

การวิเคราะห์สมการโครงสร้างของการจัดการความรู้
ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนา
บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย *

Structural Equation Analysis of Knowledge Management
Impacting Organizational Performance through
Employee Development in Thailand's Hotel Industry

นพพร สอนสม และ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล
Nopporn Sornsom and Chokechai Suveatwatanakul
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Graduate School of Tourism Management,
National Institute of Development Administration (NIDA)
Corresponding Author, Email: noppornsornsom@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร 2) เพื่อสร้างแบบจำลองโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย โดยผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในการวิจัยเชิงปริมาณได้รวบรวมแบบสอบถามจากบุคลากรโรงแรมของระดับ 4 ดาวใน

* ได้รับบทความ: 6 มิถุนายน 2567; แก้ไขบทความ: 1 กรกฎาคม 2567; ตอรับตีพิมพ์: 16 กรกฎาคม 2567



ประเทศไทย จำนวน 418 ตัวอย่าง โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการพัฒนาบุคลากร เช่นเดียวกับผลศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า การจัดการความรู้ จะช่วยพัฒนาบุคลากร 3 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะการนำเสนอ ถ่ายทอดความรู้ 2) สมรรถนะการเป็นโค้ช และ 3) สมรรถนะการพัฒนาจากการมีทัศนคติที่ดี ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; การพัฒนาบุคลากร; การดำเนินงานขององค์กร

Abstract

This research's objectives are 1) to investigate the structure of knowledge management, employee development, and organization performance in Thailand's hotel industry; 2) to create a model of the structure of knowledge management, employee development, and organization performance in Thailand's hotel industry; 3) to test the model of the structure of knowledge management, employee development, and organization performance in Thailand's hotel industry against empirical data; and 4) to investigate the promoting of knowledge management in Thailand's hotel industry. The researcher used a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods. In the quantitative research, use the accidental sampling technique to sampling 418 cases from the hotel staff who working for four-star hotel in Thailand.



The result indicated that the data was analyzed with the confirmatory factor analysis (CFA) of knowledge management Impacting organizational performance through employee development in Thailand's hotel industry have coherence with an empirical data. Knowledge management has a positive direct effect on employee development; and employee development has a positive direct effect on organization performance; and knowledge management has a positive indirect effect on organization performance which is mediated by employee development. Likewise, the results of the qualitative method using a focus group found that in order to promote knowledge management, employees' competencies should be developed in 3 areas: 1) presentation competency; 2) coaching competency; and 3) a good attitude in development competency, resulting more efficiency of organization performance.

Keywords: knowledge management; employee development;
organization performance

1. บทนำ

อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยมีความสำคัญต่อการเติบโตของการท่องเที่ยวโดยตรง และมีสภาพการแข่งขันสูง จึงต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ตามที่วางแผนไว้ ขณะที่องค์กรมีความคาดหวังสูงว่าบุคลากรจะมีความสามารถปฏิบัติงานได้หลายทักษะ แต่กลับพบปัญหาอัตราการหมุนเวียนของแรงงานสูง (Barkema, Baum, & Mannix, 2002) ซึ่งหากองค์กรสามารถรักษาศักยภาพเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กรและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยศรัทธา ด้วยการยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พวกเขาจะใช้พลังงานเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า เพื่อคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Steers & Porter, 1974) ทั้งนี้แม้ว่าโดยทั่วไปแล้วการวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม จะวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพึงพอใจต่อองค์กร ดังนั้นการทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ ได้รับการเรียนรู้ และบรรลุ



การมีทักษะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึง สามารถช่วยให้บุคลากรของโรงแรมปรับตัว เพื่อตอบสนองธุรกิจและลูกค้าของโรงแรมได้

