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการทำงานที่จะช่วยให้เกิดพื้นที่ที่สามารถนำไปสู่การร่วมกันอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้ง และไม่คล้อยตามกันโดยง่าย ระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Liu et al. (2008) ที่ได้เสนอสมมติฐาน และมีผลการศึกษาพบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความขัดแย้งในเรื่องงานอย่างมีนัยสำคัญ

การจะเกิดการอภิปรายหรือโต้แย้งร่วมกันของบุคคลขึ้นได้นั้น จะต้องอาศัยขอบเขตของ ข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความแตกต่างหลากหลายกัน ซึ่งความหลากหลายทางการรู้คิดนี้เองที่จะสามารถ สร้างให้เกิดการตระหนักรู้ถึงมุมมองความคิดที่แตกต่างและนำไปสู่การเกิดทางเลือกที่เป็นประโยชน์ ต่อผลการปฏิบัติงานผ่านการคิดและการทบทวนมาเป็นอย่างดี (Mitchell et al., 2009; Shippers et al., 2003; Williams & O'Reilly, 1998) ทั้งนี้แม้ว่าทุกรูปแบบของความหลากหลายจะสามารถ ทำให้เกิดความขัดแย้งในรายงานขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ความหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับ มุมมองทางความคิดหรือความหลากหลายทางการรู้คิดในการศึกษาครั้งนี้มีความเกี่ยวข้องกับการเกิด ความขัดแย้งในรายงานมากกว่าความหลากหลายที่ไม่เกี่ยวข้องกับความคิดภายในของบุคคลที่จะ ส่งผลในเชิงสนับสนุนคุณประโยชน์ทางบวกต่องานได้ (Olson et., 2007; Pelled et al., 1999)

โดยความขัดแย้งในรายงานที่เกิดขึ้นได้ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมระดับบุคคลในองค์การ ดังเช่น พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะเห็นได้จากการศึกษาของ Lu et al. (2011) และ Bai et al. (2016) ที่พบว่า ความขัดแย้งในรายงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งในรายงานจะกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ขึ้นและจะช่วยผลักดันให้บุคคลเกิดการแบ่งปันความ เชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะตัวของตนเองแก่ผู้อื่นในการอธิบายขยายความและให้เหตุผลเพื่อพิสูจน์ มุมมองทางความคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นจากกระบวนการโต้แย้งหรือความขัดแย้งในรายงานที่ เกิดขึ้น ดังนั้นการรับรู้ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของประเด็นในงานกับเพื่อนร่วมงานจะช่วยเพิ่ม พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นได้ (Bai et al., 2016; Lu et al., 2011)

ทั้งนี้ Van Knippenberg et al. (2004) ได้อธิบายว่า ความแตกต่างในข้อมูลและมุมมองทาง ความคิดนี้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งในรายงานและนำไปสู่ความจำเป็นในการจัดการกับความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือทำให้ความขัดแย้งในรายงานที่เกิดขึ้นประสานไปสู่ความเป็นหนึ่งเดียวกันในงาน ได้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะให้ความสำคัญกับความพยายามในการสื่อสารข้อมูลหรือความรู้เฉพาะตนที่ เป็นประโยชน์เพื่อมุ่งหาทางแก้ไขและพัฒนาประเด็นปัญหาในงานให้เกิดความคลี่คลายและดำเนินผล การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไปได้

สมมติฐานที่ 2 คือ ความขัดแย้งในรายงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ในอีกทางหนึ่งงานวิจัยบางส่วนพบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดที่สูงจะทำให้สมาชิก ในทีมเกิดความรู้สึก คับข้องใจ ตึงเครียด และเกิดอารมณ์เชิงลบต่าง ๆ หรือเกิดเป็นความขัดแย้งใน ความสัมพันธ์ขึ้นได้ (Jehn & Mannix, 2001; Pelled et al., 1999) โดยแนวคิดการจัดหมวดหมู่

ทางสังคมได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความหลากหลายทางความคิดหรือมีการรับรู้ถึงความหลากหลายทางการรู้คิด บุคคลจะมีการจัดแบ่งกลุ่มบุคคลออกเป็นสมาชิกกลุ่มในและสมาชิกกลุ่มนอกผ่านอัตลักษณ์บางประการตามแนวคิดอัตลักษณ์ทางสังคม ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเหมือนและความแตกต่างที่บุคคลกำหนดขึ้นผ่านการรับรู้ของตนเอง โดยสมาชิกกลุ่มในจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความเหมือนและเป็นพวกเดียวกันกับตน (พวกเรา) ในขณะที่สมาชิกกลุ่มนอกจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความแตกต่างและเป็นคนละพวกกับตน (พวกเขา) (Tajfel & Turner, 1982; Van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998)

ทั้งนี้การจัดหมวดหมู่ถือเป็นการตอบสนองของบุคคลที่ถูกมองว่า “เกิดประโยชน์ในการลดความซับซ้อนและทำให้โลกการรับรู้ของตนสามารถทำนายและควบคุมได้” (Pelled et al., 1999, p. 3) แต่อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ประการหนึ่งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการจัดหมวดหมู่ คือ การเพิ่มขึ้นของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมเดียวกันที่ถูกจัดแบ่งออกเป็นสมาชิกกลุ่มย่อย อันเนื่องมาจากความแตกต่าง โดยบุคคลจะเกิดความคิดและความรู้สึกในเชิงลบต่อสมาชิกกลุ่มย่อยอย่างไม่รู้ตัว ทั้งนี้ความหลากหลายทางการรู้คิดสามารถกระตุ้นให้เกิดอคติระหว่างกลุ่มขึ้นได้ โดยสมาชิกกลุ่มที่มีความคิดที่แตกต่างออกไปในฐานะกลุ่มนอกจะถูกปฏิบัติในลักษณะเบียดขับและแสดงความก้าวร้าว (Olson et al., 2007; Pelled et al., 1999; Tajfel & Turner, 1982) ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Parayitam et al. (2012) ที่พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์

โดย Chen et al. (2019) ได้เสนอว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดสามารถเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีการตอบสนองที่ไม่ลงรอยระหว่างกันได้อันเนื่องมาจากกระบวนการจัดหมวดหมู่ ซึ่งจะส่งอิทธิพลสำคัญในการขัดขวางการพัฒนากิจกรรมในงานและผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันของบุคลากร ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Harrison and Klein (2007) และ Tepper et al. (2011) ที่พบว่า เมื่อบุคคลมีการรับรู้ถึงความหลากหลายทางการรู้คิด บุคคลอาจมีการแสดงปฏิกิริยาทางอารมณ์เชิงลบ มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในมุมมองของตนเองและหักล้างความคิดของผู้อื่น รวมทั้งจะเกิดการตอบสนองอย่างไม่สมเหตุสมผล (irrational tit-for-tat responses) ผ่านการจัดหมวดหมู่ทางสังคม ซึ่งจะมีผลในการกีดขวางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

ทั้งนี้ความหลากหลายทางการรู้คิดสามารถถูกตีความได้ในรูปแบบของข้อสงสัยหรือการปฏิเสธจากผู้อื่นที่มีต่อตนเอง ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปยังการลดลงของระดับความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) และการเพิ่มขึ้นของระดับความสงสัยในตนเอง (self-suspicion) และเพื่อที่จะยังคงรักษาภาวะสมดุลทางจิตใจ บุคคลอาจมีการแสดงออกในเชิงต่อสู้กับความหลากหลาย

ทางการรู้คิดที่รับรู้ได้แทนที่จะมีการวิเคราะห์ถึงมุมมองทางความคิดที่แตกต่างเหล่านั้นในเชิงเหตุและผล ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งในความสัมพันธ์ขึ้น (Martins et al., 2013; Yang & Mossholder, 2004)

นอกจากนี้อัตลักษณ์เฉพาะตน (self-identity) ที่ถูกทำให้ลดลงและอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบที่ได้รับการกระตุ้นจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม ดังเช่น การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (meta-analysis) ของ De Dreu and Weingart (2003) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงลบที่เข้มข้นระหว่างความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่มีต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของทีม โดยความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นสามารถถูกอธิบายได้ถึงการเป็นภัยคุกคามต่ออัตตาของบุคคล (ego) และเป็นสาเหตุของความวิตกกังวล ซึ่งถือเป็นภัยอันตรายต่อขวัญกำลังใจและความตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งในงานของบุคลากร (De Dreu & Van Knippenberg, 2005) ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อบุคลากรต้องประสบกับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ในที่ทำงาน พวกเขาจะใช้เวลาและกำลังของตนไปกับการจัดการข้อขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าการให้ความสำคัญไปยังประเด็นปัญหาในงาน ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการจัดการชุดข้อมูลต่าง ๆ ของบุคลากรถูกจำกัดลงได้ (De Dreu & Van Vianen, 2001; Knight et al., 2017) ทั้งนี้ความสามารถและขวัญกำลังใจที่ลดน้อยลงยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่องาน โดยเฉพาะในลักษณะงานที่ไม่ใช่งานกิจวัตรประจำซึ่งจะต้องอาศัยการคิดและการดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์จากการแบ่งปันความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ในงานร่วมกัน (Chen et al., 2019)

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต พบงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่มีผลการศึกษสนับสนุนการอธิบายในข้างต้น โดยพบว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Bai et al., 2016; Ballesteros-Rodríguez et al., 2020; Lu et al., 2011) โดย Lu et al. (2011) กล่าวว่า ความตึงเครียดระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะทำให้บุคคลต่อต้านและผินใจที่จะต้องสื่อสารร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นปฏิปักษ์และมีความขัดแย้งกับตนซึ่งจะมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ที่ลดน้อยลงได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ยังได้เข้ามาทำลายความเชื่อใจและทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลอ่อนแอลง ซึ่งมีผลให้ระดับของความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ลดน้อยลง (Langfred, 2007) ทั้งนี้บุคคลมักจะไม่ได้เต็มใจแบ่งปันความรู้ของตนให้กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมองว่าการแบ่งปันความรู้อาจจะคุกคามความสามารถในการแข่งขันของเจ้าของความรู้ภายในองค์กรได้ (Lu et al., 2006) แต่ในทางตรงกันข้าม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจะสามารถช่วยหักล้างข้อกังวลนี้ลงได้ โดยบุคคลจะให้ความเชื่อใจและมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Lu et al., 2011)

สมมติฐานที่ 3 คือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

อิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน. จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ กระบวนการของความหลากหลายมักได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศของทีมและลักษณะงานที่เอื้อต่อ การทำงานร่วมกัน (Joshi & Roh, 2009) ซึ่งลักษณะงานได้ถูกคาดหวังไว้เป็นลำดับแรกที่จะช่วย ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยไม่นำไปสู่ การจัดกลุ่มทางสังคมที่จะทำให้เกิดอารมณ์เชิงลบจากประเด็นความแตกต่างที่เกิดขึ้น (Chen et al., 2019; Van Knippenberg et al., 2004) แต่อย่างไรก็ตามพบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลาย ที่ผ่านมามักจะไม่ให้ความสำคัญไปยังลักษณะงานที่จำเป็นต่อการทำงานแบบกลุ่มหรือทีมทำงาน ทั้งนี้ได้พบหลักฐานบางประการที่สนับสนุนข้อเสนอในข้างต้นนี้ไว้ ดังเช่น Jehn et al. (1999) ที่พบว่า ความหลากหลายของข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน เมื่อลักษณะงานเป็น งานที่มีความซับซ้อน (task complexity) สูงมากกว่าต่ำ และการวิเคราะห์อภิมานของ Bowers et al. (2000) ที่เสนอว่า กลุ่มที่มีความหลากหลายทางความคิดจะให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่องาน ที่ทำมีความยากอยู่ในระดับสูง โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษางานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและ กันในฐานะตัวแปรกำกับซึ่งเป็นลักษณะงานที่งานวิจัยที่ผ่านมาศึกษาถึงอิทธิพลที่จะช่วยลดทอนความ ขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อันเป็นสาเหตุมาจากความหลากหลายในประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ทั้งนี้จากงานวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายได้สรุปการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจว่า ความ หลากหลายทางการรู้คิดสามารถแสดงผลในลักษณะของดาบสองคม ซึ่งได้กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ในเรื่องงานและความสัมพันธ์ขึ้น (Carter & Phillips, 2017; Olson et al., 2007; Parayitam et al., 2012) จากประเด็นในข้างต้น ทางผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมผล ในทางบวกและลดผลในทางลบที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผลในทางลบของความหลากหลาย (ความขัดแย้ง ในเรื่องความสัมพันธ์) ที่สามารถส่งผลในการกีดขวางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้ ซึ่งพบ การศึกษาจำนวนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Wageman & Baker, 1997; Lee et al., 2014; Lee et al., 2015)

จากการศึกษาของ Lee et al. (2015) ที่เสนอว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างเข้มข้น จะทำให้ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ลดลงได้ โดยสมาชิกในทีมที่ต้องพึ่งพากันในงานจะถูก ส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดความกลมเกลียวและสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งอารมณ์ ความรู้สึกในเชิงลบที่เกิดขึ้นจะถูกหลีกเลี่ยงไป และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ McShane and

Von Glinow (2010) กล่าวคือ เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ความร่วมมือกันในทีมจะแสดงผลอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าการที่สมาชิกในทีมต่างคนต่างทำงานแยกจากกัน นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงเป้าหมายในงานร่วมกัน ซึ่งมีผลให้ความรู้สึกของบุคคลต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการพึ่งพากันมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและจะช่วยลดโอกาสของการเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ลงได้ (Chen et al., 2019) แต่ในอีกทางหนึ่ง เมื่อสมาชิกในทีมสามารถทำงานหนึ่งได้โดยไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกคนอื่น ๆ บุคคลจะมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกในทางลบที่เพิ่มมากขึ้น (Lee et al., 2014)

สมมติฐานที่ 4 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ทางบวกจะอ่อนแอลงเมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

ความหลากหลายทางการรู้คิดไม่เพียงแต่จะทำให้สมาชิกในทีมมีการไตร่ตรองต่อประเด็นปัญหา ที่เกี่ยวข้องในงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อนำไปสู่ทางแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นเท่านั้น (Carter & Phillips, 2017; Van Knippenberg et al., 2004) แต่ยังเป็นสาเหตุของความไม่ลงรอยกันและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทำให้เกิดการเบียดขับมุมมองทางความคิดที่แตกต่างจากตนเองออกไป (Martins et al., 2013) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ทางผู้วิจัยจึงจัดวางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นการศึกษาในเส้นทางลบ โดยเป็นกลไกส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดไปยังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ซึ่งจากที่ได้อธิบายในก่อนหน้านี้นี้จะเห็นได้ว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ช่วยส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์อย่างพึ่งพากันในงานของสมาชิกในทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นลักษณะงานที่ช่วยสนับสนุนขอบเขตการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมที่อาจมีมุมมองความคิดที่แตกต่างกันให้มุ่งเน้นไปยังผลลัพธ์และเป้าหมายความสำเร็จในงานที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน (McShane & Von Glinow, 2010; Wang et al., 2011) เนื่องด้วยลักษณะงานดังกล่าว ทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายทางการรู้คิดมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญไปยังการปฏิบัติงานให้สำเร็จมากกว่าการตกอยู่ในความไม่ลงรอยระหว่างกันทางความสัมพันธ์ ซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจและความตั้งใจของบุคคลในการแบ่งปันความรู้ของตนเองให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ แต่ในทางกลับกัน หากงานนั้น ๆ ไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพากันหรือมีการพึ่งพากันในงานที่ต่ำ สมาชิกในทีมอาจเลือกที่จะปฏิเสธความคิดที่แตกต่างและยึดติดอยู่กับรูปแบบวิธีคิดเดิมที่ตายตัวและมีความคล้อยตามกันโดยง่าย ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ความหลากหลายทางการรู้คิดไม่นำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้น

ทางผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านตัวแปรส่งผ่าน คือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบของการศึกษาอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข (moderated mediation)

สมมติฐานที่ 5 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่อิทธิพลทางอ้อมจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันได้พบงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่เสนอผลการศึกษาว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งในเรื่องงาน กล่าวคือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความเกี่ยวข้องกับารออกแบบงานของกลุ่มหรือการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มในการพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (Shaw et al., 2000) ซึ่งงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันสูงมักจะเป็นงานที่มีความยากและมีผลให้สมาชิกในทีมจำเป็นต้องอาศัยการพึ่งพากันในงานเพื่อให้งานสำเร็จ (Lee et al., 2014)

โดย Wageman and Baker (1997) พบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะทำให้ความขัดแย้งในเรื่องงานเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการจะปฏิบัติงานได้สำเร็จจะต้องอาศัยการพึ่งพากันของสมาชิกในทีมในการทำงานโดยการกระทำของทุกคนต่างส่งผลต่อกัน ซึ่งงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะเข้าไปกระตุ้นความรู้สึกรับผิดชอบในงานและทำให้บุคคลกล้าที่จะโต้แย้งความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือกล้าเผชิญกับความขัดแย้งในเรื่องงานที่เกิดขึ้น โดยจะให้ความสำคัญไปยังเป้าหมายความสำเร็จในงานร่วมกัน (Wang et al., 2011) หรือเมื่อสมาชิกในทีมรับรู้ได้ถึงความรับผิดชอบและความจำเป็นในการพึ่งพากัน บุคคลจะกล้าโต้แย้งต่อประเด็นในงานและมีแนวโน้มที่จะให้ความคิดเห็นเชิงโต้แย้งต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผยมากกว่าการแสดงความคิดเห็นอย่างง่ายโดยทั่วไป หรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในการอภิปรายประเด็นปัญหาในงานร่วมกัน (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)

แต่อย่างไรก็ตามจากการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและความขัดแย้งในเรื่องงานจากงานวิจัยในข้างต้นนั้น ยังไม่ปรากฏหลักฐานเพียงพอที่จะสามารถกำหนดทิศทางของอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงาน รวมทั้งอิทธิพลทางอ้อมที่งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะเข้ามามีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านความขัดแย้งในเรื่องงานอย่างชัดเจนได้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและ

ขยายความชัดเจนของอิทธิพลการกำกับในข้างต้น ทางผู้วิจัยจึงเลือกศึกษางานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันผ่านการศึกษาในเส้นทางเชิงบวกโดยไม่กำหนดทิศทางการกำกับ ซึ่งขอเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงาน

สมมติฐานที่ 7 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิด และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน
2. เพื่อศึกษาถึงบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิด และความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ และมีความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านการศึกษาความขัดแย้งที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งความขัดแย้งในเรื่องงานและความสัมพันธ์ พร้อมทั้งศึกษาถึงอิทธิพลของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในฐานะตัวแปรกำกับ

ทั้งนี้หากผลของการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานโดยพบว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากความหลากหลายทางการรู้คิดส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีอิทธิพลในการส่งเสริมผลในด้านบวกและช่วยลดผลในด้านลบของความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้