การที่องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการมีบุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยม เป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรได้ (Dirks & Ferrin, 2002) แต่การที่จะบรรลุผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมได้นั้น หลายองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรหลายแห่งนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาพัฒนาองค์กรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน สอดคล้องกับทิศทางของนวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร ในทางตรงกันข้าม ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานกำลังเผชิญกับความท้าทายในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้าง และเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กรจึงเป็นตัวขับเคลื่อนที่น่าสนใจ สำหรับการจัดการความรู้ จำเป็นต้องศึกษาผลกระทบของแนวทางการจัดการความรู้ต่อสมรรถภาพองค์กร ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขึ้นอยู่กับการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก ความสามารถในการพัฒนา และใช้ประโยชน์จากมูลค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเหล่านี้ ประกอบความสามารถหลักสำหรับองค์กร (Drucker, 1988)

ในองค์กรที่เน้นความรู้ การประมวลผลความรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีสิ่งสำคัญคือต้องใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ธุรกิจรู้จักจริงอย่างมีประสิทธิภาพ การค้นหาผลกำไรทางธุรกิจที่มากขึ้นเป็นแรงผลักดัน เบื้องหลังการเน้นย้ำเรื่องการจัดการความรู้ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยทัศนด้านการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมโรงแรมพบว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยระบุว่าทรัพยากรบุคคลของโรงแรมสามารถกำหนดคุณภาพการบริการของโรงแรมได้ เช่นเดียวกับ Young-Thelin and Boluk (2012) ได้ระบุว่าความสำเร็จของโรงแรมจะมาจากความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน และ Suveatwatanakul (2022) กล่าวถึงคุณภาพการบริการที่มีผลต่อตัวแปรความภักดี ที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ได้แก่ การรู้จักและเข้าใจลูกค้า ดังนั้นโรงแรมควรตรวจสอบทรัพยากรบุคคลของตนเองเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ดี (Holjevac, 2003) นอกจากนี้ Kim, Yoo, & Lee (2011) สังเกตพบว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานโดยรวมและผลลัพธ์ของธุรกิจโรงแรมในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า เช่น บุคลากรที่ทำหน้าที่ต้อนรับ บุคลากรด้านอาหารและเครื่องดื่ม บุคลากรด้านการจัดเลี้ยง



และอื่นๆ สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักถึงความสำคัญของทัศนคติของบุคลากร นอกจากนี้หากองค์กรมีปัจจัยด้านกายภาพ ด้านอารมณ์ และด้านการเรียนรู้ที่ดี ยังเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดประสบการณ์การทำงานที่ดี (Suveatwatanakul, 2023) ซึ่งการพัฒนาความพึงพอใจในงานและพัฒนาบุคลากรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยสิ่งเหล่านี้สามารถช่วยให้บุคลากรปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของธุรกิจ และลูกค้าของโรงแรมทุกคน

ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง โดยเฉพาะโรงแรมที่มีเป็นคนไทยเป็นเป็นเจ้าของ คือ การสูญเสีย ขาดแคลนบุคลากร ดังนั้นการที่จะทำให้โรงแรมสามารถรักษาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรมีค่า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมที่จะทำงานทุ่มเทอุทิศตน ร่วมเติบโตกับองค์กรต่อไปนั้น ต้องส่งเสริมการจัดการความรู้ให้บุคลากร มีความรู้ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้การจัดการความรู้อย่างเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย และสะท้อนถึงคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

จากเหตุผลและข้อสนับสนุนจากงานวิจัยที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ และการพัฒนาบุคลากร สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการศึกษา สร้าง และตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานขององค์กรของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย รวมถึงการศึกษาแนวทางเพื่อการส่งเสริมการจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างและพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของโรงแรมในประเทศไทย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อสร้างแบบจำลองโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้างการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย



4) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในการวิจัย ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และสืบค้นเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยการใช้แบบสอบถามชนิดตอบด้วยตนเอง (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการวิจัยสำหรับระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group) เป็นเครื่องมือในการวิจัยสำหรับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ประชากรที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นบุคลากรโรงแรมระดับ 4 ดาวในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ทำงาน ในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย ไม่น้อยกว่า 5 ปี ไม่จำกัดอายุ ไม่จำกัดเพศ ไม่จำกัดแผนกในโรงแรม โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม กำหนดตามหลักการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) จำนวน 418 คน ใช้วิธีคำนวณโดยใช้ 20 ตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวแปร (Kline, 1998) เมื่อคำนวณจาก 16 ตัวแปร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน และเพื่อให้มั่นใจความน่าเชื่อถือของข้อมูลมากขึ้น จึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 98 คน รวมเป็น 418 คน และ เนื่องจากรายชื่อประชากรจำนวนมากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลจากสถานการณ์โควิด-19 ระบาด จึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อเก็บข้อมูลให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ จากนั้นได้ส่งแบบสอบถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ให้คำแนะนำ ปรับปรุงเนื้อหาของแบบสอบถามให้เหมาะสม แล้วส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทดลองตอบแบบสอบถามจำนวน 30 คน ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ โดยแบบสอบถามมีขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วยชุดคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ และการพัฒนาของบุคลากร จำนวน 36 ข้อ โดยมาจากการสังเคราะห์ปัจจัยการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) กระบวนการ 2) ทูทางปัญญา 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) กลยุทธ์ และปัจจัยการพัฒนาของบุคลากร ได้แก่ 1) การให้ความนับถือผู้อื่น 2) ความตั้งใจ 3) ความผูกพันมุ่งมั่น 4) การคิดค้นนวัตกรรม 5) ความเป็นประโยชน์



ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยผลการดำเนินงานของโรงแรม จำนวน 16 ข้อ โดยมาจากการสังเคราะห์ปัจจัย ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ภูมิภาคที่ตั้งของโรงแรม และจำนวนปีประสบการณ์ทำงานในสายงานโรงแรม

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลการตอบแบบสอบถาม ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เป็นโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยแบ่งเป็น 3 ชุดตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กร

ส่วนการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่ม เนื่องจากผู้วิจัยต้องการได้ตัวแทนประชากรที่มีลักษณะสอดคล้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา จึงใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน (Homogeneous) (ปัญญา อีระวิทย์เลิศ, 2016) เป็นตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนผู้บริหารโรงแรม ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยไม่จำกัดอายุ ไม่จำกัดเพศ และมีความเต็มใจที่จะร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 ท่าน ใช้รูปแบบการสนทนากลุ่ม แบบกลุ่มขนาดเล็ก (Mini focus group) และเป็นการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ (Online focus groups) (Nyumba, Wilson, Derrick, & Mukherjee, 2018) โดยประเด็นการสนทนา คือ แนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

4. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์และร้อยละ ของข้อมูลด้านบุคคล สรุปได้ดังนี้

พบว่าจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 418 คน ($n=418$) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คือ 255 คน คิดเป็นร้อยละ 61.00 ส่วนที่เหลืออีก 163 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 เป็นเพศชาย จำแนกตามช่วงอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นกลุ่ม Generation Y ช่วงอายุ 23 - 40 ปี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 43.78 รองลงมา คือ กลุ่ม Generation X ที่มีช่วงอายุ 41 - 55 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 43.54 และ กลุ่ม Baby boomer มีอายุมากกว่า



55 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 12.68 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่ มีวุฒิ การศึกษาปริญญาตรี จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 64.35 มีวุฒิการศึกษา ปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 22.01 และมีวุฒิการศึกษา ปวช./ปวท./อนุปริญญา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.18 จำแนกตามฝ่ายงานที่รับผิดชอบ พบว่าส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมา คือ ฝ่ายบริการห้องพัก จำนวน 84 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.10 และฝ่ายบริหาร จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.03 จำแนกตามที่ตั้งของโรงแรม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร/ปริมณฑล จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 32.78 รองลงมา คือ ภาคเหนือ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 16.51 และภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 15.78 และ จำนวนปีประสบการณ์การ ทำงานในสายงานโรงแรม ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ จำนวนปีประสบการณ์ทำงาน โรงแรม 5 - 9 ปี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 38.52 รองลงมาคือ จำนวนปีประสบการณ์ ทำงานโรงแรม 15 - 19 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10 และ จำนวนปีประสบการณ์ ทำงานโรงแรม 10 - 14 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 18.42

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร ผ่านการพัฒนาศักยภาพ ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ได้แก่ การจัดการความรู้ (KM) การพัฒนาศักยภาพ (ED) และการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) พบว่า ความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการจัดการความรู้ (KM) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 ค่าความเชื่อมั่น 0.951 เมื่อพิจารณา รายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.65) ทักษะปัญญา (ค่าเฉลี่ย 4.51) กลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.50) และ กระบวนการ (ค่าเฉลี่ย 4.44)

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการพัฒนาศักยภาพ (ED) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 ค่าความเชื่อมั่น 0.971 เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ ความตั้งใจ (ค่าเฉลี่ย 4.57) ความเป็นประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 4.56) การให้ความสนับสนุนผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 4.54) การคิดค้น นวัตกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.46) และ ความผูกพันมุ่งมั่น (ค่าเฉลี่ย 4.38)

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 ค่าความ



เชื่อมั่น 0.973 เมื่อพิจารณาารายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ มุมมองด้านลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 4.59) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 4.52) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ค่าเฉลี่ย 4.47) และ มุมมองด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย 4.42)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) คือการตรวจสอบความเพียงพอของรายการสำหรับปัจจัยและมีมติที่เป็นรากฐานของการสร้างแบบจำลองเชิงประจักษ์นี้ (Bollen, 1989) และระบุตัวแปรตาม ได้ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการศึกษาเชิงประจักษ์ (Jørgensen, Boer, & Laugen, 2006) จากการวิเคราะห์ปัจจัยยืนยัน (CFA) ของแบบจำลองระบุตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ (KM) การพัฒนาพนักงาน (ED) และการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) ของการจัดการความรู้ (KM) ระบุตัวแปรแฝง 4 รายการ จากตัวแปรที่สังเกตได้ 16 รายการ ประกอบด้วยกระบวนการ ทูทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ พบว่าแบบจำลองการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเหมาะสมกับข้อมูลเป็นอย่างดี ขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) ของการพัฒนาบุคลากร (ED) ระบุตัวแปรแฝงทั้งหมด 5 รายการ จากตัวแปรที่สังเกตได้ 20 รายการ ประกอบด้วย การให้ความนับถือผู้อื่น ความตั้งใจ ความผูกพันมุ่งมั่น การคิดค้นนวัตกรรม และความเป็นประโยชน์ การวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเหมาะสมกับข้อมูลเป็นอย่างดี และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) ของการดำเนินงานขององค์กร (OP) ระบุตัวแปรแฝงทั้งหมด 4 รายการ จากตัวแปรที่สังเกตได้ 16 รายการ ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ การวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเหมาะสมกับข้อมูลเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) โดยภาพรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ระบุตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย การจัดการความรู้ (KM) การพัฒนาพนักงาน (ED) และประสิทธิภาพขององค์กร (OP) รวม 13 ตัวแปรที่สังเกตได้ การวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเหมาะสมกับข้อมูลเป็นอย่างดี



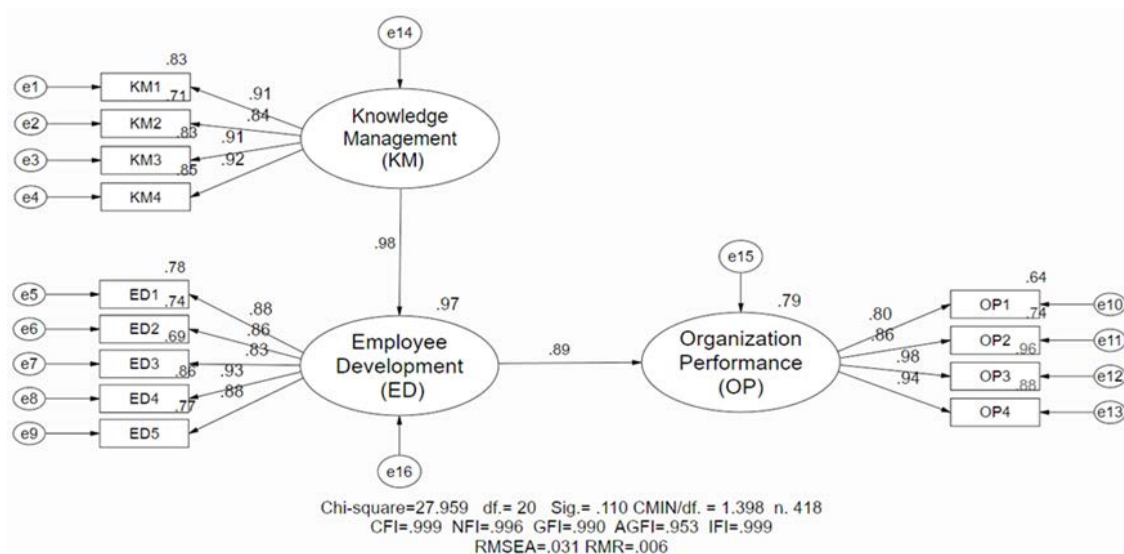
ตารางที่ 1 สถิติการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) ของแบบจำลองโดยภาพรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