คิดต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ จะเกิดเป็นประโยชน์แก่องค์กรและผู้ที่มีความสนใจในประเด็น การศึกษาข้างต้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เป็นข้อมูลที่ช่วยให้องค์กรได้เห็นถึงผลกระทบทั้งสองด้าน (the double-edged sword) ของความหลากหลายทางการรู้คิดที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ตระหนัก ถึงทั้งปัจจัยที่เป็นประโยชน์และเป็นข้อท้าทายจากประเด็นความหลากหลายทางความคิดของบุคลากร ในระบบการทำงานแบบทีมที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ ดังเช่น พฤติกรรมการแบ่งปัน ความรู้ในการศึกษาครั้งนี้

2) เป็นข้อมูลที่ช่วยให้องค์กรได้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นของความขัดแย้งในสองรูปแบบที่แตกต่าง กัน ทั้งความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปัน ความรู้ ซึ่งทำให้องค์กรได้เห็นถึงความสำคัญของความขัดแย้งประเภทที่มีคุณค่าต่องาน และ หลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของความขัดแย้งประเภทที่บั่นทอนต่องาน

3) เป็นแนวทางแก่องค์กรในการสนับสนุนให้บุคลากรที่ทำงานร่วมกันได้มีการอภิปราย ถกเถียงและทบทวนประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องในงานร่วมกัน พร้อมทั้งระมัดระวังการเกิดอารมณ์ ความรู้สึกในแง่ลบระหว่างกันของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และความ ชำนาญในงานร่วมกันของบุคลากร

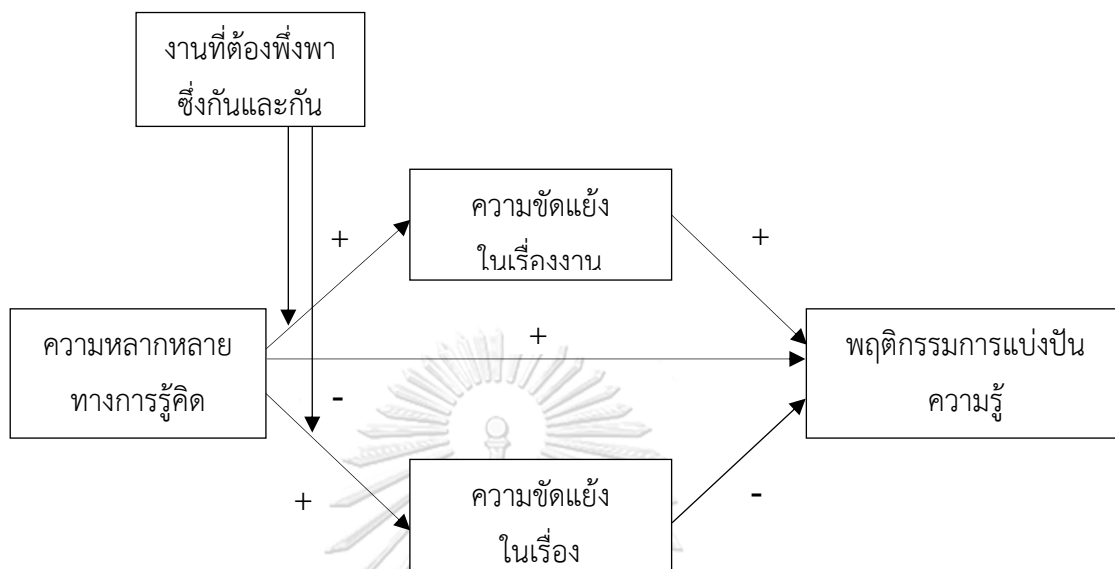
4) เป็นแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในสองรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งความขัดแย้ง ในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยดำเนินการผ่านการจัดลักษณะงานหรือรูปแบบ งานให้บุคลากรได้มีการทำงานโดยพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จในงาน ที่จะเกิดประโยชน์ร่วมกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลและ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยจัดแบ่งรูปแบบการศึกษาออกเป็น 2 เส้นทางคู่ขนาน คือ การศึกษาในเส้นทางบวก และการศึกษาในเส้นทางลบ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานของการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 2 ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 3 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 4 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ทางบวกจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง
- สมมติฐานที่ 5 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่อิทธิพลทางอ้อมจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 6 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง
ความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในทีมงาน

สมมติฐานที่ 7 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อม
ของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
ผ่านทางความขัดแย้งในทีมงาน



บทที่ 2

วิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยมีการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูล ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือแบบตัดขวาง (cross-sectional study) ซึ่งเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (online survey) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มตามความสะดวก (convenience sampling) โดยยึดตามหลักความสมัครใจของผู้เข้าร่วมเป็นสำคัญ ซึ่งได้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเอกชนภายในประเทศไทย และเป็นสมาชิกในทีมทำงานประจำขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ทางผู้วิจัยเลือกที่จะไม่กำหนดประเภทกิจการขององค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ หรือจำกัดประเภทอุตสาหกรรมและการบริการขององค์กรที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการอธิบายสถานการณ์การทำงานได้อย่างครอบคลุมและเกิดประโยชน์ในการอ้างอิงผลสรุปการศึกษาวิจัยโดยทั่วไปได้ (generalization)

โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการคำนวณผ่านทางโปรแกรม G*Power เวอร์ชันที่ 3.1 (Faul et al., 2009) ซึ่งเป็นโปรแกรมสร้างสูตรสำเร็จที่ได้ผ่านการตรวจสอบและรับรองคุณภาพโดยนักวิจัยหลายท่านด้วยกัน (Cunningham & McCrum-Gardner, 2007) โดยมีการคำนวณบนพื้นฐานของการกำหนดค่าทางสถิติ ตามรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดรูปแบบทางสถิติเป็น F-Test แบบ Linear multiple regression: Fixed model, R2 deviation from zero
2. กำหนดค่าขนาดอิทธิพล (effect size) ที่ 0.15
3. กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน (alpha level) ที่ .05
4. กำหนดค่าอำนาจการทดสอบ (power level) ที่ .80 ซึ่งเป็นระดับที่แนะนำในการใช้คำนวณ (Erdfelder et al., 1996)
5. กำหนดจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งหมด ที่ 8

6. เมื่อดำเนินการคำนวณผ่านทางโปรแกรมในข้างต้น ผลลัพธ์ของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ จำนวน 109 คน ทั้งนี้ทางผู้วิจัยได้ปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังเพิ่มมากขึ้น โดยระบุไว้เป็นอย่างน้อยที่จำนวน 140 คน เพื่อป้องกันโอกาสของความผิดพลาดในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลที่อาจเกิดขึ้นได้ และเพื่อเพิ่มความแม่นยำและความน่าเชื่อถือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ทางผู้วิจัยยังได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก (inclusion criteria) ได้แก่

1. อยู่ในระหว่างการปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในประเทศไทย
2. เป็นสมาชิกในทีมทำงานประจำ (ทำงานในองค์การเอกชนที่มีทีมประจำ)
3. ผ่านการทดลองงานแล้ว และมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน
4. เป็นผู้ที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย

และมีเกณฑ์การคัดออก (exclusion criteria) จากการวิเคราะห์ ได้แก่

1. บุคคลที่ไม่ได้ทำงานในรูปแบบของทีมทำงานประจำ
2. เลือกตอบแบบสอบถามในทุกข้อคำถามเหมือนกัน เช่น ตอบ 3 ในทุกข้อคำถาม เป็นต้น
3. ตอบแบบสอบถามไม่ครบตามจำนวน โดยมีข้อคำถามที่ไม่ได้ตอบมากกว่าร้อยละ 10 ของข้อคำถามทั้งหมด
4. ผู้ที่ใช้ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามต่ำกว่าเวลา 3 นาที

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรต้น คือ ความหลากหลายทางการรู้คิด (Cognitive Diversity)

ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความขัดแย้ง (Conflict) ประกอบด้วย

ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict)

ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict)

ตัวแปรกำกับ คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task Interdependence)

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Behavior)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในวงกว้าง และสามารถกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถเอื้อประโยชน์ต่อทั้งระยะเวลาและงบประมาณในการเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพิ่มเติมจากการเก็บข้อมูล รวมทั้งลดความเสี่ยงของการเผชิญกับสถานการณ์โรค

ระบาดไวรัสโคโรนา หรือ โควิด-19 ที่กำลังแสดงแนวโน้มความรุนแรงอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ยังเกิดความสับสนในการนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบจากการอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามใน 7 ส่วนด้วยกัน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามคุณลักษณะทีมงาน

ส่วนที่ 4 มาตรการพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้

ส่วนที่ 5 มาตรการความหลากหลายทางการรู้คิด

ส่วนที่ 6 มาตรการความขัดแย้ง

ส่วนที่ 7 มาตรการงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

แบบสอบถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

แบบสอบถามในส่วนแรก เป็นข้อคำถามเพื่อคัดเลือกคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างในการเข้าร่วมการวิจัยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ เพื่อยืนยัน (1) สถานะการทำงานและประเภทขององค์การที่ทำงาน (2) รูปแบบการทำงานในองค์การ และ (3) สถานะการทดลองงานและอายุการทำงานขั้นต่ำ โดยจะมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมการวิจัยที่อยู่ในสถานะผู้ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในประเทศไทย ทำงานในรูปแบบทีมงานประจำในองค์การ และมีสถานะผ่านการทดลองงานและมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน

แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

แบบสอบถามในส่วนที่สอง เป็นข้อคำถามถึงข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามแบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษาสูงสุด (4) ประเภทกิจการขององค์การที่ทำงาน (5) ตำแหน่งงาน (6) ฝ่ายงาน/ประเภทงาน และข้อสุดท้าย (7) ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การแห่งนี้

แบบสอบถามคุณลักษณะทีมงาน

แบบสอบถามในส่วนที่สาม เป็นข้อคำถามถึงข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะทีมงานของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามแบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงตามความเป็นจริง

มากที่สุด จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ (1) จำนวนสมาชิกภายในทีม (2) ระยะเวลาที่ทำงานภายในทีมนี้ (จำนวนปีและเดือน) และข้อสุดท้าย (3) ความถี่ในการทำงานร่วมกันของทีม

มาตรวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

มาตรวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้มาตรสำหรับประเมินพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ภายในทีมที่พัฒนาโดย Huang (2009) มาตรวัดนี้ประกอบไปด้วยการวัดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ โดยวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยชัดแจ้ง และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยนัย รวมข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ซึ่งมาตรวัดนี้อ้างอิงมาจากแนวคิดด้านพฤติกรรมมนุษย์ในการแบ่งปันความรู้ที่มุ่งเน้นไปยังสองลักษณะของความรู้ที่บุคคลแบ่งปัน คือ (1) ความรู้โดยชัดแจ้ง และ (2) ความรู้โดยนัย ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ข้อคำถามทั้งหมดทุกข้อในมาตรวัดเพื่อวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงไว้ และดำเนินการแปลข้อคำถามจากมาตรวัดตัวแปรในข้างต้นมาเป็นฉบับภาษาไทยเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

ตัวอย่างข้อคำถาม “ฉันแบ่งปันรายงานการทำงานและเอกสารทางการของฉันกับสมาชิกในทีมนี้อย่างสม่ำเสมอ” (I share my work reports and official documents with members in this team frequently) สำหรับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยชัดแจ้ง และ “ฉันแบ่งปันประสบการณ์หรือองค์ความรู้ที่ฉันได้มาจากการทำงานกับสมาชิกในทีมนี้อย่างสม่ำเสมอ” (I share my experience or know-how from work with members in this team frequently) สำหรับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยนัย เป็นต้น

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล มาตรวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) และ ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) ซึ่งสามารถแปลผลได้โดยไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน และ เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน และมาตรวัดต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .79 (Huang, 2009)

มาตรวัดความหลากหลายทางการรู้คิด

มาตรวัดความหลากหลายทางการรู้คิดในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้มาตรสำหรับประเมินความหลากหลายทางการรู้คิดภายในทีมที่พัฒนาขึ้น โดย Van Der Vegt and Janssen (2003) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่พัฒนาเพื่อการเก็บข้อมูลแบบรายงานด้วยตนเอง (self-report) และได้รับความนิยม

ในการนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิดจำนวนมาก (Shin et al., 2012; Wei & Wu, 2013) ดังเช่น ในการศึกษาของ Chen et al. (2019) ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ในสองทางของความหลากหลายทางการรู้คิดที่เกิดขึ้นทั้งผลในทางบวกและผลในทางลบผ่านทฤษฎีโมเดลการจัดหมวดหมู่และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The Categorization-Elaboration Model: CEM Model) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยมาตรวัดนี้ประกอบไปด้วยการวัดความหลากหลายทางการรู้คิด รวมข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ข้อคำถามทั้งหมดทุกข้อในมาตรวัดเพื่อวัดความหลากหลายทางการรู้คิดภายในทีมทำงานในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมความหลากหลายทางการรู้คิดที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงไว้ และดำเนินการแปลข้อคำถามจากมาตรวัดตัวแปรในข้างต้นมาเป็นฉบับภาษาไทยเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

ตัวอย่างข้อคำถาม “สมาชิกในทีมมีความแตกต่างในเรื่องของวิธีคิดมากน้อยเพียงใด” (the extent to which their team members differ in their way of thinking) และ “สมาชิกในทีมมีความแตกต่างในเรื่องของความรู้และทักษะมากน้อยเพียงใด” (the extent to which their team members differ in their knowledge and skills) เป็นต้น

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล มาตรวัดความหลากหลายทางการรู้คิดมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ในระดับที่น้อยมากอย่างยิ่ง (To a very small extent) และ ระดับที่ 5 หมายถึง ในระดับที่มากอย่างยิ่ง (To a very large extent) ซึ่งสามารถแปลผลได้โดย ในระดับที่น้อยมากอย่างยิ่ง มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน และ ในระดับที่มากอย่างยิ่ง มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน และมาตรวัดต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .82 (Chen et al., 2019)

มาตรวัดความขัดแย้ง

มาตรวัดความขัดแย้งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้มาตรสำหรับประเมินความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นโดย Jehn (1997) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่ให้บุคคลประเมินระดับของความขัดแย้งทั้งสองประเภทตามความบ่อยครั้ง (frequent) ที่เกิดขึ้น และพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup conflict) ของ Jehn (1995) ที่ได้รับความนิยมในการนำไปประยุกต์ใช้ศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ซึ่งงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาได้นำข้อคำถามจากมาตรวัดความขัดแย้งภายในกลุ่มแบ่งออกตามประเภทความขัดแย้งที่มีความสนใจศึกษา ดังเช่น การศึกษาของ Chen et al. (2019) ที่ได้นำข้อคำถามจากมาตรวัดเดียวกันนี้มา

ประยุกต์ใช้ในการประเมินความบ่อยครั้งของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นผ่านการรับรู้ของบุคคล โดยมาตรวัดนี้ประกอบไปด้วยข้อคำถามทั้งหมด รวม 8 ข้อ แบ่งเป็นสำหรับวัดความขัดแย้งในเรื่องงาน 4 ข้อ และวัดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ 4 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ข้อคำถามทั้งหมดทุกข้อในมาตรวัดเพื่อวัดความขัดแย้งทั้งสองประเภทในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมความขัดแย้งที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงไว้ ซึ่งมีการประเมินผ่านการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ และดำเนินการแปลข้อคำถามจากมาตรวัดตัวแปรในข้างต้นมาเป็นฉบับภาษาไทยเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

ตัวอย่างข้อคำถาม “สมาชิกในทีมของคุณมีความเห็นขัดแย้งกันเรื่องวิธีการทำงานให้เสร็จบ่อยครั้งเพียงใด” (How often do people in your team disagree about opinions regarding the work being done?) สำหรับความขัดแย้งในเรื่องงาน และ “มีความไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกในทีมของคุณเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด” (How much friction is there among members in your team?) สำหรับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล มาตรวัดความขัดแย้งมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เคยเลย (not at all) และ ระดับที่ 5 หมายถึง เป็นอย่างมาก/เป็นประจำ (very much) ซึ่งสามารถแปลผลได้โดย ไม่เคยเลย มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน และ เป็นอย่างมาก/เป็นประจำ มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน และมาตรวัดต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 สำหรับความขัดแย้งในเรื่องงาน และ .92 สำหรับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (Jehn, 1995)

มาตรวัดงานที่ต้องพึ่งพาส่งกันและกัน

มาตรวัดงานที่ต้องพึ่งพาส่งกันและกันในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้มาตรสำหรับประเมินงานที่ต้องพึ่งพาส่งกันและกันภายในทีมที่พัฒนาขึ้นโดย Van Der Vegt et al. (2001) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่พัฒนาเพื่อการเก็บข้อมูลแบบรายงานด้วยตนเอง (self-report) โดยให้บุคคลประเมินงานที่ต้องพึ่งพาส่งกันและกันผ่านการรับรู้ของตนเอง รวมข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ข้อคำถามทั้งหมดทุกข้อในมาตรวัดเพื่อวัดงานที่ต้องพึ่งพาส่งกันและกัน และดำเนินการแปลข้อคำถามจากมาตรวัดตัวแปรในข้างต้นมาเป็นฉบับภาษาไทยเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษานี้

ตัวอย่างข้อความ “ฉันต้องได้รับข้อมูลและคำแนะนำจากสมาชิกในทีมของฉัน จึงจะสามารถทำงานได้สำเร็จ” (I have to obtain information and advice from my team members in order to complete my work) และ “ฉันจำเป็นต้องทำงานใกล้ชิดกับสมาชิกในทีมของฉันเพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดี” (I have to work closely with my team members to do my work properly)

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล มาตรฐานที่ต้องพึงพาซึ่งกันและกันมีรูปแบบการตอบเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยที่ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) และ ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) ซึ่งปรับระดับการประมาณค่า จากมาตรวัดต้นฉบับ จากเดิมที่ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ ระดับที่ 5 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) เพื่อให้ทิศทางของมาตรแบบลิเคิร์ตเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมาตรวัดอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถแปลผลได้โดย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน และ เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน และมาตรวัดต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .76 (Van Der Vegt et al., 2001)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ทางผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามจากมาตรวัดตัวแปรในข้างต้นมาเป็นฉบับภาษาไทย โดยนำข้อความทั้งหมดในแต่ละมาตรวัดให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาดำเนินการแปลจากภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย และแปลย้อนกลับจากภาษาไทยมาเป็นภาษาอังกฤษ (back-to-back translation หรือ backward translation) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในอีกครั้งหนึ่งตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา Tyupa (2011) ซึ่งเมื่อตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำมาตรวัดทั้งหมดไปทดสอบการใช้กับบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 10 คน ผ่านวิธีการอภิปรายร่วมกันเพื่อตรวจสอบและรวบรวมข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับรายละเอียดคำชี้แจงและความเข้าใจทางด้านภาษาของข้อความ ทั้งนี้เพื่อนำข้อคิดเห็นที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถาม และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับภาษาที่ใช้และความถูกต้องของเนื้อหา จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 224 คน มาวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือด้วยโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป ดังแสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของแต่ละมาตรวัดต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงในแต่ละข้อกับข้อกระทงที่เหลือทั้งหมดหรือคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation [CITC]) โดยพิจารณาจากค่าการวิเคราะห์แต่ละข้อกระทงไม่ต่ำกว่า .30 ซึ่งเป็นค่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Cristobal et al., 2007) ดังแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ข

2. ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของตัวแปรทั้งหมด โดยประเมินจากค่าความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) จากการอ้างอิงค่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ .70 ขึ้นไป (Cortina, 1993) ก่อนนำไปทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยโปรแกรมทางสถิติในช่วงต้นพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงในแต่ละข้อกับข้อกระทงที่เหลือทั้งหมดของทุกมาตรวัด มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง .47 ถึง .79 ซึ่งเป็นค่าการวิเคราะห์ที่สูงกว่าเกณฑ์พื้นฐานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้ทั่วไป รวมทั้งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของทุกมาตรวัดที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงระหว่าง .76 ถึง .90 ซึ่งเป็นค่าการวิเคราะห์ที่อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามทุกข้อจากทั้ง 4 มาตรวัด ประกอบด้วย มาตรวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ มาตรวัดความหลากหลายทางการรู้คิด มาตรวัดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น มาตรการความขัดแย้งในเรื่องงานและมาตรวัดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และมาตรวัดงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีค่าการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1

สรุปผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด

มาตรวัด	ช่วงค่า CITC	Cronbach's Alpha	ผลการวิเคราะห์
1. มาตรวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	.47 ถึง .64	.79	ผ่านเกณฑ์
2. มาตรวัดความหลากหลายทางการรู้คิด	.49 ถึง .65	.76	ผ่านเกณฑ์
3. มาตรวัดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น			
3.1 มาตรวัดความขัดแย้งในเรื่องงาน	.75 ถึง .79	.90	ผ่านเกณฑ์
3.2 มาตรวัดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์	.65 ถึง .74	.85	ผ่านเกณฑ์
4. มาตรวัดงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน	.53 ถึง 71	.82	ผ่านเกณฑ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการขออนุมัติการวิจัยจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้รับการอนุมัติรับรอง ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2565 เลขที่โครงการวิจัย 640227 จากนั้นผู้วิจัยจึงจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ในภาคผนวก ก ด้วยเว็บไซต์ Surveymonkey.com และกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ แอปพลิเคชัน Facebook และ LINE โดยกลุ่มตัวอย่างจะได้รับแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง URL Link หรือ QR Code ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

เมื่อเข้าสู่แบบสอบถาม ผู้ที่สนใจเข้าร่วมวิจัยจะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และการเก็บข้อมูลของการศึกษาวิจัย รวมถึงสิทธิ์ส่วนบุคคลในการเข้าร่วมวิจัยจากเอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอมซึ่งปรากฏในหน้าแรก งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) เมื่อผู้ที่สนใจได้รับทราบรายละเอียดทั้งหมดและตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย จะสามารถให้ความยินยอมถึงการรับทราบข้อมูลในงานวิจัยและแสดงความยินยอมในการตอบแบบสอบถาม ก่อนเริ่มเข้าสู่การทำแบบสอบถามในลำดับถัดไป

ภายหลังการแสดงความยินยอม จะเข้าสู่แบบสอบถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ สำหรับคัดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าร่วมการวิจัย โดยออกแบบให้มีการเลือกตอบเพื่อยืนยันสถานะการทำงานและประเภทขององค์การที่ทำงาน รูปแบบการทำงานในองค์การ รวมถึงสถานะการทดลองงานและอายุการทำงานขั้นต่ำ ทั้งนี้แบบสอบถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัยจะปรากฏอยู่ในลำดับก่อนเข้าสู่แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ผลในการวิจัย โดยผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนใน 3 ข้อคำถามข้างต้น จะผ่านเข้าสู่การทำแบบสอบถามในอีก 6 ส่วน และผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนหรือไม่เข้าข่ายตามเกณฑ์ที่กำหนด จะสิ้นสุดการตอบแบบสอบถามและไม่ผ่านเข้าไปสู่การทำแบบสอบถามในลำดับต่อไปในทันที

ในการตอบแบบสอบถาม ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะสามารถตอบแบบสอบถามได้เพียงจำนวน 1 ครั้ง โดยใช้เวลาประมาณ 10 ถึง 15 นาที ทั้งนี้ตลอดการเก็บรวบรวมข้อมูล จะไม่มีการให้ระบุชื่อหรือข้อมูลเชิงลึกที่สามารถระบุตัวตนของผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ในทุกขั้นตอนของแบบสอบถาม โดยยึดถือหลักการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้เข้าร่วมเป็นสำคัญ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้จะถูกเก็บรักษาไว้ด้วยความลับและไม่นำไปเปิดเผย โดยจะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยที่เกิดประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถยุติหรือออกจากกรอบแบบสอบถามครั้งนี้ได้ตลอดเมื่อเกิดความรู้สึกไม่สบายใจหรือคับข้องใจ และไม่ต้องแสดงเหตุผลใด ๆ แก่ผู้วิจัย โดยผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านจะสามารถขอข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์จากผู้วิจัยได้ผ่านช่องทางการติดต่อที่ระบุไว้อย่างชัดเจนในหน้ารายละเอียดแรกก่อนเข้าสู่แบบสอบถาม เช่น อีเมล และเบอร์ติดต่อของผู้วิจัย เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และศึกษาบทบาทการส่งผ่านของความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ รวมทั้งศึกษาถึงอิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคู่ขนาน โดยทางผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS Statistics 22.0 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ของข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศของกลุ่มตัวอย่างกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เพื่อทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ในการกำหนดเป็นตัวแปรควบคุม และวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (correlation) เพื่อวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ตามสมมติฐานที่ 1 และวิเคราะห์อิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จากความหลากหลายทางการรู้คิดไปยังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ตามสมมติฐานที่ 2 และ 3 ตามลำดับ ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ใน SPSS Statistics 22.0 รูปแบบปฏิบัติการที่ 4 (model 4) ตามแนวคิดของ Hayes (2017) ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ

และดำเนินการวิเคราะห์อิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างความสัมพันธ์ของความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างความสัมพันธ์ของความหลากหลายทางการรู้คิด

และความขัดแย้งในรายงาน ตามสมมติฐานที่ 4 และ 6 ตามลำดับ รวมทั้งวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไขของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิด และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคู่ขนาน ตามสมมติฐานที่ 5 และ 7 ตามลำดับ ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ใน SPSS Statistics 22.0 รูปแบบปฏิบัติการที่ 7 (model 7) ตามแนวคิดของ Hayes (2017) ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ และสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการทดสอบความชันอย่างง่าย (simple slope test) ตามแนวทางของ Dawson (2014) ในการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ (interaction effect)



บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความหลากหลายทางการรู้คิด ความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดแบ่งออกเป็น 5 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรผล
(ผลการตรวจสอบตัวแปรควบคุม)
- ส่วนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร
- ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
- ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

M	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SK	หมายถึง ค่าความเบ้
KU	หมายถึง ค่าความโด่ง
b	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ
β	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน
SE	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
R^2	หมายถึง ค่ากำลังสองของความสัมพันธ์พหุคูณ
F	หมายถึง ค่าความต่างของความแปรปรวน

สัญลักษณ์แทนตัวแปร

KS	หมายถึง พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
CD	หมายถึง ความหลากหลายทางการรู้คิด
TC	หมายถึง ความขัดแย้งในเรื่องงาน
RC	หมายถึง ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์
TI	หมายถึง งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บข้อมูลปรากฏว่า มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 272 คน ซึ่งในจำนวนนี้มีผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเข้า 24 คน ซึ่งเหลือเป็นจำนวน 248 คน จากนั้นทางผู้วิจัยได้คัดข้อมูลของผู้ที่ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามต่ำกว่าเวลาสามนาที 3 คน และผู้ที่ไม่ได้ตอบข้อคำถามมากกว่าร้อยละสิบของข้อคำถามทั้งหมด 21 คนออกตามเกณฑ์การคัดออกที่กำหนดไว้ ซึ่งในท้ายที่สุดปรากฏว่า มีข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้ทั้งสิ้น จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 224 คน พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.91 เป็นผู้มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี ร้อยละ 46.43 ($M = 30.19, SD = 6.00$) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.64 ประเภทงานที่มีผู้เข้าร่วมงานวิจัยมากที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 22.32 ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 45.98 มีอายุงานในองค์กร 6 เดือน – 5 ปี ร้อยละ 80.36 ($M = 3.72, SD = 4.14$) จำนวนสมาชิกในทีมทำงาน 2 – 5 คน ร้อยละ 45.98 ($M = 7.29, SD = 4.63$) มีอายุงานในทีมทำงาน 6 เดือน – 5 ปี ร้อยละ 88.84 ($M = 2.66, SD = 2.08$) ความถี่ในการทำงานร่วมกัน เป็นประจำทุกวันทำการ (ตั้งแต่ 5 ครั้งต่อสัปดาห์เป็นต้นไป) ร้อยละ 63.39 ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยมาจากประเภทกิจการที่แตกต่างหลากหลายกัน โดยข้อคำถามเพื่อเก็บข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับอายุและอายุงานในองค์กร รวมทั้งคุณลักษณะทีมทำงานเกี่ยวกับอายุงานในทีมและจำนวนสมาชิกในทีมของงานวิจัยนี้เป็นข้อคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยจึงนำเสนอโดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นช่วงระยะเวลา 5 ปี และจำนวนสมาชิก 5 คน ตามลำดับ เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจ โดยข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังแสดงในภาคผนวก ค

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรผล

เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาของตัวแปรพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ พบว่าเพศเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณลักษณะทั่วไปของผู้เข้าร่วมการวิจัยเพื่อตรวจสอบว่าควรที่จะมีการกำหนดตัวแปรควบคุมจากตัวแปรคุณลักษณะหรือไม่ โดยใช้สถิติ Independent sample t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มเพศชายและเพศหญิง ผลปรากฏว่า การเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่า p-value มีค่าเท่ากับ .60 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีการกำหนดตัวแปรควบคุมจากตัวแปรคุณลักษณะทั่วไปของผู้เข้าร่วมการวิจัย เนื่องจากพบว่า เพศ ซึ่งเป็นตัวแปรคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ไม่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ตารางที่ 2

แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยจำแนกตามเพศ

พฤติกรรมการแบ่งปัน ความรู้	เพศ	จำนวน	t-test for Equality of Means			
			Mean	S.D.	t	Sig.(2- tailed)
	ชาย	81	4.35	.59	.53	.60
	หญิง	123	4.31	.58		

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายของข้อมูล ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	min	max	<i>SK</i>	<i>KU</i>
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	4.31	0.59	1.60	5.00	-1.47	2.66
ความหลากหลายทางการรู้คิด	3.43	0.70	1.25	5.00	-.18	-.24
ความขัดแย้ง						
ความขัดแย้งในเรื่องงาน	3.07	0.92	1.25	5.00	.03	-1.36
ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์	2.31	0.79	1.00	5.00	.58	.34
งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน	3.75	0.83	1.20	5.00	-.59	-.48

หมายเหตุ. $n = 224$; พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีระดับ 1 – 5, ความหลากหลายทางการรู้คิด ความขัดแย้งในเรื่องงาน และความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์มีระดับ 1 – 4, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้ของทุกตัวแปร = .16, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่งของทุกตัวแปร = .32

พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ความหลากหลายทางการรู้คิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ความขัดแย้ง ประกอบด้วย ความขัดแย้งในเรื่องงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

โดยตัวแปรทั้งหมดในข้างต้น ได้แก่ พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายทางการรู้คิด ความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน พบว่า มีค่าความเบี่ยงเบนในช่วงระหว่าง -1.47 - .58 ซึ่งจากการพิจารณาพบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นปกติ โดยค่าความเบี่ยงเบนในช่วงระหว่าง -2.00 - 2.00 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Hair et al., 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีค่าความโด่งอยู่ในช่วงระหว่าง -1.36 - 2.66 ซึ่งจากการพิจารณาพบว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวเป็นปกติ เนื่องจากค่าความโด่งที่ไม่เกิน 3.00 ยังคงอยู่ในช่วงเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ (Kline, 2011)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ของตัวแปรแต่ละคู่ในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง -.19 - .68 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแต่ละคู่ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นที่สูงเกิดขึ้น ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วพบว่า ตัวแปรคู่ใดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับหรือมากกว่า .80 อาจเกิดปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นที่สูงหรือเกิดปัญหาภาวะร่วมของตัวแปรในแบบเส้นตรง (multicollinearity) (Hair et al., 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า คู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์มากที่สุด คือ คู่ของความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงาน ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .68 และคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าที่เข้าใกล้ 0 มากที่สุด คือ คู่ของพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้และความหลากหลายทางการรู้คิด ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .05 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในงานวิจัย

ตัวแปร	1	2	3	4	5
1. พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	(.78)				
2. ความหลากหลายทางการรู้คิด	.05	(.75)			
3. ความขัดแย้งในรายงาน	.07	.68**	(.89)		
4. ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์	-.19**	.48**	.58**	(.85)	
5. งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน	.42**	.35**	.55**	.16*	(.82)
<i>M</i>	4.31	3.43	3.08	2.31	3.76
<i>SD</i>	.59	.71	.92	.79	.84

หมายเหตุ. $n = 224$; * $p < .05$, ** $p < .01$; ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สมมติฐาน ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ใน SPSS Statistics 22.0 โดยผู้วิจัยเลือกรูปแบบปฏิบัติการที่ 4 (model 4) เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคู่ขนาน (parallel mediation model) ประกอบด้วย ความขัดแย้งในรายงาน และความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ กับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เลือกรูปแบบปฏิบัติการที่ 7 (model 7) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ (moderated mediation)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณจากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน ได้แก่ ความขัดแย้งในรายงาน และความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (direct effect) ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผลปรากฏว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .05, p = .54$) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

ตารางที่ 5

สรุปผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณจาก PROCESS โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรผล

	ความขัดแย้ง ในเรื่องงาน			ความขัดแย้ง ในเรื่องความสัมพันธ์			พฤติกรรม การแบ่งปันความรู้		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
CD	.73***	.06	.00	.55***	.07	.00	.05	.08	.54
TI	.38***	.05	.00	-.00	.06	.96			
CD x TI	.06	.08	.45	-.20*	.09	.03			
TC							.15*	.06	.01
RC							-.27***	.06	.00
	$R^2 = .58$			$R^2 = .25$			$R^2 = .09$		
	$F(3, 220) = 100.04$			$F(3, 220) = 24.53$			$F(3, 220) = 6.89$		
	$p < .001$			$p < .001$			$p < .01$		

หมายเหตุ. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; CD = ความหลากหลายทางการรู้คิด, TI = งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน, TC = ความขัดแย้งในเรื่องงาน, RC = ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

การศึกษาอิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องงาน พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีอิทธิพลทางบวกต่อความขัดแย้งในเรื่องงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .73, p < .001$) นอกจากนี้ พบว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานสามารถส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .15, p < .05$) กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องงานสามารถส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลปรากฏว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .14, SE = .05, 95\% CI [.04, .24]$)

จากการสรุปผลการศึกษาอิทธิพลส่งผ่านดังแสดงในแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation)

กล่าวคือ ความหลากหลายทางการรู้คิดมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

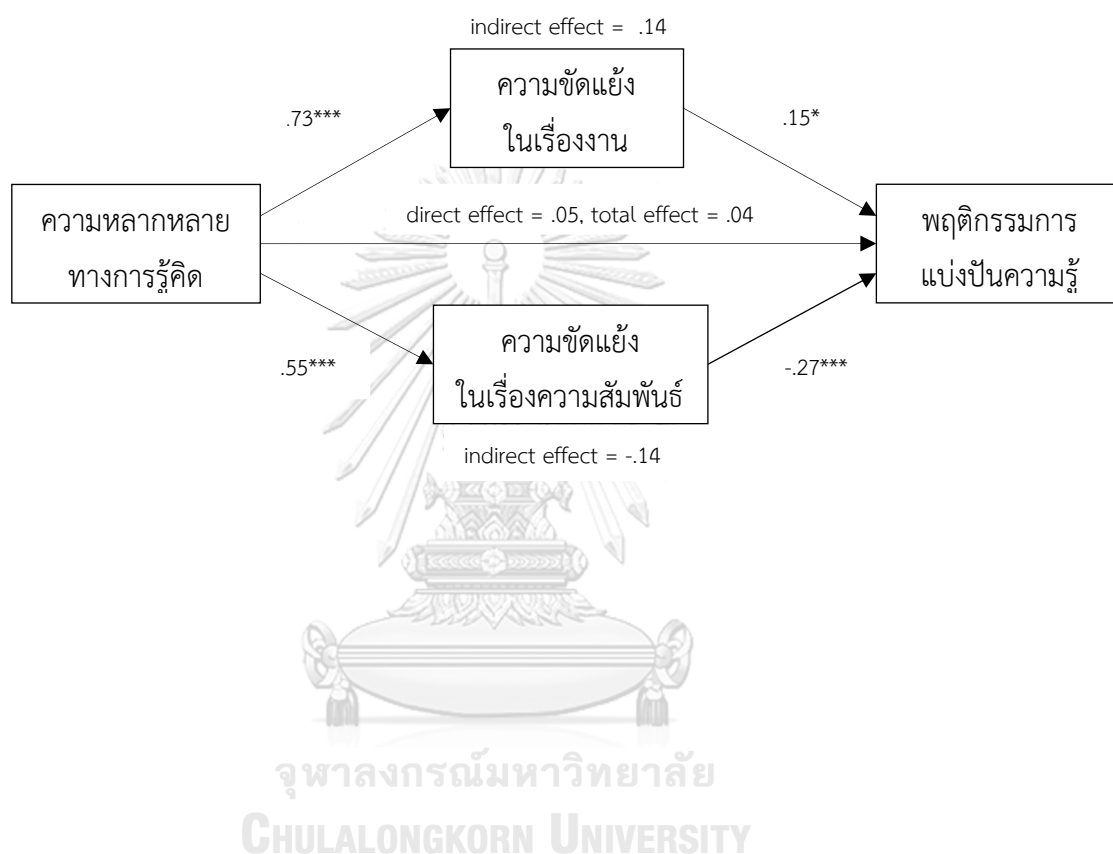
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

การศึกษาอิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีอิทธิพลทางบวกต่อความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .55, p < .001$) นอกจากนี้ พบว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์สามารถส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.27, p < .001$) กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์สามารถส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลปรากฏว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.14, SE = .04, 95\% CI [-.24, -.07]$) จากการสรุปผลการศึกษาอิทธิพลส่งผ่านดังแสดงในแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation)¹ กล่าวคือ ความหลากหลายทางการรู้คิดมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

แผนภาพที่ 3

เส้นอิทธิพลส่งผ่านทางบวกของความขัดแย้งในโรงงานและอิทธิพลส่งผ่านทางลบของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้