ตัวแปร	Standardized factor loading	Error variances	t-value	R ²	AVE	CR
การจัดการความรู้					0.768	0.930
กระบวนการ	0.89	-	-	80.0%		
ทุนทางปัญญา	0.80	0.03	25.113**	63.0%		
วัฒนธรรมองค์กร	0.87	0.03	22.243**	75.0%		
กลยุทธ์	0.94	0.03	31.443**	89.0%		
การพัฒนาบุคลากร					0.789	0.949
การให้ความนับถือผู้อื่น	0.90	-	-	81.0%		
ความตั้งใจ	0.86	0.03	32.845**	74.0%		
ความผูกพันมุ่งมั่น	0.81	0.04	22.490**	66.0%		
การคิดค้นนวัตกรรม	0.95	0.05	29.991**	90.0%		
ความเป็นประโยชน์	0.92	0.04	29.769**	84.0%		
การดำเนินงานขององค์กร					0.772	0.931
มุมมองด้านการเงิน	0.80	-	-	63.0%		
มุมมองด้านลูกค้า	0.82	0.04	20.944**	67.0%		
มุมมองด้านกระบวนการ	0.99	0.06	21.829**	98.0%		
มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	0.90	0.05	20.965**	80.0%		

จากตารางพบว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) โดยภาพรวมของสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย แบบจำลองตัวแปรผลลัพธ์ทั้งหมดเป็นค่าที่ยอมรับได้ โดยตัวแปรของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญคือ กลยุทธ์ (Factor loading= 0.94) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการพัฒนาบุคลากร คือ นวัตกรรม (Factor loading= 0.95)



ตัวแปรสมรรถภาพองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Factor loading= 0.99) นอกจากนี้ในแต่ละชุดรายการแสดงถึง โครงสร้างพื้นฐานเดียวและให้หลักฐานสำหรับความถูกต้องที่เลือกปฏิบัติหรือตกลงพอดียืนยัน โดยรวมแล้ว ข้อมูลบ่งชี้ว่าเหมาะสมอย่างยิ่งกับโมเดลการทดสอบ



ภาพที่ 1. การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) หรือการวิเคราะห์เส้นทางเป็นวิธีการหลายตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลระหว่างตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์ ดังนั้นเพื่อศึกษาการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างของสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 1



ตารางที่ 2 สถิติการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) ของแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

	Hypothesis	Result	Path	Coefficients	R ²
H1	การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการพัฒนาบุคลากร	สนับสนุน	โดยตรง	0.98	97.0%
H2	การพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร	สนับสนุน	โดยตรง	0.89	79.0%
H3	การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการพัฒนาบุคลากร	สนับสนุน	โดยอ้อม	0.72	79.0%

จากตารางพบว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร และ การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการพัฒนาบุคลากร

2. ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยพิจารณาคัดเลือกตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนบุคลากรของโรงแรม ที่มีหน้าที่รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยเป็นผู้ร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 7 ท่าน เพื่อทำความเข้าใจความสำคัญของคุณค่าประสบการณ์จากมุมมองของผู้เข้าร่วม (Dworkin, 2012) จะต้องนำคำถามเข้าสู่การสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ การบันทึก การจดบันทึก การสังเกต และการบันทึก (Guion, Diehl, & McDonald, 2011) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะพิจารณาหลายแง่มุมของการสนทนากลุ่มและคำตอบของผู้เข้าร่วม