¹ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการส่งผ่าน (mediation) พบ 2 แนวทางการศึกษาสำคัญที่อธิบายกระบวนการส่งผ่าน กล่าวคือ การศึกษาของ Barron และ Kenny (1986) ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนในการทดสอบอิทธิพลการส่งผ่าน โดยอธิบายว่า ในขั้นตอนที่ 1 จำเป็นจะต้องพบว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์ทางตรงกับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ($X \rightarrow Y$) เพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวแปรส่งผ่านที่อาจมีอิทธิพลทำให้ตัวแปรต้นส่งผลไปยังตัวแปรตามได้ แต่อย่างไรก็ตาม การวิจัยจำนวนหนึ่งในปัจจุบัน (e.g., Hair et al., 2021; Hayes, 2017) ได้พบข้อจำกัดของแนวคิดและระเบียบวิธีตามแนวทางของ Baron and Kenny (1986) ในข้างต้น โดยเสนอว่าการทดสอบอิทธิพลการส่งผ่านไม่จำเป็นต้องพบความสัมพันธ์ทางตรงของตัวแปรต้นไปยังตัวแปรตาม ($X \rightarrow Y$) เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวอาจทำให้พลาดโอกาสในการพบอิทธิพลการส่งผ่านบางประการที่มีอยู่ และได้เสนอประเภทของการส่งผ่านรูปแบบหนึ่ง คือ การส่งผ่านทางอ้อมเท่านั้น (indirect-only mediation) หรือ การส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) ที่แสดงว่า อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยไม่จำเป็นต้องพบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลทางตรง (direct effect) โดยการศึกษาครั้งนี้ได้อ้างอิงแนวทางการอธิบายกระบวนการส่งผ่านปัจจุบันของ Hair et al. (2021) และ Hayes (2017) ในการสรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลการส่งผ่านในเส้นทางคู่ขนานของความขัดแย้งในโรงงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างความสัมพันธ์ของความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

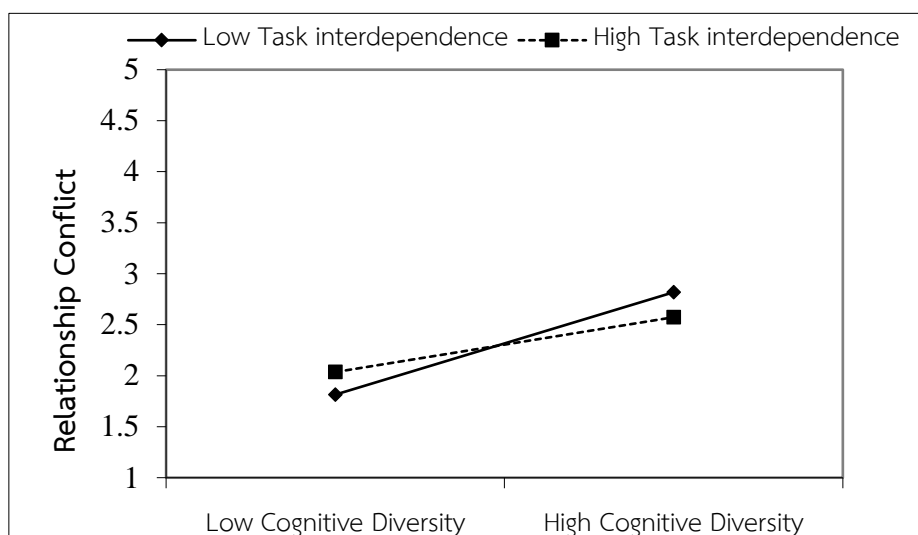
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ทางบวจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

การทดสอบอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยดูผลการวิเคราะห์ค่าปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ของความหลากหลายทางการรู้คิดและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังแสดงในตารางที่ 5 พบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.20, p < .05$) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

เมื่อทดสอบความชันอย่างง่ายตามแนวทางของ Dawson (2014) ผลปรากฏว่า ณ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระดับต่ำ ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ($b = .71, p < .001$) กล่าวคือ เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ ยังมีความหลากหลายทางการรู้คิดเพิ่มสูงขึ้นเท่าใด ยิ่งส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น และขณะที่ ณ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์มีค่าที่ลดต่ำลง แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .38, p < .01$) กล่าวคือ เมื่อความหลากหลายทางการรู้คิดและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง จะมีผลให้ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ต่ำลง โดยเปรียบเทียบกับ เมื่อความหลากหลายทางการรู้คิดอยู่ในระดับสูง แต่งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำจะพบว่าความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่สูงมากกว่า ดังแสดงในแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4

Plot ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์



ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่อิทธิพลทางอ้อมจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์การทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดว่ามีอิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลหรือไม่ โดยมีผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 6 ปรากฏว่า ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันที่สามารถเป็นตัวแปรกำกับในอิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ได้ ที่ 95% ช่วงชั้นความเชื่อมั่นที่ -0.0017 และ $.1267$ หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5

ตารางที่ 6

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลทางอ้อมกับตัวแปรกำกับ

Index of moderated mediation						
Moderated	Mediated	Index	Boot(SE)	LLCI	ULCI	
งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน	CD → TC → KS	.01	.02	-.02	.04	
	CD → RC → KS	.05	.03	-.00	.13	

หมายเหตุ. CD = ความหลากหลายทางการรู้คิด, TC = ความขัดแย้งในเรื่องงาน, RC = ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์, KS = พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงาน

การทดสอบอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยดูผลการวิเคราะห์ค่าปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ของความหลากหลายทางการรู้คิดและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังแสดงในตารางที่ 5 พบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .06, p = .45$) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 6

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องงาน

ผลการวิเคราะห์การทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ว่ามีอิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลหรือไม่ โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 6 ปรากฏว่า ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันที่สามารถเป็นตัวแปรกำกับในอิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องงานได้ที่ 95% ช่วงชั้นความเชื่อมั่นที่ $-.0200$ และ $.0437$ หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 7

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยในข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H1	ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	ไม่สนับสนุน	CD → KS ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ
H2	ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	สนับสนุน	CD → TC → KS ทางบวก (ตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ หรือ full mediation)
H3	ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	สนับสนุน	CD → RC → KS ทางลบ (ตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ หรือ full mediation)
H4	งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ทางบวกจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง	สนับสนุน	CD x TI → RC
H5	งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่อิทธิพลทางอ้อมจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง	ไม่สนับสนุน	CD x TI → RC → KS ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 7

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H6	งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในรายงาน	ไม่สนับสนุน	$CD \times TI \rightarrow TC$ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ
H7	งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในรายงาน	ไม่สนับสนุน	$CD \times TI \rightarrow TC \rightarrow KS$ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เพิ่มเติมผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ในรูปแบบปฏิบัติการที่ 58 (model 58) เพื่อทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation model) ในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคูชาน และมิงงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับทั้งในชั้นที่หนึ่งและชั้นที่สอง เนื่องจากผู้วิจัยพบการศึกษาจำนวนหนึ่งที่แสดงว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ (Cabrera & Cabrera, 2005; Lee et al., 2020) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับเพิ่มเติมในชั้นที่สองได้ ทั้งนี้การศึกษาอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในชั้นที่สองมีแนวโน้มที่จะช่วยขยายความชัดเจนของผลการวิจัยที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไขของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเฉพาะในชั้นที่หนึ่ง สำหรับผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ในภาคผนวก ง

สรุปการวิเคราะห์โมเดลรวมทั้งหมด

ในการศึกษาครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์โดยสรุป คือ ความหลากหลายทางการรู้คิดไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่ทั้งนี้พบว่า ความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบที่แตกต่างกัน ได้แก่ ความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์สามารถส่งผ่าน

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้ โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องงานสามารถส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์สามารถส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่ไม่พบอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข (moderated mediation) ของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถึงแม้ว่าจะพบอิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์



บทที่ 4

อภิปรายผล

การศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับประเด็นความหลากหลายแสดงให้เห็นถึงลักษณะการเป็นดาบสองคม (double-edge sword) ของความหลากหลายทางการรู้คิดที่สามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในทีม ดังเช่น การเกิดขึ้นของความขัดแย้งในโรงงานที่แสดงถึงการเป็นปัจจัยส่งเสริมและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่แสดงถึงการเป็นปัจจัยกีดขวาง (Carter & Phillips, 2017, Williams & O'Reilly, 1998) ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และศึกษาบทบาทการส่งผ่านของความขัดแย้งในโรงงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ (parallel mediation) พร้อมทั้งศึกษาอิทธิพลทางอ่อนเชิงเงื่อนไข (moderated mediation) ของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในโรงงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคู่ขนาน

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์ผลทางสถิติ ผลการวิจัย พบว่าความหลากหลายทางการรู้คิดไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยได้แสดงว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งสองรูปแบบที่แตกต่างกันเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) กล่าวคือ ความขัดแย้งในโรงงานมีบทบาทส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวก ในขณะที่ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์มีบทบาทส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบ นอกจากนี้ยังพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีอิทธิพลกำกับช่วยลดความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดที่มีต่อความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ แต่กลับไม่พบอิทธิพลทางอ่อนเชิงเงื่อนไขของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ทั้งการมีความขัดแย้งในโรงงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ทางผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ตามสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 คือ ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้ความหลากหลายทาง

ความคิดของสมาชิกในทีมไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดขึ้นของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ผลการวิจัยจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน

ผลลัพธ์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดตามมาตรวัดของ Van Der Vegt and Janssen (2003) ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความแตกต่างทางความคิดของสมาชิกในทีมไม่พบความสัมพันธ์ใด ๆ กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งพบความไม่สอดคล้องบางส่วนกับการศึกษาของ Rahmi and Indarti (2018) ที่แสดงว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ในการศึกษาข้างต้น เป็นการเก็บข้อมูลเฉพาะจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานเป็นทีมในฝ่ายสร้างสรรค์หรือทีมงานสร้างสรรค์ (creative team) ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของ Cheung et al. (2016) และ Wang et al. (2016) ที่อธิบายว่า ในทีมที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจะเกิดแรงจูงใจในการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ขึ้นในระดับสูง เนื่องจากประเภทงานดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรมุ่งเป้าหมายไปยังผลลัพธ์ของงานที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความรู้ที่หลากหลายจากการแบ่งปันซึ่งกันและกันภายในทีม ทั้งนี้พบว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นนี้ขึ้นอยู่กับความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมทำงาน โดยเฉพาะความหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับความคิด มุมมอง และทักษะที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการอธิบายของ Kim et al. (2020) ที่พบว่า ระดับของการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดมีผลต่อการเกิดแรงจูงใจภายในและการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในงาน

จากข้อสังเกตในข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาว่า มีแนวโน้มความเป็นไปได้ที่ความหลากหลายทางการรู้คิดจะมีความสัมพันธ์หรือส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เมื่อผ่านการขับเคลื่อนหรือเชื่อมโยงระหว่างกันบางประการ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจแสดงอิทธิพลสำคัญในการสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเฉพาะแรงจูงใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของ Zheng (2017) กล่าวคือ โดยปกติแล้ว บุคลากรที่รับรู้ถึงความหลากหลายของสมาชิกในทีมจะไม่แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของตนเองให้แก่ผู้อื่นหากปราศจากแรงจูงใจภายในที่มากพอ เนื่องจากมองว่าความรู้เป็นข้อได้เปรียบที่จะนำประโยชน์มาสู่ตนเองได้ ซึ่งหากมีแรงจูงใจภายในที่ไม่มากพอ บุคลากรจะเลือกกักเก็บความรู้ไว้กับตัวเองมากกว่าการแบ่งปันออกไป และในขณะเดียวกัน แม้พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้จะเป็นพฤติกรรมโดยความสมัครใจ แต่สามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ภายใต้การสนับสนุนบางประการจากองค์กร (Jalili & Salempour, 2019) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า อาจมีปัจจัยบางอย่างที่สามารถเข้ามาเชื่อมโยงหรืออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

สมมติฐานที่ 2 คือ ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับมุมมองและวิธีการในงานที่กำลังดำเนินการ ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นและความกระตือรือร้นของบุคคลที่มีต่องาน (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001) มีบทบาทส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกจากการรับรู้ความหลากหลายทางความคิดไปสู่การเกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐาน

ผลลัพธ์ข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดข้อมูลและการตัดสินใจ (The information and decision-making perspective) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายผลกระทบเชิงบวกจากความหลากหลายใน ทฤษฎีตาบสองคมของความหลากหลาย (Carter & Phillips, 2017) กล่าวคือ ความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มหรือทีมงานเดียวกันสามารถเปลี่ยนแปลงการรู้คิดในระดับบุคคลได้ โดยบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความหลากหลายทางความคิดจะให้ความสำคัญไปยัง ประโยชน์ของการถือครองข้อมูลขนาดใหญ่ร่วมกัน ซึ่งกลุ่มที่มีความหลากหลายย่อมมีแนวโน้มที่จะมี ข้อมูล ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่องานในปริมาณที่มากกว่ากลุ่มที่มีความคิดที่เหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเมื่อบุคคลมองเห็นถึงประโยชน์ของความหลากหลายและ พยายามใช้ศักยภาพของความหลากหลายเหล่านั้น อคติระหว่างกลุ่ม (intergroup bias) ที่มักจะ เกิดขึ้นจากประเด็นความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จะไม่ถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น (Phillips, 2006) สอดคล้อง กับการอธิบายของ De Meuse and Hostager (2001) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่า ความหลากหลายที่เกิดขึ้นนี้เป็นเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าและเชื่อมั่นในพลังของความหลากหลาย ย่อมนำมาสู่ประโยชน์ที่จะมีต่องานมากกว่าการเป็นอุปสรรค

ซึ่งเมื่อบุคคลให้ความสนใจไปยังคุณค่าที่จะได้รับจากข้อมูลที่หลากหลายเหล่านั้น บุคคล จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาทบทวนชุดข้อมูลที่มีความแตกต่างกันระหว่างตนเองและสมาชิกในทีม โดยจะมีการแสดงออกในเชิงการอภิปราย ถกเถียง และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นในงานที่ แตกต่างกัน หรือเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องงานขึ้นมากกว่าการเลือกคล้อยตามไปกับข้อมูลที่มีอยู่ ร่วมกันโดยไม่มีกรณีโต้แย้งใด ๆ เกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดที่เกี่ยวข้อง ในงานช่วยอำนวยความสะดวกและโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันได้มีการแสดงความคิดเห็นในเชิง โต้แย้งต่อประเด็นในงานมากกว่าการเพิกเฉยต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อประโยชน์ในการ

พัฒนาผลลัพธ์ในงานของทีม (Olson et al., 2007) และเมื่อบุคคลมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งในเรื่องงานที่เกิดขึ้นในข้างต้น บุคคลจะถูกกระตุ้นให้มีการปฏิสัมพันธ์เพื่อจัดการและคลี่คลายความขัดแย้งในเรื่องงาน โดยจะเกิดการแบ่งปันความรู้ที่ตนเองถือครองอยู่เพื่ออธิบายข้อโต้แย้งและพิสูจน์ที่มาของความคิดเห็นต่างของตนเองแก่ผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อรักษาประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิดและการนำข้อมูลที่หลากหลายเหล่านี้ไปพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จในงานร่วมกัน (Van Knippenberg et al., 2014)

จากการอธิบายในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แม้ความหลากหลายทางความคิดจะนำมาสู่การเกิดความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งในเรื่องงานซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในงานเป็นกลไกที่ส่งอิทธิพลสำคัญในการช่วยผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้นได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทการส่งผ่านทางบวกที่มีแนวโน้มเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

สมมติฐานที่ 3 คือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล ความรู้สึกไม่ชอบ และความเกลียดชังระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นในงาน (Jehn, 1995; Jehn, 1997) มีบทบาทส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบจากการรับรู้ความหลากหลายทางความคิดไปสู่การเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐาน

ผลลัพธ์ในข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (social categorization) และแนวคิดการดึงดูดจากความเหมือน (similarity-attraction) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายผลกระทบเชิงลบจากความหลากหลายในทฤษฎีตาบสองคมของความหลากหลาย (Carter & Phillips, 2017) กล่าวคือ ทีมทำงานที่สมาชิกในทีมมีความหลากหลายทางความคิดระดับสูง หมายถึงการมีขอบเขตความแตกต่างและระยะห่างระหว่างกันของสมาชิกในทีมที่สูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว เมื่อบุคคลต้องอยู่ในกลุ่มที่มีความหลากหลาย บุคคลจะถูกโน้มน้าวให้เข้าสู่กระบวนการเปรียบเทียบทางสังคมโดยธรรมชาติ ซึ่งจะมีการจัดแบ่งกลุ่มผู้คนตามคุณลักษณะบางประการที่ตนเองรับรู้ โดยแบ่งออกเป็น กลุ่มที่เหมือนกับตน (กลุ่มใน) และกลุ่มที่แตกต่างจากตน (กลุ่มนอก) โดยมักจะ

ขึ้นชอบและให้ความไว้วางใจกลุ่มที่เหมือนกับตนมากกว่ากลุ่มที่มีความแตกต่างจากตน และเมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่า กลุ่มที่แตกต่างจากตนเป็นภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่ออัตลักษณ์เฉพาะตนที่ตนเองต้องการคงรักษาไว้ บุคคลจะมีแนวโน้มเกลียดชังและไม่ชอบกลุ่มที่แตกต่าง อันเนื่องมาจากอคติระหว่างกลุ่ม (intergroup bias) ได้ถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจนำมาสู่ผลกระทบที่จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิสัมพันธ์ในงานร่วมกันของบุคลากร โดยเฉพาะในทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดในระดับสูง (Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010)

ทั้งนี้สอดคล้องกับการอธิบายของ (Martin et al., 2013) ที่อธิบายว่า เมื่อบุคคลมีการรับรู้ถึงความคิดที่แตกต่างจากตน บุคคลอาจจะตีความว่า ความแตกต่างนั้นเป็นภัยคุกคาม ข้อสงสัย และการปฏิเสธบางอย่างจากสมาชิกในทีมเดียวกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในเรื่องอัตลักษณ์เฉพาะตัว (self-identity) และการเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) รวมทั้งอาจมีระดับของความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ที่ลดน้อยลง ดังนั้น เพื่อที่จะยังคงรักษาสมดุลของความปลอดภัยทางจิตใจและมุมมองที่ดีต่อตนเองไว้ บุคคลอาจแสดงออกถึงความรู้สึกที่ไม่ชอบ ไม่พอใจ ไม่ลงรอย และเป็นปฏิปักษ์กับผู้ที่มีความคิดแตกต่างจากตน ซึ่งเป็นอารมณ์ความรู้สึกส่วนบุคคลและไม่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นในงาน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อสมาชิกในทีมทำงานเดี่ยวเกิดความไม่ลงรอยกันในความสัมพันธ์หรือเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นนั้น มักจะนำมาสู่แนวโน้มที่จะเกิดการกีดกันผู้ที่มีความแตกต่าง โดยจะมีการหลีกเลี่ยงการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่แบ่งปันข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้ (Bai et al., 2016; Lu et al., 2011) ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของ Van Knippenberg et al. (2007) กล่าวคือ ทีมทำงานที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทางความคิดที่สูงอาจส่งผลให้เกิดการเบียดขับผู้ที่มีความแตกต่างจากตน โดยจะเกิดเป็นความรู้สึกที่ไม่ชอบและมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในงานให้

จากการอธิบายในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แม้ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกส่วนบุคคลจากการรับรู้ความหลากหลายทางความคิดในทีมทำงาน แต่ความขัดแย้งดังกล่าวกลับส่งผลในทางลบต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของทีม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทการส่งผ่านทางลบที่อาจเป็นกลไกหนึ่งที่มีผลให้บุคคลที่มีการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดที่สูงจะไม่เกิดการแบ่งปันความรู้แก่สมาชิกในทีม

สมมติฐานที่ 4 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ทางบวกจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ จากการทดสอบความชันอย่างง่าย พบว่า ในกลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมที่มีการพึ่งพากันในงานต่ำ ความหลากหลายทางการรู้คิดจะมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ในขณะที่กลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมที่มีการพึ่งพากันในงานสูง ความหลากหลายทางการรู้คิดจะยังคงมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ในทิศทางบวก แต่เป็นความสัมพันธ์ที่อ่อนแอลงจากเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับต่ำ ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐาน

ผลลัพธ์ในข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาของ Lee et al. (2015) ที่พบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับสูงจะมีส่วนช่วยให้ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ลดน้อยลงได้ เนื่องจากงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นขอบเขตงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ทำงานร่วมกันมีการปฏิสัมพันธ์อย่างพึ่งพาอาศัยในงานระหว่างกันที่มากยิ่งขึ้น (Lee et al., 2014) โดยอยู่ในเงื่อนไขของความจำเป็นในการพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อให้งานที่รับผิดชอบร่วมกันเสร็จสมบูรณ์ได้ ซึ่งจะมีผลให้บุคคลมุ่งความสำคัญไปยังกระบวนการทำงานและความสำเร็จในงานมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัว และมีผลให้ความรู้สึกเชิงลบที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ความคิดที่แตกต่างจากตนเองจะถูกหลีกเลี่ยงออกไป (Wageman & Baker, 1997) ซึ่งพบความสอดคล้องกับการอธิบายของ Mcshane and Von Gilnow (2010) กล่าวคือ เมื่อบุคลากรในทีมรับรู้ว่าจะต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในงานระดับสูง ความร่วมมือกันในการทำงานจะแสดงผลอย่างชัดเจนมากกว่าการทำงานที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับต่ำหรือต่างคนต่างทำงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระดับสูงจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายในงานร่วมกัน ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ในงานที่จะเกิดจากการพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและมีผลช่วยลดโอกาสของการเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ลงได้ แต่ในอีกทางหนึ่ง หากบุคคลมีการรับรู้ว่าจะงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เป็นงานที่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพาสมาชิกคนอื่น ๆ บุคคลจะมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่เพิ่มสูงขึ้น (Chen et al., 2019; Lee et al., 2014)

จากการอธิบายในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ระดับของการรับรู้การพึ่งพาซึ่งกันและกันในงานของบุคลากรที่แตกต่างกันส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดน้อยลงของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ได้ โดยเฉพาะเมื่อมีการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดในทีมระดับสูง

สมมติฐานที่ 5 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่อิทธิพลทางอ้อมจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่มีอิทธิพลกำกับทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ผลการวิจัยจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน

ผลลัพธ์ในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แม้งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะมีอิทธิพลกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยเมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดต่อความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะอ่อนแอลง (ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 4) แต่อย่างไรก็ตาม กลับไม่พบว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านได้ (ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5)

จากข้อสังเกตในข้างต้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอาจส่งอิทธิพลกำกับจากชั้นที่หนึ่งได้ไม่มากพอที่จะช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบจากความหลากหลายทางการรู้คิดไปยังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation) ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ในรูปแบบปฏิบัติการที่ 58 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลกำกับทั้งในชั้นที่หนึ่งและชั้นที่สองของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเพิ่มเติม ดังแสดงในภาคผนวก ง ซึ่งผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับในชั้นที่สอง พบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีผลการทดสอบความชันอย่างง่ายที่แสดงว่า ในกลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมที่มีการพึ่งพากันในงานต่ำ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทิศทางลบ ในขณะที่กลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมที่มีการพึ่งพากันในงานสูง ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม ทำให้ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงความสำคัญของอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในขั้นที่สอง ซึ่งแม้ว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับสูงอาจไม่ได้ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่อิทธิพลการกำกับดังกล่าวยังคงทำหน้าที่ในการป้องกันไม่ให้พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เกิดน้อยลงไปจากเดิมเมื่อเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับต่ำ

ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่า ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดอยู่ในระดับสูง และเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นนั้น แม้จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการทำงานที่ต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน แต่ยังคงไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่จะช่วยลดผลกระทบทางลบของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้ ทั้งนี้อาจมีแนวโน้มเป็นไปได้ว่า ในตลอดกระบวนการทำงานร่วมกันของทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด ควรจะคำนึงถึงความสำคัญของการมีตัวแปรกำกับหรือปัจจัยที่ช่วยลดทอนอิทธิพลทางลบได้ โดยเฉพาะเมื่อเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พบการศึกษาของ Ahmad and Karim (2019) ซึ่งมีการศึกษาเพื่อรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ขึ้น โดยพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และได้อธิบายว่า ทีมที่มีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับสูงจะเกิดการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น เนื่องมาจากเป้าหมายการทำงานร่วมกันของทีมจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความสำเร็จ รวบรวม และบูรณาการจากข้อมูลความรู้ที่มีความหลากหลายจากสมาชิก ซึ่งพบความสอดคล้องกับการอธิบายของ Cabrera and Cabrera (2005) กล่าวคือ งานที่ถูกออกแบบให้ต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันภายในทีม จะผลักดันให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของสมาชิกในทีมได้ โดยทีมที่มีการทำงานอย่างพึ่งพาจะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในงานร่วมกัน และเมื่อเกิดประเด็นปัญหาในงานขึ้น บุคคลจะมีการแบ่งปันความรู้ของตนเองให้แก่สมาชิกในทีมด้วยความพยายามที่จะค้นหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้นในงานร่วมกัน และมีทิศทางเดียวกับการอธิบายของ Le Blanc et al. (2021) ที่อธิบายว่า เมื่อสมาชิกในทีมต้องมีการทำงานโดยพึ่งพาซึ่งกันและกัน สมาชิกจะถูกคาดหวังให้การมีข้อมูล คำแนะนำ การช่วยเหลือ และทรัพยากรอื่น ๆ แก่สมาชิกในทีมเพื่อบรรลุผลสำเร็จในงานร่วมกัน

จากผลการศึกษาจำนวนหนึ่งในข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นการยืนยันผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมที่พบอิทธิพลการกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับที่สอง ทั้งนี้จากการศึกษาของ Wageman and Baker (1997) ที่นอกจากจะพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้แล้วนั้น ยังพบว่า ผลตอบแทนร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Pee et al. (2010) ที่พบว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (task interdependence) เป้าหมายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (goal interdependence) และผลตอบแทนที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (reward interdependence) ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาว่า ความเป็นไปได้ที่อาจมีปัจจัยอื่นที่สามารถแสดงอิทธิพลกำกับทางอ้อมเชิงลบของความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ ที่ไม่เพียงแต่จะมีอิทธิพลในการช่วยป้องกันไม่ให้พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นน้อยลง แต่ยังสามารถช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ลงได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พิจารณาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ ความรู้สึกกลัวที่จะสูญเสียอำนาจ (power) และเอกลักษณ์เฉพาะตัว (uniqueness) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากบุคคลจะมองว่าความรู้ คือ อำนาจ และข้อได้เปรียบที่ตนเองถือครองอยู่ ซึ่งอาจนำไปสู่การแสดงออกโดยการกักตุนความรู้ (knowledge hoarding) หรือการซ่อนเร้นความรู้ได้ (knowledge hiding) (Bartol & Srivastana, 2002; Yiu & Law, 2012) ซึ่งพบความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับการอธิบายของแนวคิดการดึงดูดจากความเหมือน (similarity-attraction) (Byrne, 1971) ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดที่ใช้อธิบายผลกระทบทางลบของความหลากหลายในการศึกษาครั้งนี้ กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้ว เมื่อบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย บุคคลจะมีการจัดหมวดหมู่ทางสังคมออกเป็น กลุ่มนอก (กลุ่มที่มีความแตกต่างจากตน) และกลุ่มใน (กลุ่มที่เหมือนกับตน) ตามอัตลักษณ์บางประการที่ตนเองรับรู้ โดยจะมีแนวโน้มประสานความร่วมมือและพยายามรักษาประโยชน์ให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่เหมือนกับตนเองมากกว่ากลุ่มที่มีความแตกต่าง เพราะต้องการคงรักษาอัตลักษณ์เฉพาะตน (self-identity) ไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์เฉพาะตนและความกลัวที่จะสูญเสียเอกลักษณ์เฉพาะตัว อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลให้งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่สามารถส่งอิทธิพลกำกับทางอ้อมเชิงลบในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ได้มากพอ

สมมติฐานที่ 6 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ผลการวิจัยจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 7 คือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่มีอิทธิพลกำกับทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องงาน กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ผลการวิจัยจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 และ 7 ตามลำดับ ในข้างต้น มีผลการวิจัยที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานด้วยกันทั้งสองสมมติฐาน ทางผู้วิจัยจึงขออภิปรายความสอดคล้องของทั้งสองสมมติฐานในข้างต้นร่วมกัน ดังนี้

ผลลัพธ์ในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การศึกษาของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในฐานะตัวแปรกำกับในการศึกษานี้ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wageman and Baker (1997) ที่กล่าวว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันสูงจะช่วยเพิ่มความขัดแย้งในเรื่องงานให้สูงขึ้น เพราะการจะทำงานให้สำเร็จจะต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมและการทำงานของทุกคนต่างส่งผลต่อกัน โดยงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจะเข้าไปกระตุ้นให้บุคคลกล้าที่จะโต้แย้ง ถกเถียง และอภิปรายประเด็นปัญหาในงานร่วมกัน หรือเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องงานขึ้น เนื่องจากเป้าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมที่ส่งผลต่อกันและกัน (Wageman, 1995) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงประเด็นด้านวัฒนธรรมหลักของชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการวิจัยในข้างต้น กล่าวคือ หนึ่งในวัฒนธรรมหลักของประเทศไทย คือ วัฒนธรรมแบบคตินิยมรวมหมู่ (collectivism) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมชาติที่ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสามัคคี และหลีกเลี่ยงความไม่ลงรอยระหว่างกัน (Hofstede, 1993; Hofstede, 2011) ซึ่งพบความสอดคล้องกับ Eby and Dobbins (1997) ที่อธิบายถึงผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการกลุ่ม กล่าวคือ ในทีมทำงานที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มและความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่ม (collectivistic members) มักมีแนวโน้ม

ที่จะแสดงออกถึงการยอมทำตามหรือการคล้อยตามกันโดยง่ายมากกว่าจะแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งใด ๆ ขึ้น

ซึ่งข้อสังเกตในข้างต้นมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Nibler and Harris (2003) ที่มีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มคนเชื้อชาติอเมริกันและกลุ่มคนเชื้อชาติจีน ซึ่งเป็นสองกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมชาติที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ กลุ่มคนอเมริกันมีวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล (individualism) ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการแสดงออกส่วนบุคคล และกลุ่มคนจีนมีวัฒนธรรมแบบคตินิยมรวมหมู่ (collectivism) ที่ให้ความสำคัญกับการอยู่รวมกลุ่มและความเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มคนเชื้อชาติอเมริกัน มีความขัดแย้งในเรื่องงานเกิดขึ้นและยังส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มคนเชื้อชาติจีนไม่พบว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ แต่เมื่อนำสองกลุ่มตัวอย่างมาศึกษาร่วมกันกลับพบว่า คนเชื้อชาติจีนมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งในเรื่องงานระดับสูงและยังส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยเช่นกัน (Hofstede, 1993; Nibler & Harris, 2003)

จากประเด็นในข้างต้นผู้วิจัยพิจารณาว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมชาติแบบคตินิยมรวมหมู่มีแนวโน้มที่จะแสดงอิทธิพลสำคัญต่อบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมในประเทศไทย โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีม ต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจมีผลต่อความขัดแย้งในเรื่องงานบางประการ และส่งผลต่อเนื่องไปยังพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Trubisky et al. (1991) ที่พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมแบบคตินิยมรวมหมู่ (collectivism) จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในเรื่องงานมากกว่าการเข้าร่วมหรือเผชิญหน้ากับความขัดแย้งในเรื่องงาน เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล (individualism) เนื่องจากในสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มมักจะทำให้ให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันและจะพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเชิงถกเถียงในงาน เนื่องจากมองว่าความขัดแย้งในเรื่องงานอาจไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีทิศทางเดียวกับ Nibler and Harris (2003) ที่ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานจะแสดงถึงผลในทางบวกเฉพาะในกลุ่มบุคลากรที่รู้สึกสบายใจเพียงพอที่จะแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งหรือไม่เห็นด้วยได้อย่างอิสระเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในงานที่ดีที่สุด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะของแต่ละวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอาจส่งอิทธิพลการกำกับจากชั้นที่หนึ่งได้ไม่มากพอกจากความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องงาน จึงดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

อย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation) ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ในรูปแบบปฏิบัติการที่ 58 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลกำกับทั้งในชั้นที่หนึ่งและชั้นที่สองของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเพิ่มเติม ดังแสดงในภาคผนวก ง (ดำเนินการเช่นเดียวกับสมมติฐานที่ 5 แต่มีความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน) ซึ่งผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับในชั้นที่สอง พบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องงานและพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีผลการทดสอบความชันอย่างง่ายที่แสดงว่า ในกลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมที่มีการพึ่งพากันในงานต่ำ ความขัดแย้งในเรื่องงานจะมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทิศทางลบ ในขณะที่กลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมที่มีการพึ่งพากันใน งานสูง ความขัดแย้งในเรื่องงานไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม ทำให้ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงความสำคัญของอิทธิพลกำกับของ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในชั้นที่สอง เนื่องจากเมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ ความขัดแย้งในเรื่องงานกลับส่งผลในทางลบต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่งานที่ต้อง พึ่งพาซึ่งกันและกันในระดับสูง พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ไม่ได้ลดน้อยลงจากเดิม ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงความสำคัญของการมีอิทธิพลกำกับในชั้นที่สองหรือตลอดกระบวนการทำงานร่วมกันของทีม

ทั้งนี้การที่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับสูงอาจมีความเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ตามมาตรวัดของ Huang (2009) ที่ใช้ ในการศึกษาครั้งนี้ เกี่ยวข้องกับ การเป็นผู้แบ่งปันความรู้ให้แก่สมาชิกในทีมเพียงทางเดียว ซึ่งแตกต่าง จากพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ตามมาตรวัดของ Van den Hoof and De Ridder (2004) ซึ่งได้เป็น ทั้งผู้ให้ความรู้และผู้ส่งสมความรู้จากสมาชิกในทีม ข้อสังเกตในข้างต้นสอดคล้องกับการอธิบายของ Lee et al. (2014) ที่ว่า เมื่อสมาชิกในทีมต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน จะมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ในงานให้เพราะมองว่าตนเองจะได้รับประโยชน์ในงาน บางอย่างจากการแบ่งปันนี้ และจะเกิดความคาดหวังที่จะได้รับการแบ่งปันความรู้จากสมาชิกในทีม กลับมาเช่นกัน (Block et al., 2005) ด้วยเหตุนี้ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันจึงอาจไม่ได้ส่งอิทธิพล ทางอ้อมต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในครั้งนี้ขึ้น และไม่ได้ส่งอิทธิพลกำกับทางบวกที่จะ ช่วยเพิ่มพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้นได้ (ตามผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมของการกำกับใน ชั้นที่สอง)

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพา ซึ่งกันและกันในเส้นทางการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องงาน กล่าวคือ ในการศึกษาของ

Pee et al. (2010) พบว่า การพึ่งพาซึ่งกันและกันทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และผลตอบแทนที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า เป้าหมายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เป้าหมายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันช่วยให้ทิศทางที่ชัดเจนแก่บุคลากรที่ทำงานเป็นทีมว่าการจะบรรลุเป้าหมายในงานได้ต้องเกิดการจากการทำงานอย่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน แต่ในทางตรงข้าม ถ้าบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมรับรู้ว่ เป้าหมายในงานของตนสามารถทำให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องมีการพึ่งพาจากสมาชิกคนอื่น บุคลากรจะขาดแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมทำงานเป็นทีมและแยกตัวออกจากทีมทำงาน (Pee et al., 2010; Weldon & Weingart, 1993) ดังนั้น แม้จะมีการออกแบบให้มีการทำงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน แต่ถ้าไม่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพึ่งพาร่วมกันในงานอย่างชัดเจน บุคลากรอาจขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดกระบวนการทำงานอื่น ๆ ขึ้นในทีมตามมาได้ แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่อิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่พบนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ 6 และ 7 ตามลำดับ

การนำไปใช้ในทางวิชาการ

แม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับประเด็นความหลากหลายจะมีการระบุไว้ถึงผลกระทบทางบวกและทางลบของความหลากหลายทางการรู้คิด แต่มีเพียงงานวิจัยจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีการศึกษาเพื่อตรวจสอบถึงผลกระทบในสองรูปแบบอย่างควบคู่กัน โดยวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้จึงต้องการขยายผลการศึกษาดำเนินการนำความหลากหลายทางการรู้คิดที่มักแสดงลักษณะของการเป็นดาบสองคมต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรมาศึกษาในเส้นทางคู่ขนาน (dual-pathway) โดยแบ่งออกเป็น การศึกษาในเส้นทางบวกผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องงาน และการศึกษาในเส้นทางลบผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ เพื่อทดสอบผลลัพธ์ที่อาจแสดงออกมาอย่างแตกต่างกันต่อพฤติกรรมเชิงบวกในทีมทำงาน ซึ่งพบว่า ทั้งความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ต่างเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์จากความหลากหลายทางการรู้คิดไปยังพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ แต่มีบทบาทการส่งผ่านที่แสดงผลในทิศทางที่ต่างกัน ซึ่งยังไม่พบการศึกษาใดในประเทศไทยที่ศึกษาผ่านเส้นทางคู่ขนานของความขัดแย้งและแสดงผลในลักษณะดังกล่าวมาก่อน โดยเฉพาะความขัดแย้งในเรื่องงานที่แม้จะศึกษาในบริบทวัฒนธรรมของประเทศไทย แต่ยังคงแสดงบทบาทการส่งผ่านทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ได้ กล่าวได้ว่า การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้เดิมและยืนยันการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับผลกระทบสองด้านของความหลากหลายทางการรู้คิดอย่างมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

โดยงานวิจัยนี้ได้นำงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมาทดสอบในฐานะตัวแปรกำกับในบริบทการทำงานเป็นทีมของประเทศไทย ซึ่งพบว่างานวิจัยทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรข้างต้นมีเพียงจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการอธิบายถึงอิทธิพลของตัวแปรงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้มากเพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทเชิงบวกของตัวแปรดังกล่าว โดยมีอิทธิพลกำกับทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในทีมงาน กล่าวคือ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีอิทธิพลช่วยลดความขัดแย้งในความสัมพันธ์ในทีมทำงานที่มีความหลากหลายทางความคิดสูงให้ลดน้อยลงได้

การนำไปใช้ในองค์กร

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าความหลากหลายทางการรู้คิดจะไม่สามารถส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในทีมทำงานเดียวกันได้โดยตรง แต่เมื่อทีมทำงานเกิดกระบวนการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในงานขึ้น บุคลากรจะแสดงแนวโน้มในการแบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ในงานแก่สมาชิกในทีมที่เพิ่มมากขึ้น แต่ในขณะที่บุคลากรให้ความสำคัญไปยังอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นในงานหรือเกิดเป็นความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้น บุคลากรจะแสดงแนวโน้มในการแบ่งปันความรู้ของตนเองแก่สมาชิกในทีมอย่างลดน้อยลง แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าความหลากหลายทางการรู้คิดจะทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งในทีมทำงานขึ้น แต่ความขัดแย้งในเรื่องงานกลับเป็นกระบวนการสำคัญที่นำมาสู่พฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ดังเช่น พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้นการเกิดเป็นความหลากหลายทางการรู้คิดระหว่างสมาชิกในทีมทำงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

องค์กรสามารถผลักดันประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้นในทีมทำงาน ด้วยการเริ่มต้นจากการตระหนักรู้ถึงการมีอยู่และคุณค่าของประเด็นความหลากหลายว่าจะสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเป็นคุณประโยชน์ต่าง ๆ แก่องค์กรได้ เช่น การสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้การยอมรับและเคารพในความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งรวมทั้งความหลากหลายของคุณลักษณะภายนอกและความหลากหลายทางความคิดภายในที่บุคคลแสดงออก การจัดกิจกรรมกลุ่มจำลองสถานการณ์และให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำความเข้าใจและยอมรับในความหลากหลายเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และป้องกันการเกิดอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันได้ (เช่น อคติระหว่างกลุ่ม หรืออคติชอบเร้น) และการจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของมุมมองความคิดที่หลากหลายภายในทีม ซึ่งหมายถึงการมี

ปริมาณของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลลัพธ์ในงานจำนวนมากร่วมกันและเป็นผลดีมากกว่าการมีความคิดที่คล้ายตามกันในงานทั้งหมด

นอกจากนี้ความขัดแย้งในเรื่องงานที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ความหลากหลายทางการรู้คิดเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการทำงานร่วมกันของทีมที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นพฤติกรรมสำคัญที่องค์การต่างมุ่งหวังให้เกิดขึ้น ทั้งนี้องค์การควรมีการออกแบบและบริหารทีมทำงานโดยคำนึงถึงโอกาสที่บุคลากรจะได้มีการอภิปราย คิดทบทวน และโต้แย้งประเด็นปัญหาในงานร่วมกันในระดับที่เหมาะสม โดยอยู่ในกระบวนการทำงานของทีมที่ตระหนักถึงความสำคัญของการถือครองข้อมูลขนาดใหญ่ร่วมกัน โดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ในงานที่จะต้องอาศัยการมีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในงานที่หลากหลายจากสมาชิกในทีมเดียวกันเพื่อเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา คิดค้นวิธีการทำงานแนวใหม่ กำเนิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดกิจกรรมอภิปรายกลุ่ม (brainstorming sessions) เพื่อเปิดโอกาสในการระดมความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนางานหรือโครงการที่รับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมควรที่จะแสดงบทบาทสำคัญในการให้ความใส่ใจและเอื้ออำนวยต่อการสร้างพื้นที่และบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงโต้แย้งในงานได้อย่างปลอดภัย ส่งเสริมการมีพื้นที่แลกเปลี่ยนที่ยอมรับความเห็นต่างโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่องานเป็นสำคัญ และแสดงการยืนยันให้สมาชิกในทีมรับรู้ ว่าความคิดเห็นที่แสดงออกมาจะสามารถนำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์การร่วมกันได้อย่างเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานในทีมเชิงบวกที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากบรรยากาศในทีมที่เอื้อต่อกระบวนการแบ่งปันความคิดและข้อมูลความรู้ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรที่ทำงานในทีมที่มีความหลากหลายทางการรู้คิดเกิดความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ขึ้นได้ สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในการศึกษาของ Rahmi and Indarti (2019)

ทั้งนี้องค์การควรให้ความตระหนักถึงผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นจากการมีความคิดที่หลากหลายกันสูงของสมาชิกในทีมเดียวกัน เนื่องจากความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลในการกีดขวางและลดทอนความตั้งใจที่บุคลากรจะแบ่งปันความรู้ให้แก่ทีมทำงาน ซึ่งแม้ว่าความขัดแย้งในเรื่องงานจะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัว แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นลักษณะงานหนึ่งที่ต้องสามารถออกแบบให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างพึ่งพาพึ่งอาศัยระหว่างกัน เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่จะช่วยเพิ่มพื้นที่ของการปฏิสัมพันธ์ที่จะทำให้ทีมทำงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกันและกลมเกลียวกันมากยิ่งขึ้นเนื่องจากผลลัพธ์ของงานในทีมจะขึ้นอยู่กับการทำงานซึ่งกันและกัน บุคลากรจึงจะให้ความสำคัญไปยังขั้นตอนและ

กระบวนการทำงานร่วมกันมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมีผลให้ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่อาจเกิดขึ้นมีแนวโน้มที่จะลดน้อยลงไปจากเดิมไป แต่อย่างไรก็ตามในการออกแบบงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันของทีม ควรมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในงานร่วมกันอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของผลลัพธ์ในงานและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันผ่านเป้าหมายที่มีร่วมกัน

นอกจากนี้องค์การควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด โดยการให้รางวัลตอบแทนแก่สมาชิกในทีมทำงานเดียวกันเมื่องานที่ได้รับผิดชอบร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของสมาชิกในทีมและเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันในอนาคตต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในการศึกษาของ Lu et al. (2011)

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ตัวแปรและแนวคิดในการวิจัย

1. ตัวแปรของการศึกษารุ่นนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและทีมทำงาน ซึ่งไม่มีตัวแปรที่ศึกษาปัจจัยด้านองค์การในการศึกษาร่วมด้วย งานวิจัยในอนาคตอาจเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการศึกษาเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนจากองค์การ บรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อความหลากหลาย และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น นอกจากนี้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นอีกหนึ่งกลุ่มตัวแปรที่มีความน่าสนใจสำหรับพัฒนาการศึกษา เนื่องจากหัวหน้างานอาจมีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นที่และเอื้ออำนวยบรรยากาศการทำงานในทีมสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล หรือ ความรู้ระหว่างสมาชิกในทีมทำงานได้อย่างปลอดภัย (Wang et al., 2018) โดยเฉพาะในทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดระดับสูง

2. งานวิจัยที่มีการศึกษาถึงประเด็นความหลากหลายในประเทศไทยปัจจุบันค่อนข้างมีจำกัด โดยเฉพาะความหลากหลายทางความคิด ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายและความน่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยในอนาคตในการศึกษาประเด็นความหลากหลายในบริบทขององค์การในประเทศไทยที่มีวัฒนธรรมหลักของชาติที่ให้ความสำคัญกับความเป็นหนึ่งเดียวกันและการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าการยึดมั่นในความเป็นปัจเจกบุคคลที่แตกต่างหลากหลาย (Hofstede, 1993)

3. งานวิจัยในอนาคตที่มีความสนใจศึกษาตัวแปรความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อย่างควบคู่กันอาจเพิ่มเติมการศึกษาถึงอิทธิพลของความขัดแย้งในเรื่องงานระดับ

ใดที่อาจส่งต่อการเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้นได้ รวมทั้งอาจศึกษาถึงระดับของความขัดแย้งในเรื่องงานว่า ความขัดแย้งในเรื่องงานระดับใดที่นำมาสู่ผลลัพธ์ในงานที่ต้องการได้ดีที่สุด

4. จากผลการวิจัยที่ไม่พบอิทธิพลการกำกับอย่างมีเงื่อนไขของตัวแปรงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในขั้นที่หนึ่งตามสมมติฐานของการวิจัย แต่กลับพบอิทธิพลการกำกับในขั้นที่สองจากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม จึงเป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยในอนาคตที่อาจจะต้องมีการศึกษาถึงอิทธิพลการกำกับทั้งสองขั้นหรือทั้งกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในการทำงาน รวมทั้งอาจมีการพิจารณาถึงอิทธิพลของตัวแปรกำกับอื่น ๆ ที่อาจส่งผลในการส่งเสริมกระบวนการทางบวกและลดทอนกระบวนการทางลบของทีมทำงานที่มีความขัดแย้งมากขึ้นได้ อย่างเช่น เป้าหมายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (goal interdependence) และอาจศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่สามารถลดอิทธิพลทางลบของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. วิธีการเก็บข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแบบรายงานตนเอง กล่าวคือ ในแบบสอบถามของการวิจัยประกอบด้วยข้อคำถามและตัวเลือกตอบที่ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเลือกตอบได้ตามความคิดเห็นของตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับบริบทการทำงานเป็นทีม ความขัดแย้ง และพฤติกรรมเชิงบวกของบุคคล งานวิจัยในอนาคตอาจเพิ่มเติมการเก็บข้อมูลจากวิธีการอื่นประกอบกัน เช่น การเก็บข้อมูลในระดับทีมจากสมาชิกในทีมทำงานเดียวกันทั้งหมด เป็นต้น

2. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ยังคงมีการแพร่ระบาดในประเทศไทยในช่วงของการเก็บข้อมูล ส่งผลให้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์และใช้การสุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยตามความสะดวก วิธีการดังกล่าวอาจทำให้พบข้อจำกัดในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย โดยเฉพาะข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ 46 ถึง 60 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่มีความน่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาถึงอิทธิพลที่อาจมีต่อการเกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้

3. เพื่อขยายความชัดเจนของการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ มีความน่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในด้านประเภทงานที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติ เนื่องจากประเภทงานอาจมีอิทธิพลสำคัญต่อการเกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างงานด้านการวิจัยและพัฒนา (research and development) กับงานด้าน

การเงินและบัญชี (Finance and Accounting) เป็นต้น เนื่องจากประเภทงานที่แตกต่างกันมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของบุคคลในการแบ่งปันความรู้

4. การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในประเทศไทย ซึ่งงานวิจัยในอนาคตอาจเพิ่มเติมการศึกษาในองค์การประเภทอื่น ๆ เช่น องค์การภาครัฐ องค์การรัฐวิสาหกิจ หรือ องค์การนอกภาครัฐ (องค์การไม่แสวงหาผลกำไร) เป็นต้น เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในประเภทองค์การอื่นอาจแสดงผลการศึกษาที่แตกต่างกันออกไปและอาจแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการออกแบบทีมงานที่เหมาะสมกับประเภทของแต่ละองค์การ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และศึกษาบทบาทการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งศึกษาถึงอิทธิพลกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ผ่านการทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไข โดยมีตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคู่ขนาน

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบไปด้วยทั้งหมด 7 สมมติฐาน ดังต่อไปนี้

- สมมติฐานที่ 1 ความหลากหลายทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 2 ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 3 ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 4 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ทางบวกจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง
- สมมติฐานที่ 5 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านทางความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ โดยที่อิทธิพลทางอ้อมจะอ่อนแอลง เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 6 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในรายงาน

สมมติฐานที่ 7 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลทางอ้อมของความหลากหลายทางการรู้คิดต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านทางความขัดแย้งในรายงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่งหรือแบบตัดขวาง โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจผ่านแบบสอบถามออนไลน์ มีกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเอกชนภายในประเทศไทยและเป็นสมาชิกในทีมทำงานประจำขององค์กรนั้น ๆ จำนวน 224 คน ซึ่งแบบสอบถามออนไลน์จัดทำขึ้นบนเว็บไซต์ SurveyMonkey.com และมีการกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์โดยใช้วิธีการสุ่มตามความสะดวก สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 มาตรการ คือ มาตรการพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ มาตรการความหลากหลายทางการรู้คิด มาตรการความขัดแย้ง และมาตรการงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมาตรการที่นำมาใช้มีการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของมาตรการด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับข้อกระทงที่เหลือทั้งหมดและการประเมินจากค่าความสอดคล้องภายใน

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้คำสั่งผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro ใน SPSS Statistics 22.0 โดยเลือกรูปแบบปฏิบัติการที่ 4 (model 4) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านในรูปแบบคู่ขนานของความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ของความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ และเลือกรูปแบบปฏิบัติการที่ 7 (model 7) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีความขัดแย้งในรายงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรกำกับ

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความหลากหลายทางการรู้คิดไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .05, p = .54$) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

2. ความขัดแย้งในเรื่องงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแข่งขันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .14$, $p < .05$) โดยเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

3. ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและพฤติกรรมการแข่งขันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.14$, $p < .01$) โดยเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

4. งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = -.20$, $p < .05$) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

5. ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันที่สามารถเป็นตัวแปรกำกับในอิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ได้ ที่ 95% ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5

6. งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางการรู้คิดและความขัดแย้งในเรื่องงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .06$, $p = .45$) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 6

7. ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันที่สามารถเป็นตัวแปรกำกับในอิทธิพลการส่งผ่านของความขัดแย้งในเรื่องงานได้ ที่ 95% ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 7

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบางรูปแบบที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลในทางลบต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรและองค์การเสมอไป ซึ่งความขัดแย้งในเรื่องงานสามารถเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้บุคลากรที่มีความหลากหลายทางการรู้คิดในทีมทำงานเกิดพฤติกรรมการแข่งขันความรู้ระหว่างกันขึ้นได้ โดยองค์การควรตระหนักถึงการเกิดขึ้นและผลลัพธ์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทของความขัดแย้ง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการออกแบบและการบริหารทีมงานเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการแข่งขันความรู้ โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย

บรรณานุกรม

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), 2512. <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Al-Hawamdeh, S. (2003). *Knowledge management: Cultivating knowledge professionals*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-037-9.50017-5>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Allen, B. C., Sargent, L. D., & Bradley, L. M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research*, 34(6), 716-740. <https://doi.org/10.1177/1046496403257615>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., Díaz-Díaz, N. L., Aguiar-Díaz, I., & Saá-Pérez, P. D. (2020). The

- role of leadership in the management of conflict and knowledge sharing in the research groups of a Spanish public university. *Public Organization Review*, 20(2), 421-436. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00451-7>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Beesley, L. G., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: Towards consensus. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673270810875859>
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Berntzen, M., & Wong, S. I. (2021). Autonomous but interdependent: The roles of initiated and received task interdependence in distributed team coordination. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/10864415.2021.1846851>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87-111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management and Organization*, 24(5), 711-729. <https://doi.org/jmo.2016.34>
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.

<https://doi.org/10.1177/104649640003100303>

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012).

Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 151-158.

<https://doi.org/10.1037/a0024200>

Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 462). Academic Press.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *Journal of Human Resource Management, 16*(5), 720-

735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Carter, A. B., & Phillips, K. W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass, 11*(5).

<https://doi.org/10.1111/spc3.12313>

Chang, W.-J., Liao, S.-H., & Wu, T.-T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: A case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research and Practice, 15*(3), 471-490.

<https://doi.org/10.1057/s41275-016-0042-6>

Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(3), 671-694. <https://doi.org/10.1111/joop.12259>

Colón-Emeric, C. S., Ammarell, N., Bailey, D., Corazzini, K., Lekan-Rutledge, D., Piven, M. L., Utley-Smith, Q., & Anderson, R. A. (2006). Patterns of medical and nursing staff communication in nursing homes: Implications and insights from complexity science. *Qualitative Health Research, 16*(2), 173-188.

<https://doi.org/10.1177/1049732305284734>

Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal, 24*(5), 294-301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>

<https://doi.org/10.1177/1049732305284734>

Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal, 24*(5), 294-301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>

- Cristobal, E., Flavian, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, 17(3), 317-340.
<https://doi.org/10.1108/09604520710744326>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Cunningham, J. B., & McCrum-Gardner, E. (2007). Power, effect and sample size using GPower: Practical issues for researchers and members of research ethics committees. *Evidence-Based Midwifery*, 5(4), 132-137.
- D'Silva, J. L., Ortega, A., & Sulaiman, A. H. (2016). Influence of personal and task interdependence on task conflict and team effectiveness. *Modern Applied Science*, 10(4), 95-100. <https://doi.org/10.5539/mas.v10n4p95>
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573112>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- De Dreu, C. K., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 345-357. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.345>
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1002/job.71>
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

- De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. *Human Resource Development Quarterly*, *12*(1), 33-51. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<33::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<33::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-P)
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, *33*(2), 115-135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2000). Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999. *Psychological Science*, *11*(4), 315-319. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00262>
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society: From capitalism to knowledge society*. Harper Business.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *18*(3), 275-295. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199705\)18:3<275::AID-JOB796>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<275::AID-JOB796>3.0.CO;2-C)
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, *39*(2). <https://doi.org/10.2307/41165886>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *28*(1), 1-11.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, *41*(4), 1149-1160.
- Griffin, J. S., Lu, N., Sangwan, N., Li, A., Dsouza, M., Stumpf, A. J., Sevilla, T., Culotti, A., Keefer, L. L., & Kelly, J. J. (2017). Microbial diversity in an intensively managed landscape is structured by landscape connectivity. *FEMS microbiology ecology*, *93*(10). <https://doi.org/10.1093/femsec/fix120>

- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 157-176. <https://doi.org/10.1080/13594320444000245>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation analysis*. Springer, Cham.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review, 48*(3), 748-773. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>
- Harris, R. G. (2001). The knowledge-based economy: Intellectual origins and new economic perspectives. *International Journal of Management Reviews, 3*(1), 21-40. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00052>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*(4), 1199-1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal, 45*(5), 1029-1045. <https://doi.org/10.5465/3069328>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science, 14*(2), 66-79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.549>

- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management, 20*(4), 749-768. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives, 7*(1), 81-94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). The effects of group conflict and work stress on employee performance. *Cornell Hospitality Quarterly, 54*(2), 174-184. <https://doi.org/10.1177/1938965513476367>
- Huang, C.-C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation, 29*(11), 786-797. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.003>
- Huang, X., Hsieh, J., & He, W. (2014). Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 816-830. <https://doi.org/10.1037/a0036911>
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128-1145. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science, 158*, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review, 2*(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and

- organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00080-1
- Jalili, Y. A., & Ghaleh, S. (2020). Knowledge sharing and the theory of planned behavior: A meta-analysis review. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(2), 236-258. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0023>
- Jalili, Y. A., Salempour, F. (2019). Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 117-135. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0117>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. <https://doi.org/10.5465/3069453>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>
- Jimmieson, N. L., Tucker, M. K., & Campbell, J. L. (2017). Task conflict leads to relationship conflict when employees are low in trait self-control: Implications for employee strain. *Personality and Individual Differences*, 113, 209-218. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.035>
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491>
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson

Education (us).