รวมถึงคำพูดที่ผู้เข้าร่วมใช้ (Krueger & Casey, 2002) โดยผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่าโรงแรมระดับ 4 ดาว และระดับ 5 ดาว มีมาตรฐานปฏิบัติงาน (Standard operation procedure: SOP) และสื่อสาร SOP นั้นให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทั้งความรู้และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยอาจารย์รวบรวมจัดเก็บเป็นแฟ้มเอกสาร หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบ shared drive โดยกำหนดสิทธิการอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลตามระดับความรับผิดชอบและหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง สำหรับโรงแรมระดับ 5 ดาวที่มีพร้อมกว่าทั้งงบประมาณ เอกสาร เทคโนโลยี และพนักงาน ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด มีการสร้างระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และกระตุ้นให้พนักงานมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ ร่วมมือกันในการจัดเตรียมสื่อการนำเสนอวิธีการฝึกสอน และสร้างการพัฒนาระบบ จากนั้นจึงนำเทคโนโลยีมารวบรวม จัดเก็บ และประเมินผลลัพธ์ รวมถึงมีระบบการประเมิน KPI ที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเรียนรู้วิชาที่ต้องการตามระดับความรับผิดชอบและงาน

สำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ที่มีการจัดการความรู้ในองค์กร ควรมีความพร้อมใน 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความพร้อมด้านนโยบาย – เป้าหมายขององค์กร (Policy readiness - organizational goals) โรงแรมมีนโยบายและเป้าหมายที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมบริการที่ดี 2) ความพร้อมของบุคลากร (Staff readiness) โรงแรมมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในงานของตนซึ่งสามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมได้ รวมทั้งพัฒนาทัศนคติเชิงบวกให้กับบุคลากรให้เห็นประโยชน์และเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3) ความพร้อมด้านสารสนเทศ และกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Information readiness and the promoting process of learning in the organization) โรงแรมมีการรวบรวมและพัฒนาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) ให้สามารถถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้ ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ขององค์กร ที่สามารถถ่ายทอดไปถึงบุคลากรหน่วยงานต่างๆ เพื่อเรียนรู้ ประโยชน์ในการส่งเสริมการบริการที่ประทับใจให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ปัจจัย 5 ประการที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ สำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) มีนโยบายและเป้าหมายชัดเจน คือ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในวิชาชีพ รวมถึงความรู้



เกี่ยวกับบริการอื่นๆ ของโรงแรม เพื่อบริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ และได้รับความพึงพอใจกับบริการจากลูกค้า 2) มีบุคลากรที่มีความรู้และความเข้าใจในวิชาชีพ สามารถสื่อสารและพัฒนาความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อถ่ายทอดให้กับคนอื่น ๆ เกิดทัศนคติเชิงบวก มีความปรารถนาที่จะสร้างประโยชน์ให้กับโรงแรม และเต็มใจที่จะเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองและองค์กร ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการขยายความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กรในอนาคต 3) มีระบบการจัดเตรียมและควบคุมเอกสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงระยะเวลาในการทบทวนและปรับปรุงเอกสารที่เหมาะสม 4) มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น การพัฒนา Shared Drive และการนำคลิป VDO มาสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นต้น 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเชื่อมโยงผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองเข้ากับการประเมิน KPI เพื่อการพัฒนาทั้งรายบุคคลและแบบทีมอย่างเหมาะสม

5. อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายข้อค้นพบจาก “การวิเคราะห์สมการโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย” ผู้วิจัยเสนอการตีความและการประเมินข้อค้นพบเพื่ออธิบายและยืนยันความสอดคล้องระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐาน คำอธิบายส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าข้อค้นพบสนับสนุนทฤษฎีอย่างไร รายละเอียดการอภิปรายได้รับการชี้แจงด้านล่าง

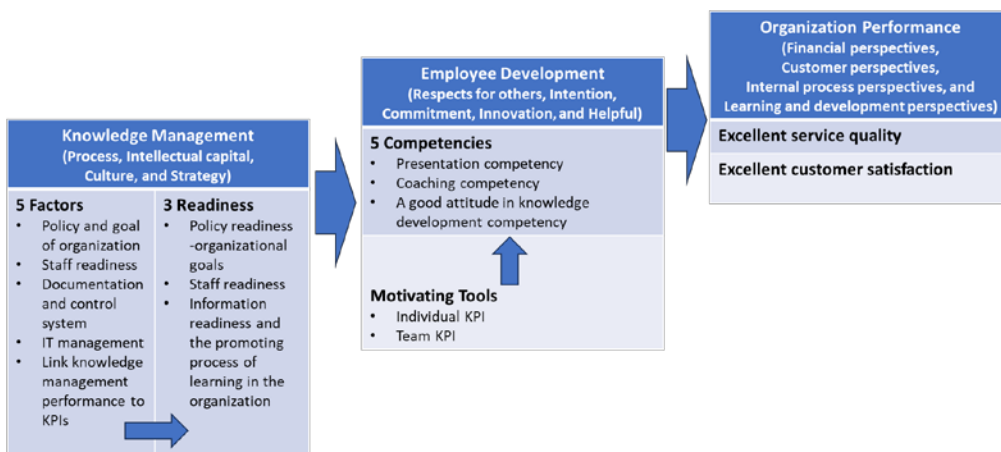
จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้วิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Takeuchi & Nonaka (2000) และผลการศึกษาของ Al-Hakim & Hassan (2014) โดยจากการศึกษาพบว่าในการจัดการความรู้ขององค์กร มี 5 องค์ประกอบ และมีความพร้อมขององค์กร 3 ด้าน ภายใต้การดำเนินการด้วยกลยุทธ์ที่ดี มีเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนที่จะส่งเสริมการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรโดยตรง ทำให้บุคลากรพัฒนา 3 สมรรถนะในการทำงาน โดยนำ KPI มาเป็นเครื่องมือช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีแรงจูงใจพัฒนาตนเองและทีม รวมถึงการที่องค์กรมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาที่ดี จะส่งผลให้องค์กรมีนวัตกรรมที่จะบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และมีการปรับปรุงกระบวนการภายในต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความยั่งยืน



ในระยะยาว นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการพัฒนาบุคลากร

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

ผลการศึกษาจากการผสมผสานการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทำให้ผู้วิจัยพบว่า การส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ควรมีปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ ปัจจัยของนโยบายและเป้าหมาย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการจัดทำและควบคุมเอกสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้าน KPI ที่เหมาะสม รวมทั้งองค์กรต้องมีความพร้อมใน 3 ด้าน คือ 1) ความพร้อมด้านนโยบาย เป้าหมายขององค์กร 2) ความพร้อมของบุคลากร และ 3) ความพร้อมด้านสารสนเทศและกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการความรู้ที่ดีส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะการนำเสนอถ่ายทอดความรู้ (Presentation Competency) 2) สมรรถนะการเป็นโค้ช (Coaching Competency) และ 3) สมรรถนะการพัฒนาจากการมีทัศนคติที่ดี (a good attitude in development competency) ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมด้านการบริการของโรงแรมอย่างต่อเนื่องในอนาคต นอกจากนี้ มุมมองด้านกระบวนการภายในที่เข้มแข็ง จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ได้ผลลัพธ์ คือ คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ และ ความพึงพอใจของลูกค้าที่เป็นเลิศ สามารถบรรลุได้ ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแบบจำลองแนวคิดการจัดการความรู้ ในอุตสาหกรรมของโรงแรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2. แบบจำลองแนวคิดการจัดการความรู้ ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย



7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การพัฒนาพนักงาน การดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การพัฒนาพนักงาน การดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ข้อเสนอแนะโดยย่อมีคำอธิบายดังนี้: การจัดการความรู้ โรงแรมควรเน้นกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นอันดับแรก แนะนำว่าองค์กรควรจัดให้มีนโยบายและเป้าหมายสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร ไว้เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ ทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีและพึงพอใจกับบริการจากบุคลากรของโรงแรม

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

นอกจากการที่องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ก็คือความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร ทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการประสานงานและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ให้กับแต่ละฝ่ายแผนก เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งจะมาร่วมกันสร้างระบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ พวกเขาร่วมมือกันในการจัดเตรียมสื่อการนำเสนอ วิธีการฝึกสอน และสร้างการพัฒนาระบบ จากนั้นจึงนำเทคโนโลยีมารวบรวม จัดเก็บ และประเมินผลลัพธ์ รวมถึงการพัฒนาระบบการประเมิน KPI ที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรต้องการเรียนรู้ในสิ่งที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ และสามารถสนับสนุนการพัฒนาที่รับผิดชอบ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

ในการพัฒนาบุคลากร โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะการนำเสนอถ่ายทอดความรู้ (Presentation Competency) 2) สมรรถนะการเป็นโค้ช (Coaching Competency) และ 3) สมรรถนะการพัฒนาจากการมีทัศนคติที่ดี (a good attitude in development competency) องค์กรควรพยายามรักษาศักยภาพบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในงานของตนซึ่งสามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกในหมู่บุคลากร เพื่อสำรวจประโยชน์และเต็มใจที่จะพัฒนา



ตนเองผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง KPI ส่วนบุคคลและแบบทีมจะกระตุ้นให้พวกเขาพัฒนาความสามารถของตนเอง

สำหรับการดำเนินงานขององค์กร แนะนำให้เน้นที่มุมมองของกระบวนการภายในเป็นอันดับแรก รวมถึงการทำให้องค์กรมีความพร้อมใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความพร้อมด้านนโยบาย เป้าหมายขององค์กร 2) ความพร้อมของพนักงาน 3) ความพร้อมด้านข้อมูล และกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ความพร้อมทั้ง 3 ประการแสดงถึงกระบวนการภายในที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และได้รับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.1 ควรนำไปประยุกต์ในการศึกษากับ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มอื่นๆ เช่น ธุรกิจการบริหารศูนย์ประชุม เป็นต้น

3.2 ควรนำไปประยุกต์เพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้กับโรงแรมระดับ 4 ดาว ที่เป็นโรงแรมเครือข่าย หรือโรงแรมเชน (Chain Hotel)

3.3 ควรนำไปประยุกต์เพื่อศึกษาเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่นๆ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน โปรแกรมการรักษาพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อสมรรถภาพองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

ปัญญา ชีระวิทยเลิศ. (2016). เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่มีประสิทธิภาพ.

วารสารสถาบันวิจัยยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 7(2), 284-289.

Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2014). Who are the crew members on implementation of knowledge management strategies to enhance innovation and improve organizational performance. *Journal of Resources Development and Management*, 3, 54-63.

Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.



- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Oxford: 1989 John Wiley & Sons, Inc.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.
- Dworkin, S. L. (2012). Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews. *Archives of Sexual Behavior*, 41(6), 1319-1320.
doi:10.1007/s10508-012-0016-6
- Guion, L., Diehl, D., & McDonald, D. (2011). Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies. *EDIS*, 2011(8), 1-3. doi:10. 32473/edis-fy394-2011
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129-134.
- Jørgensen, F., Boer, H., & Laugen, B. T. (2006). CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 328-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00404.x>
- Kim, T. T., Yoo, J. J. E., & Lee, G. (2011). The HOINCAP scale: measuring intellectual capital in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 31(13), 2243-2272.
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York, NY: Guilford.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2002). *Designing and conducting focus group interviews*. Retrieved from <https://www.eiu.edu/ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>
- Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and evolution*, 9(1), 20-32.



- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81(7), 434.
- Suveatwatanakul, C. (2022). Service quality development to strengthen visa service company's brand loyalty in Thailand. *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 28(4), 194-206.
- Suveatwatanakul, C. (2023). A study of employee experience factors among cabin crew of a full-service airlines in Thailand. *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 29(3), 161-177.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). Classic work: Theory of organizational knowledge creation. In D. Morey, Maybury, M. T., & Thuraisingham, B. (Eds.), *Knowledge management: classic and contemporary works* (pp. 139-182). Massachusetts, MA: The MIT Press.
- Young-Thelin, L., & Boluk, K. (2012). A case study of human resource practices in small hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 327-353.