- Khan, M. N., & Zaman, U. (2022). Bankers' knowledge sharing behavior: The role of personality and perceived organizational incentives. *Journal of Public Affairs*, 22(1), 2340. <https://doi.org/10.1002/pa.2340>
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.21.12569>
- Kim, T. Y., David, E. M., & Liu, Z. (2021). Perceived cognitive diversity and creativity: A multilevel study of motivational mechanisms and boundary conditions. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 168-182. <https://doi.org/10.1002/jocb.443>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd, Ed.). Guilford.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Krebs, D. (1975). Empathy and altruism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), 1134-1146. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.6.1134>
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51-65. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701_5
- Kwok, S. H., & Gao, S. (2005). Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 46(2), 45-51. <https://doi.org/10.1080/08874417.2006.11645882>
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279196>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). Knowledge sharing in diverse organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 89-105. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00158.x>

- Lázaro, S. M., Del Barco, B. L., Polo-Del-Río, M.-I., & Rasskin-Gutman, I. (2019). Predictive factors of task interdependence in the university context. *Sustainability*, *12*(1), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su12010100>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*, *36*(2), 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- Lee, C.-C., Lee, Y.-H., Chen, H.-H., Hsieh, P.-S., Yeh, Y.-Y., & Lin, M.-C. (2014). The impact of team diversity, task interdependence, team conflict and team cooperation on job performance: Using real estate brokers as examples. *International Journal of Management and Sustainability*, *3*(7), 415-432. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2014.3.7/11.7.415.432>
- Lee, C.-c., Lin, Y.-h., Huang, H.-c., Huang, W.-w., & Teng, H.-h. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *43*(4), 529-536. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.4.529>
- Lee, H., Park, J.-G., & Lee, J. (2020). Knowledge sharing in ISD projects: role of task interdependence and social capital. *International Journal of Managing Projects in Business*, *14*(3), 580-599. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0307>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work: Construct validation of a German version of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, *27*(3), 171. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000064>
- Lewis, D. S., French, E., & Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership and Organization Development Journal*, *18*(6), 275-282. <https://doi.org/10.1108/01437739710176211>
- Lin, C.-P. (2010). Learning task effectiveness and social interdependence through the mediating mechanisms of sharing and helping: A survey of online knowledge workers. *Group and Organization Management*, *35*(3), 299-328. <https://doi.org/10.1177/1059601110369730>
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge

- sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
<https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Liu, Y., Wei, X., Luo, M., & Hu, Z. (2008). An integrated model of group diversity, conflict and outcomes: A process-based perspective. *Journal of Communications*.
<https://doi.org/10.1109/WiCom.2008.1740>
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150. <https://doi.org/10.1108/10444061111126675>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in The Public Interest*, 6(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96-126. <https://doi.org/10.1177/1046496412466921>
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill, Boston.
- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive diversity to team outcomes: The roles of cohesion and conflict management. *Small Group Research*, 46(2), 204-226.
<https://doi.org/10.1177/1046496415570916>
- Mello, A. L., & Rentsch, J. R. (2015). Cognitive diversity in teams: A multidisciplinary review. *Small Group Research*, 46(6), 623-658.
<https://doi.org/10.1177/1046496415602558>
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A)

- Mitchell, R., Boyle, B., O'Brien, R., Malik, A., Tian, K., Parker, V., Giles, M., Joyce, P., & Chiang, V. (2017). Balancing cognitive diversity and mutual understanding in multidisciplinary teams. *Health Care Management Review, 42*(1), 42-52.
- Mitchell, R., Boyle, B., & Von Stieglitz, S. (2019). Professional commitment and team effectiveness: a moderated mediation investigation of cognitive diversity and task conflict. *Journal of Business and Psychology, 34*(4), 471-483.
<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9550-0>
- Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (2009). The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. *Small Group Research, 40*(5), 535-554. <https://doi.org/10.1177/1046496409338302>
- Moreland, R. L., & McMinn, J. G. (2010). Group reflexivity and performance. In E. J. Lawler (Eds.), *Advances in Group Processes*. Emerald Group Publishing Limited.
- Nguyen, T.-M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management, 23*(5), 998-1016. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029>
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *The Journal of Social Psychology, 143*(5), 613-631.
<https://doi.org/10.1080/00224540309598467>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5-34.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies, 27*(8), 1179-1208. <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>
- Noor, N. H., Hajar, S. A., & Idris, M. A. (2015). The determinant of nonprofit external and internal effectiveness: the role of knowledge sharing, collaborative culture, and

- beneficiary participation. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(5), 459-474.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1076550>
- Nowak, R. (2020). Process of strategic planning and cognitive diversity as determinants of cohesiveness and performance. *Business Process Management Journal*.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2019-0401>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1496.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01496>
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Pandolfo, A. M. (2017). What is the “cognitive” in cognitive diversity? Investigating the convergent validity of cognitive diversity measures. *Undergraduate Honors Theses*, 32. https://ir.lib.uwo.ca/psychd_uht/32
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 42-73. <https://doi.org/10.1108/10444060710759318>
- Parayitam, S., Olson, B. J., & Bao, Y. (2010). Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in chinese top management teams. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 94-116.
<https://doi.org/10.1108/10444061011016641>
- Parayitam, S., Olson, B. J., & Bao, Y. (2012). Effects of cognitive diversity on relationship conflict, agreement-seeking behaviour and decision quality: A study of Chinese management teams. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 3(2), 174-187.
<https://doi.org/10.1504/IJCCM.2012.046031>
- Pee, L. G., Kankanhalli, A., & Kim, H.-W. (2010). Knowledge sharing in information systems development: A social interdependence perspective. *Journal of*

- The Association for Information Systems*, 11(10).
<https://doi.org/10.17705/1jais.00238>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes and Intergroup Relations*, 9(4), 467-482.
<https://doi.org/10.1177/1368430206067557>
- Piven, M. L., Ammarell, N., Bailey, D., Corazzini, K., Colón-Emeric, C. S., Lekan-Rutledge, D., Utley-Smith, Q., & Anderson, R. A. (2006). MDS coordinator relationships and nursing home care processes. *Western Journal of Nursing Research*, 28(3), 294-309. <https://doi.org/10.1177/0193945905284710>
- Pluut, H., & Curşeu, P. L. (2013). Perceptions of intragroup conflict: The effect of coping strategies on conflict transformation and escalation. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(4), 412-425. <https://doi.org/10.1177/1368430212453633>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Polanyi, M. (2009). The tacit dimension. In L. P. Prusak (Eds.), *Knowledge in Organizations* (pp. 135-146). Routledge.
- Qamari, I. N., Dewayani, J., & Ferdinand, A. T. (2019). Strategic Human Resources Roles and Knowledge Sharing: How do enhancing Organizational Innovation? *Calitatea*, 20(168), 86-92.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), 71-88.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0223>

Rahmi, D. Y., & Indarti, N. (2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(6), 299-317.

<https://doi.org/10.1108/TPM-11-2018-0070>

Raza, I., & Awang, Z. (2020). Knowledge sharing in multicultural organizations: evidence from Pakistan. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(3), 497-517.

<https://doi.org/10.1108/HESWBL-09-2019-0114>

Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-553. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0)

Reychav, I., & 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.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.11.005>

Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3)

Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.

<https://doi.org/10.1108/09513551111121347>

Sauer, J., Felsing, T., Franke, H., & Rüttinger, B. (2006). Cognitive diversity and team performance in a complex multiple task environment. *Ergonomics*, 49(10), 934-954. <https://doi.org/10.1080/00140130600577502>

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779-802. <https://doi.org/10.1002/job.220>

Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3),

- 769-788. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision Making Style: The development and of a new measure. *Educational and Psychological Measurement, 55*(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management, 28*(1), 4-23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2015-0051>
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management, 26*(2), 259-279. <https://doi.org/10.1177/014920630002600205>
- Shin, S. J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal, 55*(1), 197-212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0270>
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal, 42*(6), 662-673. <https://doi.org/10.5465/256987>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal, 18*(6), 617-640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Suwanti, S. (2019). Intrinsic motivation, knowledge sharing, and employee creativity: A self-determination perspective. *Education, 22*(13.4), 53-57.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of

- stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Talat, A., & Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel Review*, 49(9), 2007-2033. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0029>
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2016). Team diversity, mood, and team creativity: The role of team knowledge sharing in Chinese R & D teams. *Journal of Management and Organization*, 22(3), 420-434. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.43>
- Tang, Q., Zhao, X., & Liu, S. (2016). The effect of intrinsic and extrinsic motivations on mobile coupon sharing in social network sites: The role of coupon proneness. *Internet Research*, 26(1), 101-119. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2014-0136>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>
- Thompson, J. D., Zald, M. N., & Scott, W. R. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23. <https://doi.org/10.1007/BF01390435>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.-L. (1991). The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(1), 65-84. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(91\)90074-Q](https://doi.org/10.1016/0147-1767(91)90074-Q)
- Turban, E., Kelly Jr, R., & Potter, R. (2005). *Introduction to Information Technology*.

Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.

Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *New Voices in Translation Studies*, 7(1), 35-46.

Van De Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.
<https://doi.org/10.1108/eb022743>

Van Den Hoof, B. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 6(8).
<https://doi.org/10.1108/13673270410567675>

Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 202-214.
<https://doi.org/10.1080/00224549909598374>

Van Der Vegt, G. S., Emans, B. J., & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x>

Van Der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00033-3

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>

Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: Wielding the double-edged sword. In R. J. Crisp (Eds.), *The Psychology of Social and Cultural Diversity* (pp. 257-280). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444325447.ch11>

- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 145-180. <https://doi.org/10.2307/2393703>
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<139::AID-JOB791>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<139::AID-JOB791>3.0.CO;2-R)
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, X.-H. F., Kim, T.-Y., & Lee, D.-R. (2016). Cognitive diversity and team creativity : Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1727. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organisations: A review of 40 years of research. In L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organisational Behaviour* (pp. 77-140). JAI Press.
- Yang, C. (2020). How to avoid coworker relationship conflict: A study of leader-member exchange, value congruence, and workplace behavior. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 47-71. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00099-3>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605. <https://doi.org/10.1002/job.258>
- Yiu, M., & Law, R. (2012). Factors influencing knowledge sharing behavior: A social-psychological view in tourism. *Service Science*, 3(2), 11-31.

<https://doi.org/10.1080/10941665.2013.812128>

- Younis, R. (2019). Cognitive diversity and creativity: The moderating effect of collaborative climate. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 159-168. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n1p159>
- Zhao, D., Wu, J., & Gu, J. (2020). Higher-quality leader-member exchange (LMX), higher-level voice? The impact of LMX differentiation and LMX mean on promotive and prohibitive team voice. *Current Psychology*, 41, 4692-4710.
- Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(3), 51-58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

เอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงความยินยอม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการวิจัย ทั้งนี้ กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบ และครบถ้วนเพื่อทำความเข้าใจรายละเอียดของการศึกษาก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย โดยหากพบข้อมูลส่วนใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจนเพียงพอ โปรดสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลาเพื่อประโยชน์และสิทธิ์ของท่านในการประกอบการตัดสินใจสำหรับเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวชนาพร ประพันธ์กาญจน์ นิสิตระดับปริญญาโท คณะจิตวิทยา สาขาจิตวิทยา แขนงวิชาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ศึกษาวิจัยว่า การรับรู้ความหลากหลายทางความคิดจะส่งอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในทีมทำงานเดียวกันอย่างไร โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรในประเทศไทยอย่างน้อย 140 คน ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเอกชนในประเทศไทย

ในการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ท่านต้องมีลักษณะทุกข้อดังต่อไปนี้

- 1) อยู่ในระหว่างการปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนในประเทศไทย
- 2) เป็นสมาชิกในทีมทำงานประจำ (ทำงานในองค์กรเอกชนที่มีทีมประจำ)
- 3) ผ่านการทดลองงานแล้ว และมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน
- 4) เป็นผู้ที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย

หากท่านยินดีเข้าร่วมงานวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 3 ข้อ ก่อนเข้าสู่การตอบแบบสอบถามเรื่อง “การศึกษาความหลากหลายทางความคิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ในบริบทการทำงานในประเทศไทย” โดยเริ่มในหน้าถัดไป แบบสอบถามใช้เวลาในการตอบประมาณ 10-15 นาที โดยมีข้อคำถามรวมทั้งหมด 32 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นของท่านต่อความหลากหลายทางความคิดและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ตามประสบการณ์ของท่าน โดยไม่มีค่าเสียเวลาในการเข้าร่วมการวิจัย

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาท่านพิจารณาเลือกคำตอบที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยและเพื่อประโยชน์ในทางการศึกษาเท่านั้น ซึ่งข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่ปรากฏในรายงานและจะไม่ถูกรายงานไปยังบริษัทของท่าน รวมทั้งไม่สามารถนำมาสืบค้นเพื่อหาคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามคนใดคนหนึ่งได้ ทั้งนี้ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบคำถามนั้น โดยไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ท่านมีสิทธิ์ปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากการตอบแบบสอบถามชุดนี้ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการปฏิเสธและการถอนตัวจะไม่ส่งผลต่อการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสิทธิประโยชน์ของท่านที่พึงได้รับใด ๆ ทั้งสิ้น โดยเมื่อเสร็จสิ้นงานวิจัยแล้ว ข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลายภายในระยะเวลา 1 ปี และท่านสามารถแจ้งขอรับทราบผลการวิจัยภายหลังการศึกษาวิจัยสิ้นสุดลงได้

งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (consent by action) ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถแสดงความยินยอมเข้าร่วมโดยการทำแบบสอบถาม ไม่จำเป็นต้องลงลายมือชื่อ ความเสี่ยงของการเข้าร่วมการวิจัยนี้อยู่ในระดับที่ต่ำ หมายถึง ไม่เกินไปกว่าระดับที่ท่านสามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับอาจไม่ได้ส่งผลต่อท่านหรือบริษัทโดยตรง แต่ข้อมูลจากผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ และเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาบุคลากรในการทำงานที่จะเผยแพร่ทางวิชาการและผ่านบทความต่อไป

หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ที่ E-mail : chanabhorn.fangkao@gmail.com และเนื่องด้วยโครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน หากท่านได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามข้อมูลดังกล่าว สามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2218-3202, 0-2218-3049 E-mail: eccu@chula.ac.th

ส่วนของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านและเข้าใจข้อความตามรายละเอียดข้างต้นทุกประการแล้ว ข้าพเจ้ายินยอมที่จะเข้าร่วมการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ โดยการกดปุ่ม “เห็นชอบ” เพื่อไปยังหน้าถัดไป ถือเป็นกรกลงนามเพื่อยืนยันการเข้าร่วมการวิจัยนี้ (consent by action)

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

1. ท่านทำงานในองค์กรเอกชนที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย (ไม่รวม ‘องค์การมหาชน’ และ ‘รัฐวิสาหกิจ’)

- ใช่ ไม่ใช่

2. ท่านเป็นสมาชิกในทีมทำงานประจำ (“ทีมทำงาน” ในที่นี้ หมายถึง ทีมที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ประจำขององค์กรและมีการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่ทีมตามโครงการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวและมีระยะเวลากำหนด)

- ใช่ ไม่ใช่

3. ท่านผ่านการทดลองงานแล้ว และมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน

- ใช่ ไม่ใช่

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ ชาย หญิง อื่น ๆ ไม่ต้องการระบุ

2. อายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโท

สูงกว่าระดับปริญญาโทขึ้นไป

4. ประเภทกิจการขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่

การท่องเที่ยวและสันทนาการ

การแพทย์

การบริการเฉพาะทาง

การบริการเชิงพาณิชย์

ขนส่งและโลจิสติกส์

ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ธุรกิจการเกษตร

- ธุรกิจการเงิน
- ธุรกิจอุตสาหกรรม
- สินค้าอุปโภคบริโภค (แพคเกจจิ้ง ยาและเวชภัณฑ์)
- สื่อและสิ่งพิมพ์
- อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
- อาหารและเครื่องดื่ม
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

5. ประเภทงานหลักของท่าน

- การขายและการบริการลูกค้า
- การตลาด
- การผลิต
- ตรวจสอบคุณภาพ
- ทรัพยากรบุคคล
- บัญชีการเงิน
- ประสานงานทั่วไป
- การวิจัยและพัฒนา
- อำนวยการและบริหารงานทั่วไป
- ไอที
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

6. ตำแหน่งงานของท่าน

- พนักงานระดับปฏิบัติการ
- พนักงานระดับเชี่ยวชาญ
- หัวหน้างาน
- ผู้จัดการ
- ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

7. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ _____ ปี _____ เดือน

(ระบุจำนวนปีและเดือนในช่องว่างข้างต้นตามลำดับ เช่น หากท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้มาจำนวน 1 ปี และ 6 เดือน สามารถระบุได้ว่า ระยะเวลาที่ท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ 1 ปี 6 เดือน *หากไม่ถึง 1 ปี โปรดระบุเลข '0' ในช่องของปี และระบุจำนวนเดือนตามความเป็นจริง)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามคุณลักษณะทีมงาน

คำชี้แจง ตั้งแต่คำถามในส่วนนี้เป็นต้นไป ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อโดยละเอียดและพิจารณาเลือกข้อคำตอบที่ตรงกับท่าน หรือประสบการณ์ของท่านมากที่สุด

โปรดนึกถึงทีมที่ท่านทำงานด้วยเป็นประจำ โดย **“ทีมทำงาน”** ในที่นี้ หมายถึง ทีมที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ประจำขององค์กรและมีการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่ทีมตามโครงการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว และมีระยะเวลากำหนด

1. จำนวนสมาชิกทั้งหมดในทีมของท่าน (รวมตัวของท่านด้วยเช่นกัน) _____ คน
2. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในทีมนี้ _____ ปี _____ เดือน

(*หากไม่ถึง 1 ปี โปรดระบุเลข '0' ในช่องของปี และระบุจำนวนเดือนตามความเป็นจริง)

3. โดยทั่วไปแล้ว ท่านทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมบ่อยครั้งเพียงใด (นับรวมการสื่อสารพูดคุยประเด็นในงานร่วมกันและการประชุมงานร่วมกันของทีม ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ)

- เป็นประจำทุกวันทำการ (ตั้งแต่ 5 ครั้งต่อสัปดาห์เป็นต้นไป)
- ประมาณ 3 - 4 ครั้งต่อสัปดาห์
- ประมาณ 1 - 2 ครั้งต่อสัปดาห์
- ประมาณ 3 ครั้งต่อเดือน
- ต่ำกว่า 3 ครั้งต่อเดือน

ส่วนที่ 4 พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่พบได้ระหว่างการทำงานร่วมกันของท่านกับสมาชิกในทีม ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2 | หมายถึง | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ค่อนข้างเห็นด้วย |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ฉันแบ่งปันรายงานการทำงานและเอกสารทางการของฉันกับสมาชิกในทีมนี้ อย่างสม่ำเสมอ					
2. ฉันให้คู่มือ วิธีการทำงาน และกรอบแนวคิดของฉันกับสมาชิกในทีมนี้					
3					
4.					
5.					

ส่วนที่ 5 ความหลากหลายทางการรู้คิด

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและเจตคติของท่านต่อภาพรวมระหว่างสมาชิกในทีม ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด แต่ระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------------|
| 1 | หมายถึง | น้อยมากอย่างยิ่ง |
| 2 | หมายถึง | น้อยมาก |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | มาก |
| 5 | หมายถึง | มากอย่างยิ่ง |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. สมาชิกในทีมมีความแตกต่างในเรื่องของวิธีคิดมากน้อยเพียงใด					
2. สมาชิกในทีมมีความแตกต่างในเรื่องของโลกทัศน์หรือมุมมองที่มีต่อโลก มากน้อยเพียงใด					
3					
4					

ส่วนที่ 6 ความขัดแย้ง

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่พบได้ระหว่างการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมของท่าน โปรดระบุว่าท่านประสบกับเหตุการณ์เหล่านี้บ่อยครั้งเพียงใด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|-----------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เคยเลย |
| 2 | หมายถึง | บางครั้ง |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | บ่อยครั้ง |
| 5 | หมายถึง | เป็นประจำ |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ความขัดแย้งในเรื่องงาน					
1. สมาชิกในทีมของคุณมีความเห็นขัดแย้งกันเรื่องวิธีการทำงานให้เสร็จบ่อยครั้งเพียงใด					
2. ในทีมของคุณมีความเห็นขัดแย้งเกี่ยวกับความคิดต่าง ๆ บ่อยครั้งเพียงใด					
3					
4					
ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์					
1. มีความไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกในทีมของคุณเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด					
2. สมาชิกในทีมของคุณมีนิสัยขัดกันอย่างเห็นได้ชัดบ่อยครั้งเพียงใด					
3					
4					

ส่วนที่ 7 งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของท่านต่องานปัจจุบัน โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2 | หมายถึง | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน |
| 4 | หมายถึง | ค่อนข้างเห็นด้วย |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ฉันต้องได้รับข้อมูลและคำแนะนำจากสมาชิกในทีมของฉัน จึงจะสามารถทำงานได้สำเร็จ					
2. งานของฉันเป็นงานที่ทำคนเดียว ฉันจำเป็นต้องตรวจสอบงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นแค้นาน ๆ ครั้ง					
3					
4					
5					

หมายเหตุ. คำถามข้อที่ 2 เป็นคำถามทางลบ (ข้อความนี้จะไม่ปรากฏบนแบบสอบถามฉบับจริง)

(ส่วนสุดท้าย เมื่อเสร็จสิ้นการตอบแบบสอบถามทั้งหมด 7 ส่วน)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความประสงค์เพื่อศึกษาว่า เมื่อบุคคลมีการรับรู้ถึงความหลากหลายทางความคิด ความขัดแย้งในเรื่องงาน ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมทำงานในระดับที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งมีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบทีมทำงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันเพิ่มมากยิ่งขึ้น หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัย นางสาวชนาพร ประพันธ์กาญจน์ ได้ที่ E-mail : chanabhorn.fangkao@gmail.com

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม
ของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation [CITC])

1. มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	ผลการวิเคราะห์
KS1	17.29	5.79	.569	ผ่าน
KS2	17.44	5.91	.603	ผ่าน
KS3	17.13	5.91	.637	ผ่าน
KS4	17.07	6.21	.465	ผ่าน
KS5	17.35	6.01	.541	ผ่าน

2. มาตรวัดความหลากหลายทางการรู้คิด

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	ผลการวิเคราะห์
CD1	10.21	4.91	.646	ผ่าน
CD2	10.27	4.84	.570	ผ่าน
CD3	10.14	5.15	.492	ผ่าน
CD4	10.56	4.66	.536	ผ่าน

3. มาตรการวัดความขัดแย้ง

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	ผลการวิเคราะห์
TC1	9.35	8.15	.751	ผ่าน
TC2	9.26	8.00	.781	ผ่าน
TC3	9.30	7.80	.794	ผ่าน
TC4	9.03	7.73	.769	ผ่าน
RC1	7.17	6.51	.704	ผ่าน
RC2	6.81	5.89	.707	ผ่าน
RC3	6.71	5.93	.650	ผ่าน
RC4	7.02	5.45	.738	ผ่าน

4. มาตรการวัดงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	ผลการวิเคราะห์
T11	15.16	12.22	.560	ผ่าน
T12	14.85	11.92	.528	ผ่าน
T13	14.89	11.47	.707	ผ่าน
T14	15.18	11.56	.639	ผ่าน
T15	14.98	11.61	.641	ผ่าน

ภาคผนวก ค

จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	81	36.16
หญิง	123	54.91
อื่น ๆ	9	4.02
ไม่ต้องการระบุ	11	4.91
รวม	224	100
อายุ		
20 – 25 ปี	37	16.52
26 – 30 ปี	104	46.43
31 – 35 ปี	42	18.74
36 – 40 ปี	19	8.48
41 – 45 ปี	13	5.80
46 – 50 ปี	3	1.34
51 – 55 ปี	1	0.45
56 – 60 ปี	1	0.45
ไม่ระบุ	4	1.79
รวม	224	100
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	5	2.23
ระดับปริญญาตรี	156	69.64
ระดับปริญญาโท	60	26.79
สูงกว่าระดับปริญญาโท	1	0.45
ไม่ระบุ	2	0.89
รวม	224	100
ประเภทกิจการ		
การท่องเที่ยวและสันทนาการ	8	3.57

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การแพทย์	6	2.68
การบริการเฉพาะทาง	15	6.70
การบริการเชิงพาณิชย์	10	4.46
ขนส่งและโลจิสติกส์	7	3.13
ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณสุข)	17	7.59
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	23	10.27
ธุรกิจการเกษตร	2	0.89
ธุรกิจการเงิน	17	7.59
ธุรกิจอุตสาหกรรม	27	12.05
สินค้าอุปโภคบริโภค (แฟชั่น ของใช้ ยาและเวชภัณฑ์)	22	9.82
สื่อและสิ่งพิมพ์	10	4.46
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	27	12.05
อาหารและเครื่องดื่ม	12	5.36
อื่น ๆ	21	9.38
รวม	224	100
ประเภทงาน		
การขายและการบริการลูกค้า	35	15.63
การตลาด	29	12.95
การผลิต	13	5.80
ตรวจสอบคุณภาพ	12	5.36
ทรัพยากรบุคคล	50	22.32
บัญชีการเงิน	7	3.12
ประสานงานทั่วไป	22	9.82
การวิจัยและพัฒนา	10	4.46
อำนวยการและบริหารงานทั่วไป	18	8.04
ไอที	5	2.23
อื่น ๆ	23	10.27
รวม	224	100
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	103	45.98

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับเชี่ยวชาญ	45	20.09
หัวหน้างาน	40	17.86
ผู้จัดการ	27	12.05
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง	3	1.34
อื่น ๆ	6	2.68
รวม	224	100
อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
6 เดือน - 5 ปี	180	80.36
6 - 10 ปี	35	15.62
11 - 15 ปี	4	1.79
16 - 20 ปี	2	0.89
21 - 25 ปี	0	0
26 - 30 ปี	1	0.45
31 - 35 ปี	2	0.89
รวม	224	100
จำนวนสมาชิกในทีม		
2 - 5 คน	103	45.98
6 - 10 คน	85	37.95
11 - 15 คน	23	10.27
16 - 20 คน	7	3.12
21 - 25 คน	3	1.34
26 - 30 คน	3	1.34
รวม	224	100
อายุงานในทีมทำงานปัจจุบัน		
6 เดือน - 5 ปี	199	88.84
5 ปี - 10 ปี	22	9.82
11 ปี - 15 ปี	3	1.34
รวม	224	100
ความถี่ในการทำงานร่วมกัน		
เป็นประจำทุกวันทำการ (5 ครั้งต่อสัปดาห์)	142	63.39

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประมาณ 3 - 4 ครั้งต่อสัปดาห์	61	27.24
ประมาณ 1 - 2 ครั้งต่อสัปดาห์	16	7.14
ประมาณ 3 ครั้งต่อเดือน	2	0.89
ต่ำกว่า 3 ครั้งต่อเดือน	3	1.34
รวม	224	100

หมายเหตุ. $n = 224$; อายุเฉลี่ยเท่ากับ 30.19 ปี ($SD = 6.00$), อายุงานในองค์กรเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ปี ($SD = 4.1$), จำนวนสมาชิกในทีมทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 7.29 ($SD = 4.63$), อายุงานในทีมทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ปี ($SD = 2.08$)



ภาคผนวก ง

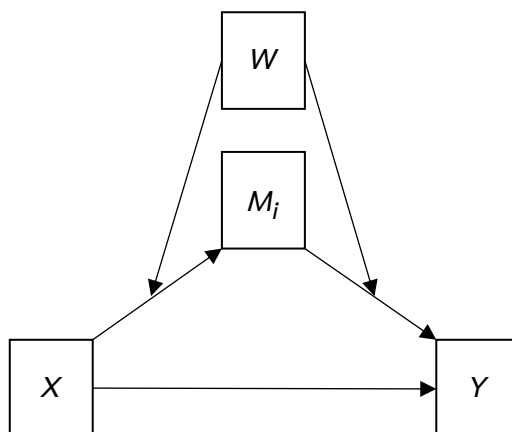
ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน พบการศึกษาจำนวนหนึ่ง อธิบายว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันสูง เป็นขอบเขตงานที่มีผลให้บุคลากรจำเป็นต้องมีการ ปฏิสัมพันธ์และประสานการทำงานร่วมกันกับสมาชิกในทีม ซึ่งรวมไปถึงบุคคลที่ถูกกีดกันออกจาก กลุ่มหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้น (Lin, 2010; Zhao et al., 2020) โดยการเพิ่มขึ้นของระดับ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันช่วยสร้างให้เกิดความช่วยเหลือและความร่วมมือระหว่างกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเกิดการแบ่งปันเอกสาร ข้อมูล และคำแนะนำในงานแก่เพื่อนสมาชิกเพื่อผล การปฏิบัติงานที่ดีร่วมกันในระยะยาว (Cabrera & Cabrera, 2005; Van Der Vegt et al., 1999) ทั้งนี้ยังพบว่า เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันส่งอิทธิพลต่อทีมทำงาน บุคคลที่ได้รับประโยชน์จาก การพึ่งพากันในทีมจะมีความเต็มใจอย่างยิ่งที่จะแบ่งปันความรู้ โดยมองว่าการแบ่งปันความรู้แก่ สมาชิกในทีมจะนำมาซึ่งผลสำเร็จและเกิดเป็นผลประโยชน์ตอบแทนตนเองด้วยเช่นกัน (Lin, 2010)

ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ทดสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีเงื่อนไข (moderated mediation model) ผ่านโปรแกรมเสริม PROCESS Macro (Hayes, 2017) ใน SPSS Statistics 22.0 โดยผู้วิจัยเลือกรูปแบบปฏิบัติการที่ 58 (model 58) ในการสำรวจเพิ่มเติม เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลการเป็นตัวแปรกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่ออิทธิพลการส่งผ่าน ของความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ทั้งในขั้นที่หนึ่ง ($X \rightarrow M$) และ ในขั้นที่สอง ($M \rightarrow Y$) ตามการอ้างอิงของรูปแบบปฏิบัติการที่ 58 ดังแสดงในแผนภาพที่ 5 และมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 8 และตารางที่ 9 ตามลำดับ

แผนภาพที่ 5

รูปแบบปฏิบัติการที่ 58 (model 58) PROCESS (Hayes, 2013)



ตารางที่ 8

สรุปผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณจาก PROCESS รูปแบบปฏิบัติการที่ 58 โดยมีความขัดแย้งใน
เรื่องงาน และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรผล

ตัวแปรทำนาย	ความขัดแย้งในเรื่องงาน			พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
CD	.73***	.06	.00	.00	.07	.97
TI	.38***	.05	.00	.41***	.05	.00
CD x TI	.06	.08	.45			
TC				-.16*	.06	.01
TC x TI				.12*	.05	.02
	$R^2 = .58$			$R^2 = .24$		
	$F(3, 220) = 100.04$			$F(4, 219) = 16.91$		
	$p < .001$			$p < .001$		

หมายเหตุ. * $p < .05$, *** $p < .001$; CD = ความหลากหลายทางการรู้จัก, TI = งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน,
TC = ความขัดแย้งในเรื่องงาน

การสำรวจเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลการเป็นตัวแปรกำกับของงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
กันในระดับที่สอง โดยดูผลการวิเคราะห์จากค่าปฏิสัมพันธ์ของความขัดแย้งในเรื่องงานและงานที่ต้อง
พึ่งพาซึ่งกันและกันและค่าปฏิสัมพันธ์ของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกัน
และกัน ดังแสดงในตารางที่ 8 และตารางที่ 9 ตามลำดับ ผลปรากฏว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องงานและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .12, p < .05$) และยังพบว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปร
กำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และพฤติกรรมการแบ่งปัน ความรู้
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .14, p < .05$)

ตารางที่ 9

สรุปผลการวิเคราะห์ regression จาก PROCESS รูปแบบปฏิบัติการที่ 58 โดยมีความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรผล

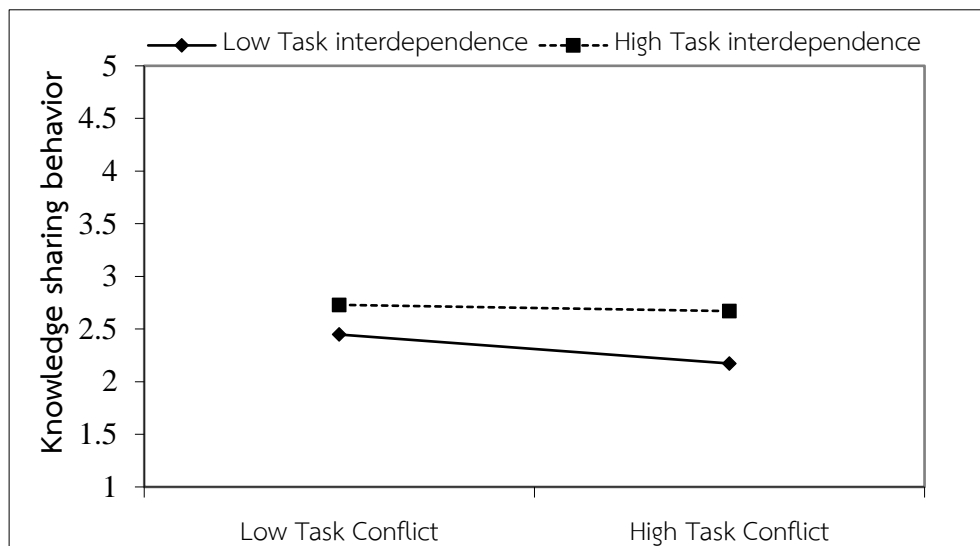
ตัวแปรทำนาย	ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์			พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
CD	.55***	.07	.00	.00	.06	.97
TI	-.00	.06	.96	.33***	.04	.00
CD x TI	-.20*	.09	.03			
RC				-.16**	.05	.00
RC x TI				.14*	.05	.01
	$R^2 = .25$			$R^2 = .27$		
	$F(3, 220) = 24.53$			$F(4, 219) = 20.48$		
	$p < .001$			$p < .001$		

หมายเหตุ. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; CD = ความหลากหลายทางการรู้คิด, TI = งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน, RC = ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์

เมื่อทดสอบความชันอย่างง่ายตามแนวทางของ Dawson (2014) ผลปรากฏว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระดับต่ำ ความขัดแย้งในเรื่องงานจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ($b = -.26$, $p < .01$) กล่าวคือ เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ ยิ่งเกิดความขัดแย้งในเรื่องงานเพิ่มสูงขึ้นเท่าใด ยิ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ลดลงเท่านั้น แต่เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ความขัดแย้งในเรื่องงานกลับไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ($b = -.06$, $p = .40$) กล่าวคือ เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ระดับของความขัดแย้งในเรื่องงานไม่ได้มีอิทธิพลที่จะส่งผลต่อระดับการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6

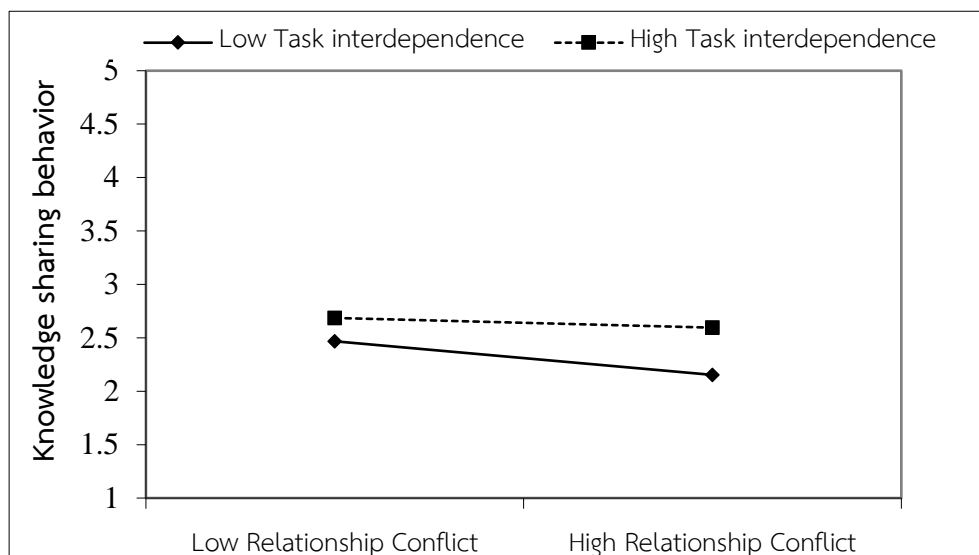
Plot ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในทีมงานและงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้



งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระดับต่ำ ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ($b = -.28, p < .001$) กล่าวคือ เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ ยิ่งเกิดความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์เพิ่มสูงขึ้นเท่าใด ยิ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้น้อยลงเท่านั้น แต่เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์กลับไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ($b = -.04, p = .56$) กล่าวคือ เมื่องานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ระดับของความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ไม่ได้มีอิทธิพลที่จะส่งผลต่อระดับการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7

Plot ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์และงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้



จากผลการวิเคราะห์ในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะเมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ขึ้น ทั้งนี้ การสำรวจเพิ่มเติมยังพบผลการวิเคราะห์ที่แสดงว่างานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .44, p < .01$)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชนาพร ประพันธ์กาญจน์
วัน เดือน ปี เกิด	28 มกราคม 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สังคมสงเคราะห์ศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ (การบริหารแรงงานและสวัสดิการ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี 18000



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY