



การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ชื่อเรื่อง	การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ
ผู้วิจัย	เบญจพร แยมจำเมือง
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรศรี นนท์ศิริ
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ ปร.ด. การจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567
คำสำคัญ	การจัดการความรู้, ธุรกิจโรงแรม, ยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

บทคัดย่อ

การปรับตัวของธุรกิจการโรงแรมในภาวะแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ทำให้ความรู้และทักษะที่ติดตัวพนักงานสูญหายไปพร้อมกับการลาออกจากงานและการสลับตำแหน่งงาน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคก้าวช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 เป็นขอบเขตเวลาในการศึกษา และเพื่อสังเคราะห์ แนวคิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคก้าว การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยแบบ ผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพก่อนแล้วจึงตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือผู้มีบทบาทในการถ่ายทอดและการแบ่งปัน ความรู้ในธุรกิจโรงแรมจำนวน 16 คน ในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์สาระสำคัญ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามพนักงานในธุรกิจโรงแรมจำนวน 410 ตัวอย่าง วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง สำรวจเพื่อจัดกลุ่มปัจจัยและรูปแบบในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ และใช้การวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ โรงแรม

ผลการศึกษาพบปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร 3) กระบวนการปฏิบัติงาน 4) วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม 5) โครงสร้าง องค์กรของโรงแรม และ 6) การจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน มีวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ 23 วิธี จัดเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบเผชิญหน้า 2) แบบมีส่วนร่วมในที่ทำงาน 3) แบบผสมยืดหยุ่น 4) แบบเอกสาร ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและรูปแบบการถ่ายทอดและการ แบ่งปันความรู้ พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำและด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและ การแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบผสมยืดหยุ่น (HyFlex) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบเอกสาร (Document) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาทำให้ได้ “FIDH concepts” ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ



Title	The Knowledge Management in Hotel Business during the Volatility Uncertainty Complexity and Ambiguity Era
Author	Benjaporn Yaemjamuang
Advisor	Assistant Professor Petchsri Nonsiri, Ph.D.
Academic Paper	Ph.D. Dissertation in Tourism and Hospitality Management, Naresuan University, 2024
Keywords	Knowledge Management, Hotel Business, Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity Era (VUCA Era)

ABSTRACT

The volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) environment has significantly impacted the hotel industry, resulting in the loss of employee knowledge and skills due to turnover and job rotation. This study aims to examine the patterns and factors influencing knowledge transfer and sharing within the hotel industry during the VUCA era, specifically throughout the COVID-19 pandemic. Additionally, the research seeks to synthesize conceptual frameworks for knowledge transfer and sharing applicable to hotels operating under such conditions. Employing an explanatory sequential mixed-methods approach, the study commenced with qualitative research through in-depth interviews with 16 hotel executives and key knowledge facilitators in Bangkok, analyzed using content analysis. Subsequently, quantitative data were collected via questionnaires from 410 hotel employees, and analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Exploratory factor analysis was utilized to categorize the factors and patterns of knowledge transfer and sharing, while multiple regression analysis assessed the influence of these factors on the identified patterns.

The findings reveal six key factors influencing knowledge transfer and sharing: (1) leadership, (2) information and communication technology, (3) operational processes, (4) organizational culture, (5) organizational structure, and (6) motivation and rewards. Twenty-three methods of knowledge transfer and sharing were identified and grouped into four patterns: (1) face-to-face, (2) interactive workplace, (3) HyFlex (hybrid-flexible), and (4) document-based. Hypothesis testing indicated that leadership and organizational culture significantly influence face-to-face knowledge transfer ($p < 0.05$); leadership, operational processes, motivation and rewards, and information and communication

technology significantly influence interactive workplace knowledge sharing ($p < 0.05$); motivation and rewards, and information and communication technology significantly affect HyFlex knowledge sharing ($p < 0.01$); and operational processes significantly influence document-based knowledge sharing ($p < 0.05$). The study culminates in the development of the "FIDH concepts," a knowledge framework that can be applied to enhance knowledge management in hotels facing VUCA challenges.



ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาจากหลายท่าน ซึ่งข้าพเจ้าขอแสดงความขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรศรี นนท์ศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ ให้คำปรึกษา ดูแลเอาใจใส่ในทุกกระบวนการของการดำเนินงานวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน แสงพิกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยรัตน์ เขยสุวรรณ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร และอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ด้านการท่องเที่ยวและศาสตร์แขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น รุ่นพี่ รุ่นน้อง และเจ้าหน้าที่ทุกคนในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยเฉพาะ ดร.กิตติพิชญ์ กิติพรไพบูลย์ ดร.วีรยา มีสวัสดิกุล ดร.ศศิธร รัตนประยูร รวมถึงพี่ไก่ เพื่อนหมู น้องฝ้าย น้องเอ น้องเติ้ล ที่ได้มีโอกาสรู้จักกัน เรียนรู้ร่วมกัน ทุกท่านมีความเอื้ออาทรและมิตรภาพที่อบอุ่น คอยให้ความช่วยเหลือและกำลังใจแก่ข้าพเจ้าเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ทำให้ข้าพเจ้ามีโอกาพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ นางบุญพา แยมจำเมือง นางสาวพรพิมล แยมจำเมือง นายสมภพ แยมจำเมือง นายธีระ ฉัตรเจริญมงคล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ ยืนทน และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ไม่อาจเอ่ยนามได้ครบ ที่สนับสนุนและเป็นแรงผลักดันทำให้ข้าพเจ้าฝ่าฟันอุปสรรคจนบรรลุผลสำเร็จ

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลจากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นฐานความรู้ในการพัฒนางานวิชาการต่อไป

เบญจพร แยมจำเมือง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
กรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework).....	12
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	13
VUCA (ยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ).....	13
การจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	15
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	38

การดำเนินงานวิจัย	38
1. ขอบเขตของงานวิจัย.....	38
2. เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ	41
3. การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ.....	43
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	48
4.1 ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ	51
4.2 รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ.....	87
4.3 การสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่ง ความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ	126
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	128
สรุปผลการวิจัย.....	128
การอภิปรายผลการวิจัย	134
ข้อเสนอแนะ	143
บรรณานุกรม	145
ประวัติผู้วิจัย	153

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้.....	19
ตารางที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้.....	22
ตารางที่ 2.3 วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้.....	30
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์.....	39
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการตอบแบบสอบถาม.....	40
ตารางที่ 3.3 กำหนดเวลาในการดำเนินการวิจัย.....	41
ตารางที่ 3.4 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนาที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้.....	42
ตารางที่ 4.1 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตารางที่ 4.2 แสดงตัวอย่างและความหมายที่ใช้แทนตัวแปร.....	50
ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	51
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ใน โรงแรม.....	52
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปัน ความรู้ในโรงแรม.....	61
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านโครงสร้าง องค์กรของโรงแรม.....	68
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านผู้นำ.....	69
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน.....	70

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านการจูงใจ การ ให้รางวัล / ผลตอบแทน.....	71
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านวัฒนธรรม องค์กรของโรงแรม.....	72
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร.....	73
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	74
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของ โรงแรม.....	74
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ.....	75
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน.....	76
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ ผลตอบแทน.....	77
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของ โรงแรม.....	78

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	79
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม.....	80
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม.....	81
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ.....	81
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน.....	82
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน.....	83
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม.....	84
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	85
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม.....	86
ตารางที่ 4.28 ความคิดเห็นวิธีการในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	87
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	93

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่า KMO และ Bartlett's Test ของวิธีการถ่ายทอดและ การแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	96
ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน (Communalities) ของวิธีการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	97
ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเก้น ค่าร้อยละของความผันแปรและค่าร้อยละ ของความผันแปรสะสมในแต่ละองค์ประกอบของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปัน ความรู้ในโรงแรม หลังการสกัดองค์ประกอบ.....	98
ตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรวิธีการที่สนับสนุนให้ เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	99
ตารางที่ 4.34 แสดงสรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของวิธีการถ่ายทอดและการ แบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	100
ตารางที่ 4.35 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรรายชื่อพร้อมคำอธิบายตัวแปรแต่ละตัว ของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในแต่ละปัจจัย.....	101
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face.....	103
ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace.....	104
ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex.....	105
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document.....	106
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม.....	107
ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการ ถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face.....	108

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace.....	109
ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการ ถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex.....	110
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการ ถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document.....	111
ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการ ถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม.....	112
ตารางที่ 4.46 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face.....	113
ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพหุคูณ สัมประสิทธิ์ในการ พยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของ โรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการ แบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face.....	114
ตารางที่ 4.48 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้าง องค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้ รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ โรงแรม แบบ Face-to-Face.....	115

ตารางที่ 4.49 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace.....	116
ตารางที่ 4.50 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการ พยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของ ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace.....	117
ตารางที่ 4.51 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้าง องค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้ รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ โรงแรม แบบ Interactive Workplace.....	117
ตารางที่ 4.52 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้าน วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการ ถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex.....	118
ตารางที่ 4.53 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการ พยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของ ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex.....	119

- ตารางที่ 4.54 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้าง
องค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้
รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ
โรงแรม แบบ HyFlex.....120
- ตารางที่ 4.55 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document...121
- ตารางที่ 4.56 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการ
พยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของ
ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และ
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้
ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document.....122
- ตารางที่ 4.57 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้าง
องค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้
รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ
โรงแรม แบบ Document.....122
- ตารางที่ 4.58 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้าน
วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการ
ถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม.....123

ตารางที่ 4.59 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการ
พยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของ
ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และ
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้
ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม.....124

ตารางที่ 4.60 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้าง
องค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้
รางวัล/ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ
โรงแรม โดยรวม.....125



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี.....	37
ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์แก่นสาระปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม.....	60
ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์แก่นสาระปัจจัยสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและ การแบ่งปันความรู้ในโรงแรม.....	64
ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์แก่นสาระวิธีการในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม.....	92
ภาพที่ 4.4 The synthesis of concepts of knowledge transfer and knowledge sharing.....	127
ภาพที่ 5.1 วิธีการการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม.....	132
ภาพที่ 5.2 รูปแบบของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม.....	133

การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ The Knowledge Management in Hotel Business during the Volatility Uncertainty Complexity and Ambiguity Era

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงถึง 3.08 ล้านล้านบาท และเป็นแหล่งสร้างงานมากกว่า 3 ล้านตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมา ธุรกิจใ่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการต่างประสบกับความท้าทาย อันเกิดจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การสูญเสียเอกลักษณ์การบริการ (De-Different Identity) ที่มาจากภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นจากธุรกิจบริการระบบเครือข่าย (Chain Business) โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มีโรงแรมเครือข่ายแบรนด์ต่างประเทศจำนวนมากในประเทศไทยที่ดำเนินการภายใต้มาตรฐานและวัฒนธรรมบริการตามอัตลักษณ์แบรนด์จากประเทศต้นทาง (Parent Country National) นอกจากนี้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการยังได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะ Digital Disruption ทั้งในด้านอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) โดยด้านอุปสงค์พบว่า พฤติกรรมผู้บริโภคมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องมาจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มากในรูปแบบของการตลาดออนไลน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ที่มีแนวโน้มในการเลือกใช้บริการที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงความต้องการบริการที่มีลักษณะเฉพาะบุคคล (Personalized Service) ตลอดจนการใช้ระบบอัตโนมัติในการบริการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ปรากฏการณ์เหล่านี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับตัวในฝั่งอุปทาน ภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวหรือผู้ใช้บริการ อาทิ การจองบริการทางการท่องเที่ยวผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การใช้เทคโนโลยี AI ในการสร้างประสบการณ์ใหม่ แก่ลูกค้า รวมถึงการใช้ระบบอัตโนมัติในการตอบคำถามหรือข้อสงสัยต่าง ๆ ของลูกค้า (Thongsuk, 2023) นอกจากนี้ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ที่ผ่านมา เป็นช่วงเวลาที่เห็นได้ชัดเจนว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลถูกนำมาใช้ในการรับมือกับภาวะ social distancing รวมถึงการนำมาช่วยส่งเสริมและฟื้นฟูธุรกิจท่องเที่ยวหลังการแพร่ระบาดใหญ่ผ่านพ้นไป ดังเช่นโครงการ Empowering Tech Tourism ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาช่วยพัฒนาและให้ความรู้กับบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (TechTalkThai, 2021) นอกจากการเผชิญหน้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Digital

Disruption) แล้ว ภาคธุรกิจยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนที่เกิดจากภาวะสงครามการเมืองในประเทศ ระหว่างประเทศ แม้กระทั่งสงครามการค้าและการแข่งขันของธุรกิจ ที่นับวันทวีความรุนแรงขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดภาวะโลกอลหม่านหรือที่เรียกว่าวูเก้า (VUCA) อย่างชัดเจนอีกครั้ง ซึ่ง VUCA ได้ถูกกล่าวถึงครั้งแรกในปี 1985 โดย Warren Bennis และ Burt Nanus เพื่อบอกถึงลักษณะของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยากต่อการคาดการณ์ และถูกนำมาใช้ทางการทหารโดย US Army War College ของสหรัฐอเมริกาในปี 1987 เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลกในช่วงสิ้นสุดสงครามเย็น (ขวัญใจ เตชเสนสกุล, 2019) ทั้งนี้ สถานการณ์โลกอลหม่านหรือ VUCA มักถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงเมื่อเกิดเหตุการณ์ครั้งที่ส่งผลกระทบต่อเนื้อและเป็นวงกว้าง เช่น เหตุการณ์ 911 การก่อวินาศกรรมครั้งประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2001 ซึ่งส่งผลให้มีมาตรการการบินและการเดินทางที่เข้มงวดเรื่องความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น และปรากฏการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาปลายปี 2019 ก็นับเป็นเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้เชื่อได้ว่าเรากำลังอยู่ท่ามกลางภาวะโลกอลหม่าน โควิด-19 ส่งผลกระทบอย่างหนักต่อสังคมและเศรษฐกิจทั่วโลก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการเดินทางและการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากมาตรการห้ามเดินทางเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬารายงานว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยสะสมระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2563 มีจำนวน 6.7 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 39.9 ล้านคน หรือหดตัวประมาณร้อยละ 83.2 ส่งผลให้รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติกว่าร้อยละ 82.6 ลดลงตามไปด้วย

อีกหนึ่งจุดเปลี่ยนสำคัญที่มักจะถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นข้อบ่งชี้ว่าเรากำลังอยู่ท่ามกลางสภาวะการผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Disruptive Technology) ที่ไม่เพียงแต่เข้ามาเปลี่ยนการดำเนินชีวิตประจำวันของคนทั้งโลก แต่ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างไม่มีวันเหมือนเดิมอีกต่อไป (ขวัญใจ เตชเสนสกุล, 2019) การถือกำเนิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตเพื่อทุกสิ่ง (Internet of Things) การทำธุรกิจทางการเงินผ่านธนาคารออนไลน์ การใช้ application ต่าง ๆ บนโทรศัพท์มือถือ รวมถึงระบบการจองบริการผ่านตัวแทนออนไลน์ (OTA) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่าเรากำลังตกอยู่ในภาวะโลกอลหม่านหรือวูเก้า (VUCA)

ปัจจุบัน VUCA ถูกนำมาใช้บ่อยขึ้น ทั้งแวดวงวิชาการ ธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม โดยเฉพาะในโลกธุรกิจ ความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจในยุคโลกอลหม่านนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (McKee et al., 1989) ธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เช่น จากเดิมที่เคยให้มองว่าองค์กรใดมีขนาดใหญ่ถือว่าประสบความสำเร็จ กลายเป็นองค์กรใดมีความสามารถในการปรับตัวได้เร็วจึงจะสามารถอยู่รอดได้ (Large Organization --> Resilience) นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ลูกค้ามากกว่าการมุ่งพัฒนาตัวผู้ให้บริการแต่เพียงอย่างเดียว การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นำมาซึ่งการสร้างความคิดเปรียบทางการแข่งขันได้ดีกว่าการใช้ทุน โดยมีการปรับเปลี่ยนงานที่ทำเหมือนเดิมทุกวันให้เป็นงานมีความสร้างสรรค์ (Routine --> Creativity) งานที่เคยต่างคนต่างทำ ต้องเปลี่ยนเป็นช่วยกันทำงานเป็นทีม (Individual--> Collaborative Working) และจากที่เคยใช้ทักษะด้านเดียวในการทำงาน ต้องปรับใช้ทักษะความรู้หลายด้านประกอบกัน (One skill --> Multiple skills) (จิราภา พึงบางกรวย, 2021)

ดังนั้น การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน งานที่เคยใช้แรงงานเพียงอย่างเดียว กลายเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปด้วย หลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น (Knowledge Management) เพราะความรู้นั้น ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ยิ่งใช้มากยิ่งขึ้นทวีคุณค่า หากนำความรู้เก่าบูรณาการกับความรู้ใหม่ จะทำให้เกิดความรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งแต่ละองค์กรต้องมีการบริหารกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อให้วงจรแห่งการเรียนรู้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ให้ได้ เพราะในปัจจุบัน บุคลากรที่มีทักษะความรู้ในการทำงานได้หลากหลายหน้าที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามาก

ในกระบวนการจัดการความรู้ นั้น ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ การถ่ายทอด (Knowledge Transfer) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) (Seba, Rowley and Lambert, 2012) เนื่องจากเป้าหมายของการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ที่บุคลากรแต่ละคนมีมา ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายทอดความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2009) อย่างไรก็ตาม องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่ง ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น กรณีการระเบิดของ Challenger ในปี 1986 ขององค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติ (NASA : National Aeronautics and Space Administration) ที่เกิดจากการไม่มีเวลาเรียนรู้ของบุคลากร เนื่องจากมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ การไม่ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลในอดีต ขาดการรวบรวมการประเมินปัญหา ขาดการสื่อสารแบ่งปันข้อมูล ไม่มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา และอย่างในกรณีของบริษัท Enron และ บริษัท World Com ที่ล้มละลาย ในปี 2001 และ 2002 ทำให้พนักงานหลายคนต้องตกงาน ซึ่งสาเหตุหนึ่งเกิดจากความผิดพลาดของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร การขาดวัฒนธรรมการแบ่งปันหรือการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ชัย พิบุลรัตน์, 2017)

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า ถึงแม้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรนั้นมีความสำคัญเพียงใด หากแต่ในกระบวนการจัดการความรู้ มักประสบกับความท้าทายหลายประการ อาทิ ช่วงวัยที่แตกต่างกันของบุคลากร ถึงแม้ว่าความหลากหลายในองค์กรมีข้อดี คือ เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (กนกพันธุ์ วัชรกุล, 2012) แต่หากบุคลากรในองค์กรไม่สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานและนำไปสู่บรรยากาศในการทำงานที่ตึงเครียดและอึดอัด จนมีผลให้บุคลากรบางคนลาออกได้ นำมาซึ่งภาระที่องค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ นอกจากนี้ ยังพบว่า มีอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารและทักษะของผู้ถ่ายทอดความรู้และความสามารถในการซึมซับของผู้รับการถ่ายทอด บุคลากรขาดแรงจูงใจในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ทศนคติของบุคลากรที่เข้าใจว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน หรือมีการหวงแหนความรู้ โดยไม่คิดว่าการแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน (Timbrell et al., 2001; Ko et al., 2005; Pardo et al., 2006; Gosain, 2007; Xu and Ma, 2008) นอกจากนี้ ปัญหาในระดับบุคคลแล้ว ยังพบอุปสรรคของการจัดการความรู้ในระดับองค์กร อาทิ องค์กรขาดการกำหนดเป้าหมายหรือนโยบายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การส่งเสริมหรือการจัดการความรู้ขาดความต่อเนื่อง และขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เหมาะสม นอกจากนี้ วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ หรือส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่น

ในการพัฒนาตนเอง อีกทั้ง องค์กรยังไม่สามารถสร้างระบบนิเวศของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรได้ (เอื้อน ปิ่นเงิน และยีน ภูวรรณ, 2003)

เมื่ออยู่ในภาวะวิกฤต เช่น เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 องค์กรส่วนใหญ่มุ่งลดขนาดขององค์กรลง (Down-sizing) โดยการลดต้นทุนด้วยการปรับลดจำนวนบุคลากร ทำให้ต้องมีการสลับหมุนเวียนงาน (Rotation) อย่างกะทันหัน ส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากองค์ขาดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพก็อาจนำมาซึ่งการสูญเสียความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ไปกับบุคลากร ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดี ความรู้ ทักษะ ความชำนาญนั้นก็จะเป็รรากฐานสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในอนาคต (ปริญานุษ ภาควิวัฒนา และบัญญัติ ยงยวน, 2020)

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มี “บุคลากร” เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของธุรกิจ โดยการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องใช้ต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและต้นทุนเวลาสูง กอปรกับคุณลักษณะของงานบริการที่ถือได้ว่าเป็น Tacit Knowledge ที่ยากแก่การถ่ายทอดและการแบ่งปันด้วย และต้องอาศัยเวลาประสบการณ์ในการถ่ายทอดระหว่างกัน ในขณะที่อัตราการหมุนเวียนงานของบุคลากร (Turn Over Rate) ด้านการท่องเที่ยวและการบริการมีแนวโน้มสูงขึ้น (Dwesini, 2019) ดังนั้น การจัดการความรู้ โดยเฉพาะประเด็นเรื่องการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญและถือได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Seba, Rowley and Lambert, 2012) โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ที่โลกแปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทวีความซับซ้อนขาดความแน่นอน ไม่มีความชัดเจน คลุมเครืออยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจบริการ โดยเฉพาะในภาวะที่มีความแปรปรวนของทางธุรกิจเช่นที่ผ่านมาพบว่า ยังมีงานวิจัยด้านนี้อยู่จำนวนน้อย ดังเช่น งานวิจัยของ วิฑิตมา หรั่งกลาง และจิระศักดิ์ จิยะจันทร์ (2018) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม อย่างไรก็ตาม ยังขาดในประเด็นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถนำไปสู่พฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมยังเป็นช่องว่างทางวิชาการที่ยังขาดความรู้และแนวทางในการจัดการอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดการความรู้ในช่วงเวลาที่มีความผันผวนสูงเช่นในปัจจุบัน งานวิจัยที่ผ่านมาเน้นมุ่งเน้นการศึกษาไปในด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีน้อยในประเด็นการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ทั้งที่มีสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลายโรงแรมลดพนักงานเพื่อควบคุมต้นทุน (เจริญชัย & เสาวณี, 2565) ส่งผลให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นสูญหายไป โรงแรมต้องปรับตัว เพิ่มการใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (กิริฐากร, สุณิสสา, & รุขยา, 2565) การขาดระบบถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรอาจไม่สามารถรักษาทักษะที่สำคัญและจำเป็นไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อสูญเสียพนักงานเป็นจำนวนมาก (วิทย์ บุญ, 2564) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์ VUCA เพื่อช่วยให้สถานประกอบการสามารถรักษาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรไว้ได้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งประเด็นเรื่องการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer and Knowledge Sharing) ในยุคที่ธุรกิจโรงแรมประสบกับภาวะโลกสับสนอลหม่าน (VUCA) โดยถือเอาช่วงการแพร่ระบาดใหญ่ของเชื้อโควิด-19 เป็นหมุดหมายสำคัญของการศึกษา (ค.ศ. 2019 - 2022) เพื่อให้เห็นถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมรูปแบบและวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในช่วงเวลาดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้เพื่อสังเคราะห์แนวทางการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อย่างจริงจัง การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การบูรณาการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในช่วงเวลาปกติหรือในสถานการณ์ที่ท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ธุรกิจโรงแรม ยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

Keywords: Knowledge Management, Hotel Business, Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity Era (VUCA Era)

คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ
2. รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 เป็นอย่างไร
3. วิธีการหรือรูปแบบที่เหมาะสมกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ
2. เพื่อศึกษารูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ
3. เพื่อสังเคราะห์แนวทางการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ศึกษา ได้แก่ ข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหรือพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จำนวน 16 คน สัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่อ้อมตัว ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนที่เหมาะสม (Nastasi, B. K. and Schensul, S. L., 2005)

กลุ่มที่ 2 พนักงานฝ่ายปฏิบัติการของธุรกิจโรงแรม ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 410 คน โดยการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของประชากรในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของ W.G. Cochran และผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 410 ตัวอย่าง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งในหลากหลายแผนก แบ่งตามการจัดการของธุรกิจโรงแรมได้ 6 แผนก ประกอบด้วย 1) ฝ่ายบริการห้องพัก 2) ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4) ฝ่ายควบคุม 5) ฝ่ายการตลาดและการขาย และ 6) ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Denney G. Rutherford and Michael J. O'Fallon, 2007)

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association)

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2567

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1. การกำหนดปัญหางานวิจัยและทบทวนวรรณกรรม

การกำหนดหัวข้องานวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรม บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ รวมถึงประเภทของความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นนำเนื้อหาสาระสำคัญปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดหัวข้อและกรอบแนวคิดของงานวิจัย

2. การพัฒนากรอบแนวคิด

การพัฒนากรอบแนวคิด จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้

3. การกำหนดระเบียบวิธีวิจัยและสร้างเครื่องมือการวิจัย

การกำหนดระเบียบวิธีวิจัย คือ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานที่ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured selection Interview) และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิง

ปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ได้สร้างเครื่องมือการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษารั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method) ในลักษณะการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Exploratory Sequential Design) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสำรวจปัจจัยสนับสนุนและวิธีการการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ให้เกิดตัวแปรอย่างชัดเจน จากนั้นจึงใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมที่แตกต่างกัน ดังนี้

4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับผู้บริหารหรือบุคลากรแผนกทรัพยากรมนุษย์ ที่มีบทบาทในการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 16 โรงแรม โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association) จากจำนวน 243 โรงแรม แล้วใช้การเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคนแรกจะเป็นผู้แนะนำผู้ให้ข้อมูลคนต่อไปในการเลือกตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้จัดการหรือบุคลากรแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมที่มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จำนวนทั้งสิ้น 16 คน

4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตกรุงเทพมหานคร ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 410 คน โดยใช้วิธีการสุ่มเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเลือกเก็บข้อมูลจากโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association) ซึ่งมีทั้งสิ้นจำนวน 243 โรงแรม หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลจากโรงแรมที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร โดยในการเก็บข้อมูลมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มและออกจากกลุ่ม (Inclusion Criteria) ดังนี้

1. เกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion Criteria)

- 1.1 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.2 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรม ซึ่งเป็นโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association)
- 1.3 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรมที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน ณ โรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน

1.4 พนักงานโรงแรมที่ยินยอมให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. เกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) – ไม่มี

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ภายหลังจากการประมวลผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โดยระบุแก่นสาระโดยเริ่มตั้งแต่การจัดระเบียบของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้เป็นหมวดหมู่ และกำหนดรหัสข้อมูลและจำแนกข้อมูลให้เป็นหน่วยย่อย จากนั้นจึงทำการให้ความหมายจากการตีความข้อมูลตามแก่นสาระในกลุ่มต่าง ๆ

5.2 การวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงปริมาณ มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

5.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่มีต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม และวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

5.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้ข้อมูลวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่มีต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม และวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม มาสำรวจและระบุถึงองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ระหว่างตัวแปรสังเกต เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้โดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม

5.2.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) โดยเป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Multiple Regression แบบ Enter ซึ่งนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

6. การสรุปและอภิปรายผล

การเขียนรายงานผลการวิจัยจากกระบวนการขั้นตอนการวิจัย การสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา วิเคราะห์เนื้อหาและการอภิปรายผล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ” จะมีผู้ใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. ภาครัฐ เติบโตเต็มองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยเฉพาะในบริบทของช่วงวิกฤตการณ์ เช่น โควิด-19 เพื่อสนับสนุนการวางแผนและพัฒนานโยบายที่เสริมสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) และการรับมือวิกฤตในอนาคต เช่น การสร้างระบบแบ่งปันข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ภาคเอกชน เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมและบริการ โดยสร้างแนวทางที่ช่วยให้ธุรกิจปรับตัวในช่วงที่มีสภาวะไม่แน่นอน พัฒนาระบบการแบ่งปันความรู้ ขยายขีดความสามารถทางการแข่งขัน และลดผลกระทบจากวิกฤต เช่น การสูญเสียความรู้ในองค์กรหรือการหยุดชะงักของการดำเนินงาน

3. ภาคประชาชน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมผ่านแนวทางการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่เพิ่มทักษะและประสิทธิภาพการทำงาน ลดผลกระทบต่อแรงงานในช่วงวิกฤตด้วยการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การฝึกอบรมออนไลน์ และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแรงงานด้วยโอกาสพัฒนาความเชี่ยวชาญในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลดีต่อชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจและการสร้างงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างหรือรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้สะดวก ช่วยในการเพิ่มผลผลิต พัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งการจัดการความรู้นั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มเติมความรู้ตลอดเวลา

2. การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer and Sharing) หมายถึง พฤติกรรมการถ่ายทอด การแบ่งปัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน การถ่ายทอดโดยคนที่มีความรู้และการแบ่งปันโดยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กัน มีทั้งหมด 4 รูปแบบ (FIDH)

2.1 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า Face-to-Face (F) ประกอบด้วย การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall) การสาธิต (Demonstration) ระบบเพื่อน ช่วยเพื่อน (Buddy System) การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) การสังเกต (Observation)

2.2 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน Interactive Workplace
(I) ประกอบด้วย การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชุม (Meetings) การสัมมนา (Seminar)

2.3 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร Document (D) ประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Guideline / SOP) ข้อกำหนด (Protocol) คู่มือ (Handbook)

2.4 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น HyFlex (H) ประกอบด้วย เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร (Weblog) การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-library) การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา (Job Shadow) การสวมบทบาท (Role play) คลิปวิดีโอ (VDO Clip) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกสอน (Coaching) การสอน งานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การระดมความคิด (Brainstorming)

3. ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) หมายถึง ธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association)

3.1 ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก จำนวนไม่เกิน 25 ห้อง

3.2 ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก จำนวน 26 - 100 ห้อง

3.3 ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก จำนวนมากกว่า 100 ห้อง

4. VUCA หมายถึง ช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง เป็นสถานการณ์ที่ยากจะอธิบาย คาดเดาไม่ได้ ไม่แน่นอน มีความผันผวน (Volatility) ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ไม่ทันตั้งตัว มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย มีความซับซ้อนสูง (Complexity) มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ มีความคลุมเครือ (Ambiguity) เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้โควิด-19 เป็นหมุดหมาย (ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เริ่ม ค.ศ. 2019 – 2022)

5. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ส่วนบุคคลจากประสบการณ์ที่ยากต่อการประมวลผลหรือสื่อสาร รวมถึงความเชี่ยวชาญ ความรู้ และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่หรือสถานการณ์พิเศษ ถ่ายทอดผ่านการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และการทำงานร่วมกัน ความรู้รูปแบบนี้เชื่อมโยงกับความสามารถของแต่ละบุคคลในการแบ่งปันวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และความเข้าใจในการมีปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า

6. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถบันทึกและถ่ายทอดได้อย่างชัดเจน เช่น ผ่านเอกสาร คู่มือ หรือกระบวนการที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถสอนและฝึกอบรมผู้อื่นได้ง่าย รวมถึงการจัดระเบียบความรู้ให้เป็นระบบและนำไปใช้ได้อย่างชัดเจน

7. ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม หมายถึง องค์ประกอบที่เอื้อให้พนักงานโรงแรมสามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่ดีขึ้น

7.1 โครงสร้างองค์กรของโรงแรม (Hotel Organizational Structure) หมายถึง ระดับชั้นของการบริหาร ความสามารถในการพูดคุยกับหัวหน้างาน มีความยืดหยุ่นและสื่อสารได้สะดวก จำนวนผู้บริหารในการพิจารณาเห็นชอบในการออกเอกสารข้อมูลหรือความรู้

7.2 ผู้นำ (Leader) หมายถึง บทบาทในการเป็นแบบอย่างของหัวหน้า เป็นผู้กระตุ้น ให้กำลังใจ และอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ สามารถปรับรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

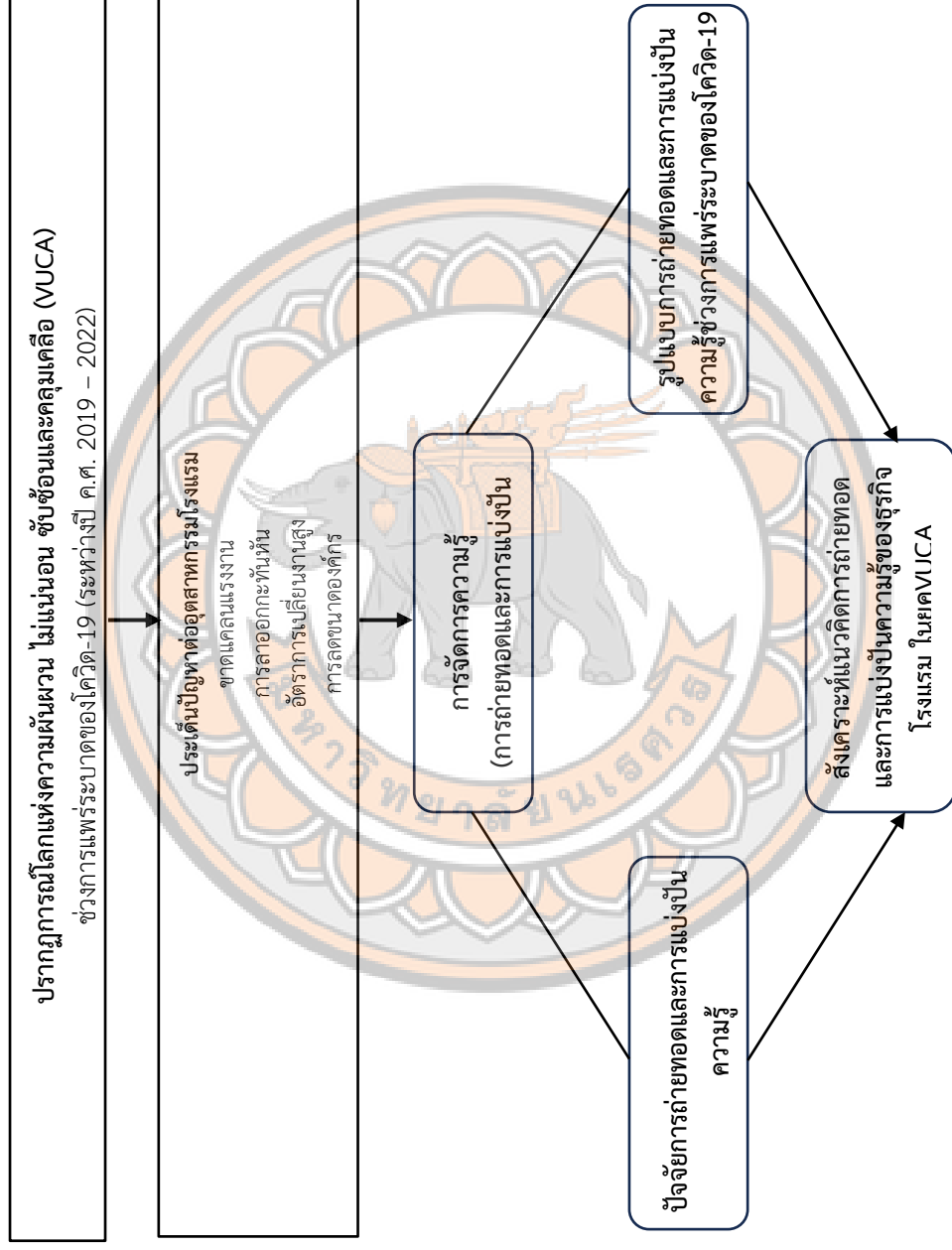
7.3 การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (Motivation) หมายถึง การยกย่อง การให้ผลตอบแทน หรือการให้แรงจูงใจ สนับสนุนพนักงานในการฝึกอบรม การพัฒนาการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

7.4 วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (Hotel Organizational Culture) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานให้มีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศที่เป็นมิตรในองค์กร ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

7.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) หมายถึง เครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือความสำเร็จขององค์กร เป็นระบบที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

7.6 กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง กระบวนการที่สร้างความยืดหยุ่นในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในการทำงาน รูปแบบของคู่มือที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย การจัดทำบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน เพื่อส่งต่อความรู้ไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ได้

กรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ได้ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กระบวนการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและบริการ วิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ และนำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ที่ประยุกต์ใช้หรือพัฒนาวิธีการการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

VUCA (ยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ)

สถานการณ์ที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยากต่อการคาดการณ์ ถูกกล่าวถึงครั้งแรกปี 1985 โดย Warren Bennis และ Burt Nanus ในหนังสือ “Leaders: Strategies for Taking Charge” ต่อมาในปี 1987 ได้ถูกนำมาใช้ทางการทหารของสหรัฐอเมริกา US Army War College โดยจำกัดความเรียกย่อๆ ว่า “VUCA” เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลกในช่วงสิ้นสุดสงครามเย็น (ขวัญใจ เทชเสนสกุล, 2019) ทั้งนี้ตัวย่อ VUCA เกิดจากคำศัพท์ 4 คำ กล่าวคือ V - Volatility หมายถึง ความผันผวนที่ยากจะคาดเดา ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ทันตั้งตัว ต่อมาคือ U - Uncertainty หมายถึง ความไม่แน่นอนและไม่ชัดเจนจนยากจะอธิบาย ถัดมาคือ C - Complexity หมายถึง ความซับซ้อนที่ต้องใช้ปัจจัยหลายอย่างในการตัดสินใจ และสุดท้ายคือ A - Ambiguity หมายถึง ความคลุมเครือที่ยากคาดเดาผลลัพธ์เนื่องด้วยจากความไม่แน่นอน (Anchor, 2019) ซึ่งในช่วงกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา นั้น เกิดเหตุการณ์รุนแรงที่ส่งผลกระทบต่องานอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นจำนวนมากทั่วโลก อาทิ การโจมตีศูนย์การค้าตึกแฝดเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ (World Trade Center) ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 (เหตุการณ์ 9/11 หรือ September 11 attacks) ถัดมาในปี 2002 และ 2003 ประเทศอินโดนีเซียเกิดการก่อการร้ายที่บาห์ลี และกรุงจาการ์ตามลำดับ รวมถึงเหตุการณ์ระเบิดรถไฟในปี 2004 ณ กรุงมาดริด ประเทศสเปน นอกเหนือจากการก่อการร้ายแล้วนั้น ยังเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น เหตุการณ์การเกิดสึนามิในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในปี 2004 ตลอดจนการแพร่ระบาดของโรคติดต่อต่าง ๆ เช่น โรคซาร์ (SARS) และไข้หวัดนกที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2003 - 2004 เหตุการณ์ที่กล่าวมานั้นส่งผลกระทบต่อนความเชื่อมั่นในการ

เดินทางท่องเที่ยวทั้งสิ้น (Pforr, 2006) ไม่เพียงแต่ต่างประเทศเท่านั้นที่เผชิญกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งเหมือนกับหลาย ๆ ประเทศที่เผชิญกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเป็นอย่างมาก อาทิ เหตุการณ์ชุมนุมประท้วงทางการเมืองอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2004 - 2009 และในช่วง 2013 - 2014 หรือแม้แต่การเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในปี 2011 - 2012 ซึ่งทำให้การเดินทางท่องเที่ยวหยุดชะงักลงทันที รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดความสูญเสียชีวิตทั้งคนไทยและต่างชาติอย่างการวางระเบิดที่แยกราชประสงค์ในปี 2015 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดจากมนุษย์หรือภัยธรรมชาติ ตลอดจนเหตุการณ์การก่อการร้ายก็ตาม สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของประเทศ อันกระทบต่อการตัดสินใจในการเดินทางของนักท่องเที่ยวมายังประเทศไทยทั้งสิ้น

ตั้งแต่ปลายปี 2019 เป็นต้นมา คำว่า “VUCA” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ได้รับความสนใจและกล่าวถึงเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (Covid-19) ซึ่งได้สร้างผลกระทบอย่างมหาศาลต่อวิถีชีวิตและพฤติกรรมของผู้คนทั่วโลก แนวคิดและวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่อย่าง Generation Y และ Generation Z ได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงสังคมและการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้บางองค์กรเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัว ซึ่งบางองค์กรอาจต้องเผชิญกับการหยุดชะงักของธุรกิจ (Disruption) หรือจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้แตกต่างไปจากเดิม (Transformation) เพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไป และยังคงรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดไว้ได้ แนวโน้มเหล่านี้ ทำให้บางอาชีพหายไป ในขณะที่มีอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณที่บ่งชี้ว่าองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวนและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบัน การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรจะไม่สามารถทำนายหรือวางแผนระยะยาวได้เหมือนในอดีตที่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตได้ถึง 10 หรือ 20 ปี ข้างหน้า (Sull, 2020) ดังนั้น การมีความสามารถในการปรับตัว (Agility) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับวิกฤตและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถดำเนินการต่อไปในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันยังคงตระหนักได้ว่าภาคธุรกิจในประเทศไทยยังตกอยู่ในช่วงของ VUCA คือ มีทั้งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ สภาพแวดล้อมการท่องเที่ยวทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบาย การเมือง และกฎหมาย ล้วนส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานทางการท่องเที่ยว ธุรกิจในการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน อาทิ เคยใช้ทักษะเฉพาะด้านเดียวในการทำงาน อาจต้องปรับใช้ทักษะความรู้หลายด้านประกอบกัน ยิ่งการจัดการความรู้นั้น ทั้งการสร้าง การถ่ายทอด และใช้ความรู้ กลายเป็นกระบวนการหลักที่ใช้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุค

ปัจจุบัน ซึ่งแต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงในภาคอุตสาหกรรมบริการ ต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จึงจะทำให้วงจรแห่งการเรียนรู้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดไว้

จากข้อความข้างต้นนั้นกล่าวได้ว่า ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เป็นเหตุการณ์หนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ค่อนข้างเห็นได้ชัดในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อให้เกิดความอยู่รอดไปสู่ภาวะหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว ดังนั้น อาจเรียกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ มีความสอดคล้องกับนิยามของคำว่า VUCA เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวของธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการที่มีการบริหารจัดการระหว่างที่เกิดเหตุการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่แตกต่างกันตามสถานการณ์

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1.1 นิยามและความหมายของความรู้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ระบุว่า ความรู้คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ และความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ ทั้งนี้ความรู้ยังเป็นสารสนเทศที่มีค่าและสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเกิดจากการจัดระบบ ประมวลผลและนำไปสู่ความเข้าใจโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การคิด การเปรียบเทียบ การเชื่อมโยง ฯลฯ และนำมาแลกเปลี่ยนและสื่อสารร่วมกัน ตลอดจนใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการการเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ (Verna, 1997; Davenport, & Prusak, 1998; Bennet, & Bennet, 2000; Turban et al., 2001; Pearlson, 2001)

ด้วยความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญในตลาดโลกที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้สามารถช่วยพัฒนานวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะดึงดูดและรักษาลูกค้าขององค์กรไว้ได้ ตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Gehani, 2002) ทั้งนี้ เนื่องด้วยความรู้เป็นรูปแบบของความเข้าใจและประสบการณ์ ดังนั้น ในระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงและไม่คงที่แน่นอนนั้น ความรู้ก็ยังสามารถไหลเวียนและแปรเปลี่ยนไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่เคลื่อนที่ไปตลอดเวลาได้เช่นกัน เหตุนี้ ความรู้จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการอย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่ การระบุ (identified) การประเมิน (evaluated) การได้มา (acquired) การถ่ายทอด (transferred) การเก็บรักษา (stored) การถูกนำไปใช้ (used) การบำรุงรักษา (maintained) และอาจจะมีการกำจัดทิ้งได้ (disposed) (Drucker 1993; Hamel, 2002; Nonaka, 1991; Pemberton, & Stonehouse, 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ รากฐานของ

องค์กรก็จะแข็งแกร่งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจด้วย (Nonaka, 1991; Drucker, 1993; Michalisin, Smith, & Kline, 1997; Leonard-Barton, 1998; Hamel, 2002; Pemberton, & Stonehouse, 2000)

1.2 ประเภทของความรู้

ความรู้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ส่วนบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ มีลักษณะยากต่อการยากต่อการแบ่งปัน การเข้าถึง และประมวลผลหรือสื่อสารออกมาในรูปแบบที่ชัดเจน ยังรวมถึงความเชี่ยวชาญ ความรู้วิธี ความรู้เหตุผล ที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักถูกถ่ายทอดผ่านการให้คำปรึกษา การฝึกสอน การทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในรูปแบบการโค้ชชิ่งหรือการให้คำแนะนำแบบเห็นหน้ากัน ซึ่งช่วยให้ผู้รับการถ่ายทอดสามารถรับรู้และเข้าใจความรู้จากประสบการณ์จริงได้ดี มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร โดยผ่านการแบ่งปันวิสัยทัศน์และการทำงานร่วมกัน และความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบันทึกและถ่ายทอดได้อย่างชัดเจนในรูปแบบที่เป็นระบบและเข้าถึงได้ง่าย เช่น เอกสาร คู่มือ ซอฟต์แวร์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้งานและเผยแพร่ได้ทั่วทั้งองค์กร ความรู้ประเภทนี้มีลักษณะที่สามารถทำซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ และจัดระเบียบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและการพัฒนาภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถรวบรวมเป็นรูปแบบต่าง ๆ ที่จับต้องได้ อาทิ หนังสือ คู่มือ เอกสาร ฯลฯ เพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย อีกทั้ง ยังสามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทย่อยคือ ความรู้ที่สร้างขึ้นมาจาก Object Base อาทิ คู่มือ สิทธิบัตร และความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบและงานประจำ หรือที่เรียกว่า Rule Base (Polanyi, 1966, Nonaka, 1995 and Choo, 2000) การแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกมีความยุ่งยากและซับซ้อนกว่าความรู้ชัดแจ้ง แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้ฝังลึกมักถูกทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้งได้ในลักษณะให้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ ความรู้ฝังลึกจึงยังสามารถนำไปใช้ถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลต่าง ๆ ได้ ซึ่งวิธีการนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ (Polanyi, 1966; Nonaka และ Takeuchi, 1995; Dalkir, K. (2005) เหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงมักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ ถ่ายโอน แบ่งปัน และสร้างความรู้ใหม่ (Hung et al., 2011)

ดังนั้น ลักษณะการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยอาจถูกนำมาใช้และส่งผลต่อการถ่ายทอดความและแบ่งปันความรู้ในช่วงสถานการณ์แห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา พัฒนาการเรียนรู้และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประเภทของความรู้ในธุรกิจโรงแรม

ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) มีบทบาทสำคัญในธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของพนักงาน ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ประเภทนี้มักถูกถ่ายทอดผ่านการทำงานร่วมกัน การโค้ชชิ่ง และการสังเกต ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนได้จากประสบการณ์จริง นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่น่าประทับใจ โดยการเข้าใจและจัดการกับอารมณ์และความต้องการของลูกค้าในแต่ละสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงเช่นนี้ ความสามารถในการใช้ tacit knowledge จะช่วยให้โรงแรมสามารถสร้างความแตกต่างและรักษาลูกค้าไว้ได้ ความรู้ฝังลึกนี้มีลักษณะเฉพาะที่ยากต่อการอธิบายหรือถ่ายทอดผ่านคู่มือหรือเอกสาร มักแสดงออกผ่านการกระทำและความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งทำให้โรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรม เนื่องจากช่วยสร้างมาตรฐานการบริการที่สม่ำเสมอและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยคู่มือการปฏิบัติงานและมาตรฐานการบริการช่วยลดความคลาดเคลื่อนและรับประกันว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ความรู้ชัดแจ้งยังช่วยลดเวลาในการตัดสินใจและเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน เพราะพนักงานสามารถอ้างอิงเอกสารที่บันทึกไว้สำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว การใช้ความรู้ชัดแจ้งในการฝึกอบรมพนักงานใหม่และพัฒนาทักษะของพนักงานปัจจุบันทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีระบบ และยังสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยช่วยให้สามารถจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความต่อเนื่องและลดการสูญเสียความรู้เมื่อพนักงานลาออก

2.1 การจัดการความรู้

2.1.1 นิยามการจัดการความรู้

จุดเริ่มการจัดการความรู้เกิดขึ้นจากโครงการ ARPANET (Advanced Research Project Agency Network) ได้เริ่มจัดทำขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1969 โดยเป็นการพยายามเชื่อมต่อเครือข่ายของ 4 มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาเข้าด้วยกัน (รังสรรค์ เนียมสนิท, 2009) ซึ่งต่อมาแนวคิดการจัดการความรู้ได้ถูกพัฒนาและถูกนำมาใช้หลากหลายมากขึ้น อนึ่ง การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management (KM) เป็นกระบวนการสร้าง จัดเก็บและแบ่งปันความรู้ในส่วนองค์กรให้จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นำมาใช้ได้สะดวกขึ้น เพิ่มผลผลิตและพัฒนาองค์กรให้มั่นคง รวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เหตุนี้การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่ต้องอย่างต่อเนื่องและเพิ่มความรู้ตลอดเวลา โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบการจัดการความรู้ได้ 3 ส่วน ดังนี้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปสู่ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวได้ เหตุนี้องค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมและบริหารจัดการองค์ความรู้แก่คนในองค์กร รวมทั้งต้องมีการพัฒนา จัดเก็บและเผยแพร่ ตลอดจนประเมินผลการจัดการความรู้ด้วย

2. กระบวนการจัดการความรู้ (Process) เป็นแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือสนับสนุนความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อหวังให้บุคลากรได้ใช้

แนวคิดการจัดการความรู้ในประเทศไทยเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2545 จากการเข้าร่วมประชุมประจำปีของ องค์กรการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเอเชีย (Asian Productivity Organization) โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หลังจากนั้นจึงเริ่มมีการศึกษาการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กรจนนำไปสู่การสร้างเป็นหลักสูตร เพื่อเผยแพร่ แก่องค์กรทั่วไป โดยในปี 2546 มีการนำร่องโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์กรเข้าร่วม อย่าง โรงพยาบาลศิริราช บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2006) ทั้งนี้ บทบาทการจัดการความรู้ต่อการพัฒนา องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนคงดำเนินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำหรับองค์กรแล้วนั้น ความรู้คือทรัพยากรที่มีค่า เหตุ เพราะเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการ การตัดสินใจ การกำหนดทิศทาง การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร ตลอดจนความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรอีกด้วย

อนึ่ง ด้วยการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาและใช้อย่างต่อเนื่องในบริบทต่าง ๆ นักวิชาการและ ผู้บริหารองค์กรจึงมีการนิยามหรือให้ความหมายของการจัดการความรู้ที่อาจแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยรวบรวม นิยามของการจัดการความรู้ ดังแสดงไว้ที่ตาราง 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการ	ความหมายของการจัดการความรู้
Wiig (1993)	การจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของการจัดระบบความรู้ภายในองค์กรและการจัดการทรัพยากรทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร
Davenport (1994)	การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ นำมาแบ่งปันเผยแพร่ รวมถึงการใช้ความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของการผลิตเทคโนโลยีและระบบใหม่
Sveiby (1997)	การจัดการความรู้ เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ขององค์กร
Ryoko Toyama (2000)	การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่ง
Kucza (2001)	การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการสร้างความรู้ จัดเก็บและแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุ การกำหนดความต้องการ และการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการขององค์กร
Horwath & Armacost (2002)	การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง การกำหนด และการรวบรวม การถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้สารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้น กระทำการที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ
Henrie & Hedgepeth (2003)	การจัดการความรู้ เป็นระบบของการบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน และความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก ตรวจสอบ จัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว กรองความรู้ และเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้
Takeuchi & Nonaka, (2004)	การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของการผลิตเทคโนโลยีและระบบใหม่
วิจารณ์ พานิช (2547)	การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ การดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547)	การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำเอาความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2548)	การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถค้นหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงคลังความรู้ที่มีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ เอกสาร ตารา หรือระบบเอกสารคุณภาพที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในรูปแบบ Intranet และ Internet เพื่อใช้ความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

	กระบวนการจัดการความรู้ยังรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการต่อยอดความรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างกิจกรรมที่มีส่วนช่วยในการดำเนินการนี้ได้แก่ Content Conference, CoP (Community of Practice), Quality Conference, การประชุม/อบรม/สัมมนา นอกจากนี้ยังมีการทบทวนผลลัพธ์การดำเนินการต่าง ๆ โดยการใช้ข้อมูลเชิงประสิทธิภาพ เช่น KPI, รายงานปฏิบัติการความเสียง, การวิเคราะห์ตนเอง และการเทียบเคียง ผลลัพธ์เหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานและคณะสามารถปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
อรรถิ จารุโพธิ์ (2550)	การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร เป็นการจักระบบความรู้ภายในองค์กร เพื่อช่วยในการเพิ่มผลผลิต และช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง เพื่อความได้เปรียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ
ปัทมวรรณ สิงห์ศรี (2550)	การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่หรือสั่งสมในบุคคลหรือองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อพร้อมสำหรับการถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือองค์การอื่น ด้วยขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ปริญญ ชัยก้องเกียรติ (2551)	การจัดการความรู้ เป็นการปฏิบัติตามวงจรความรู้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลา ประกอบด้วยกระบวนการสร้าง การดักจับ การจัดให้เป็นระบบ การจัดเก็บ การกระจาย และการประยุกต์ใช้ความรู้
เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551)	การจัดการความรู้ เป็นการร่วมกันคิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การหรือภายนอกองค์กร มาพัฒนาสร้าง จัดระบบ แบ่งปันและเรียนรู้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายของการทำงาน การพัฒนาดคนและพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
American Promotion and Quality Center (APQC)	การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับ “ความรู้” ที่ต้องการใช้ ใน “เวลา” ที่ต้องการ (Right Knowledge, Right People, Right Time)
สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	การจัดการความรู้ คือ ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

จากนิยามของการจัดการความรู้ข้างต้นพบว่า แนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นการพยายามดึงเอาความรู้ทั้งภายในและภายนอกมาใช้ในการเผยแพร่และยกระดับให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ตลอดจนนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้ได้มากที่สุดและรวดเร็วที่สุด เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือรวบรวม การจัดเก็บ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้สะดวก ช่วยในการเพิ่มผลผลิต พัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง และ

เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งการจัดการความรู้นั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มเติมความรู้ตลอดเวลา”

2.2 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ทำให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถจัดการข้อมูลความรู้ทั้งของตนเองและองค์กรได้อย่างเป็นระบบ (ชีวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2005) ทั้งนี้ สามารถจำแนกกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน (Wiig, 1993), Marquardt (1996), Parikh (2001), (Horwitch & Armacost, (2002)) ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งรูปแบบความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ การเรียนรู้ ความชำนาญหรือพรสวรรค์ สิ่งนี้จัดเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน ยกต่อการสื่อสารและถ่ายทอดในรูปแบบตัวเลขหรือลายลักษณ์อักษร แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการสังเกต สอนทนา ฝึกอบรมและการเลียนแบบ อีกรูปแบบหนึ่งคือ ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้แบบทางการ จะเป็นสิ่งที่แสดงออกมาได้ชัดเจนกว่าความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และสามารถถ่ายทอดออกเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจัดเก็บในหลากหลายรูปแบบ สะดวกต่อการสื่อสาร เผยแพร่และเข้าถึง

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ของคนในองค์กรโดยเกิดจากการหยั่งรู้ แรงผลักดันและความเข้าใจในสิ่งนั้นอย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) และ การผสมผสาน (Combination) (Takeuchi and Nonaka, 2001)

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) การพิจารณาวิธีจัดเก็บองค์ความรู้และวิธีการนำมาใช้ของข้อมูลตามความต้องการขององค์กร ตลอดจนวิธีการเข้าถึงข้อมูลโดยองค์กร จำเป็นต้องสร้างช่องทางให้บุคลากรสามารถค้นคว้าได้

4. การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) กระบวนการสำคัญขององค์กรที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีก็ต่อเมื่อมีกระบวนการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสม ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึง แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์กร โดยเฉพาะการถอดความรู้ฝังลึกอันเกิดจากประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการจัดการความรู้ที่กล่าวมานั้น เห็นได้ว่าเป็นแนวทางสำคัญของการจัดการความรู้บนฐานของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผ่านกระบวนการแสวงหา สร้างความรู้ จัดเก็บ จดจำไปสู่ขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งคือ การถ่ายทอดความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการความรู้นั้น

มีนักวิชาการหลายท่านให้นำเสนอแนวทางในการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมและนำเสนอ ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
Wiig (1993)	กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ 1. การสร้าง (Create) 2. การนำเสนอ (Manifesto) 3. การใช้ (Use) 4. การถ่ายทอด (Transfer)
Davenport (1994)	การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ 1. การได้มาซึ่งความรู้ 2. การนำความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่ รวมถึงการใช้ความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. การสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่หรือนวัตกรรมขององค์กร
Marquardt (1996)	กระบวนการจัดการความรู้ ไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปัน ร่วมมือ และใช้ทรัพยากรความรู้ร่วมกัน แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กร ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงาน และองค์กร ได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวให้สูงขึ้น 3. การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ โดยเกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีช่วยใน การถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข่าวสาร และ 4. การจัดเก็บความรู้ และการนำมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือที่สร้างขึ้นมามาจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

Alavi (1997)	ระบบการจัดการความรู้นั้น เริ่มจากการผลิตความรู้ แล้วมีการจัดเก็บความรู้ที่ได้มา มีการเผยแพร่ความรู้ที่ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยที่องค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มานั้นไปใช้ ซึ่งในแต่ละกระบวนการมีการส่งต่อกันตลอดเวลา ระบบมีการขับเคลื่อน (Dynamic) ตลอดเวลา โดยจำแนกออกเป็น 6 กระบวนการได้แก่ 1. การแสวงหาความรู้ 2. การสร้างดัชนี 3. การกลั่นกรอง 4. การเชื่อมโยงจัดระบบ 5. การเผยแพร่ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้
Lawson (2003)	กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 6 กระบวนการ ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ 2. การดักจับความรู้ 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4. การจัดเก็บความรู้ 5. การกระจายความรู้ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้
Dalkir (2005)	กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 3 กระบวนการ ได้แก่ 1. การดักจับหรือสร้างความรู้ 2. การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ 3. การได้มาและประยุกต์ใช้ความรู้
Turban et.al. (2004)	แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ (Create) 2. การกำหนดและรวบรวมความรู้ (Capture) 3. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Refine) 4. การจัดเก็บความรู้ (Store) 5. การจัดการความรู้ (Manage) 6. การเผยแพร่ (Disseminate)
Alan Frost. (2010)	ขั้นตอนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1. การระบุความต้องการ (Identification of needs) 2. การกำหนดแหล่งความรู้ (Identification of knowledge resources) 3. การแสวงหาและสร้างความรู้ (Acquisition , creation or elimination of knowledges) 4. การดึงความรู้มาใช้และแบ่งปัน (Retrieval , application and sharing knowledge) 5. การจัดเก็บความรู้ (Storage of knowledge)

วิจารณ์ พานิช (2547)	กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันและกันเป็นวงจร เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขององค์การมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ 2. การเสาะหา และดักจับความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ ภายนอก หรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์การมาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ และความชำนาญ 3. การสร้างความรู้ (Create) ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน 4. การกลั่นกรอง (Distill) เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ และเหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อม 5. การแบ่งปันความรู้ (Share) เพื่อการยกระดับความรู้ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547)	กระบวนการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มี 7 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7. การเรียนรู้ (Learning)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.)	กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และนำไปใช้ได้สะดวก 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัยของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน 5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยน เคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน 7. การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือ สืบค้น ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง
--	--

จากการทบทวนวรรณกรรมกระบวนการจัดการความรู้พบว่า เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการทำนำองค์ความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่องได้นั้นต้องมีกระบวนการในการจัดเก็บ แสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ เหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กร งานวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาประเด็นนี้ เพราะสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาทักษะของบุคลากร ช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคคลในองค์กร ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลเดียวกันได้ สร้างฐานข้อมูลที่แข็งแกร่งให้กับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

2.2.1 การจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

การจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นศิลปะของการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) (Liebowitz, 1999; Nonaka, 1991; Sveiby, 1997 อ้างถึงใน Cooper, 2005) “ความรู้” ส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความชำนาญหรือทักษะในการให้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญส่วนบุคคล การประยุกต์ใช้สินทรัพย์ที่เป็นความรู้ภายในองค์กรด้านการท่องเที่ยวและการบริการ จึงจำเป็นต้องมีวิธีการและรูปแบบที่

เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สามารถดึงความรู้เหล่านั้นออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยว (Davidson & Voss, 2002) โดย Cooper (2005) เสนอแนวทางไว้ ดังนี้

1. การรวบรวมความรู้ (Knowledge Stock and Mapping) เป็นการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ทั้งฝังลึกและชัดแจ้ง โดยมีกระบวนการตั้งแต่การทำความเข้าใจสถานการณ์ รวบรวมและระบอบองค์ความรู้ที่ต้องการ พร้อมทั้งตรวจสอบทรัพย์สินหรือองค์ความรู้ที่สัมพันธ์กับองค์กร จากนั้นรวบรวมโดยมุ่งเป้าไปที่องค์ความรู้มากกว่าเป็นเพียงสารสนเทศเท่านั้น สิ่งสำคัญ คือ การทำความเข้าใจองค์ความรู้ขององค์กรทางการท่องเที่ยว เนื่องด้วยเป็นองค์ความรู้แบบฝังลึกจึงยากต่อการนำเสนอออกมาเป็นคู่มือ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากต่อการแบ่งปันและถ่ายทอดออกมาได้อย่างถูกต้องขององค์กรและผู้ประกอบการท่องเที่ยว ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ง่ายต่อการประมวลและสื่อสารเนื่องด้วยอยู่ในรูปแบบเอกสารและฐานข้อมูล ซึ่งสามารถคิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ของความรู้ทั้งหมดภายในองค์กร เหตุนี้สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวคือ การระบุ การจิวและการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้งให้ได้ (Ahmed et al., 2002)

2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ (Capturing Knowledge) เป็นการระบอบองค์ความรู้ทั้งภายในองค์กรจากพนักงานอาวุโส และภายนอกองค์กรจากลูกค้า บริษัทที่ปรึกษาและคู่แข่งขององค์กร เป็นการระบุถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ศูนย์รวบรวมข้อมูลและความรู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ งานวิจัย งานขายและการตลาด ฯลฯ แต่ในส่วนของการรู้แบบฝังลึกที่หาได้จากความคิดและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนั้น ย่อมต้องเริ่มจากการขอข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จนนำไปสู่การสรุปผลด้วยการตีความและความรู้พื้นฐานที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ และจึงนำไปสร้างกระบวนการคิดต่อไป

3. การประมวลความรู้ (Codifying Knowledge) เป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและสะดวก รวมถึงเกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรไปยังผู้ใช้องค์ความรู้นั้นอย่างเหมาะสมและภายในเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากนี้แผนที่ความรู้ (knowledge map) หรือแผ่นป้ายที่เขียนเรื่องราว (storyboard) ยังสามารถนำมาใช้ทั่วไปประหนึ่งเป็นสมุดรายนามชี้ทิศทางของบุคคลในการเข้าถึงแหล่งที่มา เช่น สมุดจดบันทึกแผนที่กะตักษะทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น

4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) สิ่งนี้เป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้คือ การถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพและใช้เพื่อนำไปสู่การแข่งขัน โดยการถ่ายทอดเกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งมี 4 วิธีการดังนี้

วิธีการที่ 1 การถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกไปสู่ความรู้แบบฝังลึก (Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการผ่านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยการประชุมและการพูดคุยกันในกลุ่ม

วิธีการที่ 2 การถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (Tacit to Explicit) เป็นการถ่ายทอดความรู้สู่ภายนอก ผ่านการระดมความคิด (brainstorming) และการใช้งานของนักพัฒนา ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการท่องเที่ยว

วิธีการที่ 3 การถ่ายทอดความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit to Explicit) เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ผ่านเครือข่ายจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง

วิธีการที่ 4 การถ่ายทอดความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้แบบฝังลึก (Explicit to Tacit) เป็นการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น เช่น การเขียนรายงานและการสร้างความคิดใหม่

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ยิ่งในปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นยุคแห่งความรู้ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล ทำได้ง่าย รวดเร็ว ประหยัดและเข้าถึงได้ในวงกว้าง การจัดการความรู้จึงทวีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจทุกประเภท โดยเฉพาะธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรม ต้องสร้างความได้เปรียบการสร้างสรรค์ผลงานให้มีคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยเน้นไปที่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ให้มากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ อีกทั้ง ยังต้องใช้ความรู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ถูกต้องและรวดเร็วด้วยนั้น กระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยให้องค์กรในองค์กรสามารถจัดการข้อมูลความรู้ของตนเองและองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

2.3 การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้

2.3.1 ความสำคัญในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้

การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเป้าหมายของการแสวงหาและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรนั้น คือ การถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ระดับความสามารถขององค์กรสูงขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นเรื่องสำคัญทำให้เกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Seba, Rowley and Lambert, 2012 และ ยุรพร ศุภรัตน์, 2552)

การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การส่งเสริมให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญได้มีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น ไม่ควรให้พวกเขาทำงานจนไม่มีเวลาสำหรับการสื่อสาร องค์กรควรสนับสนุนการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ โดยอนุญาตให้พนักงานสามารถพูดคุยกันได้ ในเวลาทำงาน หรืออาจจัดกิจกรรม เช่น เทศกาลความรู้ (Knowledge Fair) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมาพบปะและแลกเปลี่ยนเรื่องราวที่สนใจ โดยไม่มีการกำหนดวาระหรือหัวข้อที่มากเกินไป นอกจากนี้ ควรมีการจัดการวัฒนธรรมที่ขัดขวางการถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกันในองค์กร (Davenport และ Prusak, 1998) ดังนี้

วัฒนธรรมที่ขัดขวาง การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้	วิธีการแก้ไข
การขาดความไว้วางใจกัน	สร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มากขึ้นเน้นการพบปะ เห็นหน้ากัน (Face-to-Face)
การมีวัฒนธรรมที่ต่างกันหรือพื้นฐานความรู้ที่ ต่างกัน	เน้นการทำงานเป็นทีม หรือสลับสับเปลี่ยนการทำงาน (Job Rotation) การใช้ศัพท์หรือภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย
การไม่มีเวลาและสถานที่ให้คุยกัน	การจัดสรรเวลา พื้นที่ และโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุย กัน
ความเชื่อว่าเก็บความรู้ไว้กับตัวจะมีอำนาจใน การต่อรอง กลัวหมดความสำคัญ	ใช้ความสามารถในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เป็น เกณฑ์ในการประเมินผลงานหรือให้รางวัล
ผู้มีทักษะเชี่ยวชาญขาดความสามารถใน ถ่ายทอด และผู้รับการถ่ายทอดบกพร่องในการ เรียนรู้	ส่งเสริมการเรียนรู้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาในการ เรียนและเลือกคนพร้อมเรียนรู้เป็นพนักงาน
ความเชื่อว่าความรู้เป็นของคนเฉพาะกลุ่ม เท่านั้น โดยเฉพาะกลุ่มคนที่มีอำนาจเหนือกว่า	เพิ่มการสื่อสารเรื่องความรู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพบุคคล สร้างความเชื่อมั่นว่าคุณภาพความรู้มากกว่าสถานภาพผู้ให้ ความรู้
ไม่กล้าเสี่ยงหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น	ส่งเสริมให้ลองคิดและทำสิ่งใหม่ อาจให้รางวัลแก่ความ ผิดพลาดเชิงสร้างสรรค์ และความร่วมมือช่วยเหลือกัน ทำงาน

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

วัฒนธรรมแห่งการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่สามารถหรือแก้ไขหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องเห็นความสำคัญ จัดการปัญหาและอุปสรรค หาวิธีการสร้างระบบนิเวศของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดย Karl-Erik Sveiby (2001) ได้นำเสนอว่า การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ มิใช่เพียงการกระทำระหว่างพนักงานภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ยังความรู้ยังสามารถแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดจาก องค์กรหรือแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรสู่องค์กร ในขณะเดียวกัน ก็สามารถถ่ายโอนจากพนักงานภายในองค์กรสู่ ภายนอกองค์กรได้ด้วย

2.3.2 วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ เป็นคุณลักษณะช่วยให้องค์กรสร้างความรู้ใหม่ที่เกิดจากการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ โดยผ่านได้ทั้งทางวาจาและเอกสารต่าง ๆ เช่น การจัดเทศกาลแห่ง ความรู้ (knowledge Fair) ของ Johnson & Johnson และธนาคารโลก เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ

แบ่งปันความรู้จากเพื่อนร่วมงานทั่วโลก สร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ ส่งผลให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้
ง่ายขึ้นในแต่ละบุคคล (Liebowitz and Chen, 2003)

การตัดสินใจในการเลือกวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ลักษณะ
ของความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องด้วยความรู้มีลักษณะที่เป็นความรู้ฝังลึก
(Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีลักษณะวิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ
การถ่ายทอดความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ฝังลึก ที่เกิดจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญนั้น ค่อนข้างยากที่
ประมวลและสื่อสารผ่านเอกสารและคู่มือ แต่ความรู้ดังกล่าว เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในสถานการณ์
ที่ซับซ้อนและไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ เหตุนี้ ความรู้ดังกล่าวจึงมักถ่ายทอดผ่านการให้คำปรึกษา การฝึกสอน
และการทำงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาจัดเก็บ ถ่ายโอน แบ่งปัน
และสร้างความรู้ใหม่กับองค์กร (Hung et al., 2011) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกันอย่าง
มีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย ส่วนการถ่ายทอด
ความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) นั้น เป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย ซึ่ง
ถูกเผยแพร่ ทำซ้ำ เข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยถ่ายทอดผ่านกระบวนการฝึกอบรม การสอน
หรือการถ่ายทอดขั้นตอนวิธีการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายทอดผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น คู่มือการใช้งาน
มาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรพัฒนาทักษะได้อย่างเป็นระบบ (Polanyi, 1966; Nonaka และ
Takeuchi, 1995 อ้างถึงใน Dalkir, K., 2005)

ดังนั้น การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ นั้น ไม่ว่าจะจากพนักงาน องค์กรหรือ
ภายนอกองค์กรนั้น ย่อมมีวิธีการในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่หลากหลาย มิเพียงแต่เป็นการกระตุ้นการ
แลกเปลี่ยนภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมในภาพรวม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้อง
เลือกใช้วิธีการในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ให้เหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดภายในองค์กร จึงจะทำให้
ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนไปได้ในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีการแบ่งปันความรู้จากการศึกษาที่ผ่านมา
ดังแสดงไว้ตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

ที่มา	การจัดกิจกรรมเพื่อพูดคุย	การฝึกอบรม	การสอนงานในหน้าที่งาน (On the Job Training)	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	การประชุม	การให้คำปรึกษา	การฝึกสอน (Coaching)	คู่มือ (handbook)	ขั้นตอนวิธีการที่ชัดเจน
Polanyi (1966); Nonaka และ Takeuchi (1995)		✓				✓	✓	✓	✓
Davenport และ Prusak (1998)	✓	✓		✓	✓				
Kochikar (2000)				✓					
Karl-Erik Sveiby (2001)	✓	✓	✓		✓				
Liebowitz และ Chen (2003)	✓								
Linda Argote, Jerry Guo, Sae-Seul Park, Oliver Hahl (2022)				✓					
Hunh and others (2011)				✓					
Rada Dagher, et al. (2023)		✓							
Ward, V., House, A., & Hamer, S. (2009)	✓				✓				
Yong Rao, Manni Yang, Yuexuan Yang (2018)			✓			✓			
จรรยา และ กิตติศักดิ์ (2563)	✓	✓		✓	✓				
พระพนมภรณ์, ชาตรี, และพระมหาวัฒนา (2563)			✓						

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิธีการการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมเพื่อพูดคุยจะช่วยสร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมเรียนรู้จากมุมมองที่หลากหลาย การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านของพนักงาน การสอนงานในหน้าที่ (On the Job Training) ช่วยให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานในบริบทจริง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยส่งเสริมการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น

และประหยัดเวลา การประชุมช่วยกระชับความเข้าใจและประสานงานระหว่างทีม การให้คำปรึกษา (Mentoring) ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงลึก คู่มือ (Handbook) ช่วยให้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้ และ ขั้นตอนหรือวิธีการที่ชัดเจน ช่วยสร้างความสม่ำเสมอและลดความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ จากวิธีการ ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์โดยจัดกลุ่มวิธีการดังกล่าวได้เป็น 4 รูปแบบคือ 1) รูปแบบการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมเพื่อพูดคุย และการให้คำปรึกษา 2) รูปแบบการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้แบบผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการประชุม 3) รูปแบบการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้แบบ ผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex) ประกอบด้วย การสอนงานในหน้าที่งาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการ ฝึกสอน และ 4) รูปแบบการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้แบบผ่านเอกสาร (Document) ประกอบด้วย คู่มือและ ขั้นตอนวิธีการที่ชัดเจน ซึ่งวิธีการเหล่านี้อาจเป็นตัวแปรที่มีบทบาทต่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในยุคที่มี ความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือร่วมด้วย

2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

2.4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้

การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ทั้งระหว่างพนักงานในองค์กร และระดับองค์กรกับภายนอก ส่งผลดีในแง่ของการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการใน ภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นสถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ซึ่งใช้เป็นหมุดหมายของงานวิจัยครั้งนี้

ในช่วงก่อน ระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมเกิด ภาวะขาดแคลนบุคลากร (Labor Shortage) อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ การ ปรับลดขนาดขององค์กร การให้พนักงานหยุดทำงานชั่วคราวในช่วงวิกฤต การลาออกอย่างกะทันหันของพนักงาน สาเหตุเหล่านี้ทำให้องค์ความรู้ต่าง ๆ สูญหายไปกับบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge องค์กร จึงต้องตระหนักถึงการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้น ดังนั้นโรงแรมจึงต้องพยายามสร้างทักษะจำเป็น ต่าง ๆ ที่หายไป ด้วยวิธีการหรือรูปแบบที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดและแบ่งปันรู้นั้น ย่อมต้อง อาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบกันเพื่อเป็นการส่งเสริม ผลักดันและเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศในการถ่ายทอดและ แบ่งปันความรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและ การแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม พบว่า มี 6 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้นำ แรงจูงใจพนักงาน เทคโนโลยีและการสื่อสาร และกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (Simonin, 1999; Yang, 2010; Duan, Nie & Coakes, 2010; Kautish, Hameed, Kour & Walia, 2021; Susantya, Handayanib & Henrawanc, 2012) โดยองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ระดับชั้นการบริหาร จำนวนผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติเอกสาร และความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ช่องทางการสื่อสารที่สะดวก และการทำงานเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ได้ง่ายขึ้น (ชญาดา ตีมาลัย, 2559) โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม หากโครงสร้างองค์กรมีระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป อาจเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (Ardichvili, 2008, ภาคิน อังควิชัย, 2565) นอกจากนี้ การสร้างความไว้วางใจยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งผลให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Prusak, 2001)

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกระจกสะท้อนสังคมภายในองค์กร (Simonin, 1999; Duan, Nie and Coakes, 2010) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการแบ่งปันความรู้ โดยสามารถส่งเสริมหรือขัดขวางพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานได้ วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ส่งผลดีต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้และการกำกับพฤติกรรม (Wen-Jung Chen & Han-Yin Cheng, 2012) ยुरพร ศุทธรัตน์ (2552) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทหลักในการสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร และการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ช่วยให้การเรียนรู้ของบุคลากรสามารถขยายไปทั่วทั้งองค์กร (Yang, 2007) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะเปิดโอกาสให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ และแลกเปลี่ยนมุมมองในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ยังสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการจัดการความรู้ได้ (ยुरพร ศุทธรัตน์, 2552) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสนับสนุนการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น การขาดความไว้วางใจ การไม่เห็นคุณค่า การหวงความรู้ การไม่มีเวลา และการไม่ยอมรับความรู้ของผู้อื่น สามารถเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น และองค์กรสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ การวิจัยยังพบว่า อิทธิพลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิง

สร้างสรรค์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงานขององค์กร

3. ผู้นำ (Leader)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (Yang, 2010; Duan, Nie & Coakes, 2010; Susantya, Handayanib & Henrawanc, 2012) โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง กระตุ้นให้กำลังใจ และอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีผู้นำที่โอברับการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนช่วยเติมเต็มและมีอิทธิพลในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Hananta & Suratman, 2023; McFadden & McClain, 2024) อำนาจของผู้นำสามารถสนับสนุนพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร (Khatoon et al., 2022) ในทางตรงกันข้าม การขาดการสนับสนุนจากผู้นำอาจกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการแบ่งปันความรู้ (Gatiti, 2022) ผู้บริหารในยุคดิจิทัลจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ โดยต้องไม่เพิกเฉยต่อความคิดแบบเดิม วางตัวเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นผู้นำทีมในการสร้างวัฒนธรรมและเสริมสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งอนาคต และตระหนักพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4. แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Duan, Nie & Coakes, 2010; Salti & Hackney, 2011; Laturmas & Indarti, 2016) โดยสามารถเป็นได้ทั้งรูปแบบแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและแรงจูงใจไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน (Abdul, H., 2015) แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน: ระบบรางวัล เช่น โบนัสหรือการขึ้นเงินเดือน สามารถกระตุ้นการถ่ายทอดความรู้และนำไปสู่การสร้างคุณภาพของงาน (Abdul, H., 2015) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยบางชิ้นชี้ให้เห็นว่ารางวัลในรูปแบบตัวเงินอาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติในการแบ่งปันรู้น้อยกว่าการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร (Todorova, N. & Mills, A., 2014) ในส่วนแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน: การให้การยอมรับและยกย่องพนักงานที่มีผลงานดี รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะช่วยส่งเสริมให้พวกเขามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้มากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน (Todorova, N. & Mills, A., 2014) การสร้างแรงจูงใจในองค์กรควรพิจารณาใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และการสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกถึงความสามารถของตน องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากความรู้เป็น

พื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร (Wang and Noe, 2010) ทั้งแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยอาจเป็นปัจจัยส่งเสริมหรือขัดขวางการแบ่งปันความรู้ ซึ่งแรงจูงใจที่เหมาะสมและหลากหลายจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่เข้มแข็งและยั่งยืนในองค์กร

5. เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Susantya, Handayanib and Henrawanc, 2012; Duan, Nie and Coakes, 2010; Zahran Al-Salti and Ray Hackney, 2011) โดยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลและความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการแชร์เอกสารหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน (สายชล เข้านิมิตร, 2552) นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดเก็บความรู้และความเชี่ยวชาญ รวมถึงความสำเร็จที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2548) โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรม เทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นระบบที่มีส่วนผลักดันและมีผลต่อระดับการแบ่งปันความรู้ (Susantya, Handayanib and Henrawanc, 2012) นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอน ต่อยอดความรู้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ที่ดีและนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2548) จากการศึกษาของ Deloitte & NHRD (2021) พบว่าองค์กรต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหลังจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการฝึกอบรมจากแบบเผชิญหน้าเป็นแบบออนไลน์ เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารระหว่างองค์กรหรือกับพันธมิตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้คลาวด์สำหรับแบ่งปันเอกสาร การประชุมเสมือนจริงผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ช่วยลดข้อจำกัดด้านระยะทางและเวลา สะท้อนถึงความสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทในการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่การสร้าง การจัดเก็บ การแบ่งปันความรู้ (โกศลญา ตายะ และ พิมพรภัส งามสันติวงศ์, 2565) ช่วยให้สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ที่องค์กรสั่งสมมาในรูปแบบต่างๆ และบุคลากรสามารถนำไปศึกษาหรือหาความรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลาในทุกสถานที่ (โกศลญา ตายะ และ พิมพรภัส งามสันติวงศ์, 2565) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว สะดวก และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

6. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process)

กระบวนการปฏิบัติงานเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจ ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skilling) จะช่วยเพิ่มสมรรถนะการทำงานของบุคลากร และลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานใหม่ (เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทพงษ์, 2565) นอกจากนี้ การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เริ่มมีบทบาทสำคัญในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) เนื่องด้วยการทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุค่อนข้างเป็นไปได้ยาก จึงจำเป็นต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์ (วาทีณี เขมมาโรทัย, สุภัทรา นวชินกุล และหทัยรัตน์ ศรีสุภะ, 2566) การสร้างความยืดหยุ่นในกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilling) การฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือมีสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน (เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทพงษ์, 2565) การทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional teams) การจัดตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลากหลายแผนกหรือสายงาน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วาทีณี เขมมาโรทัย, สุภัทรา นวชินกุล และหทัยรัตน์ ศรีสุภะ, 2566) การนำเทคโนโลยีมาใช้ การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud) หรือแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platform) จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Deloitte & NHRD, 2021) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นทางธุรกิจ คือ ความสามารถในการดำเนินกิจการขององค์กรแม้ต้องเผชิญกับอุปสรรค วิกฤต หรือความท้าทายที่ไม่คาดคิด องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถทนต่อวิกฤตได้ดีกว่า พนักงานได้เร็วกว่า และมักจะทำงานได้ดีกว่าคู่แข่ง ความยืดหยุ่นทางธุรกิจสนับสนุนการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร ช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และรับมือกับปัญหาที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมโรงแรมภายใต้บริบทของ VUCA

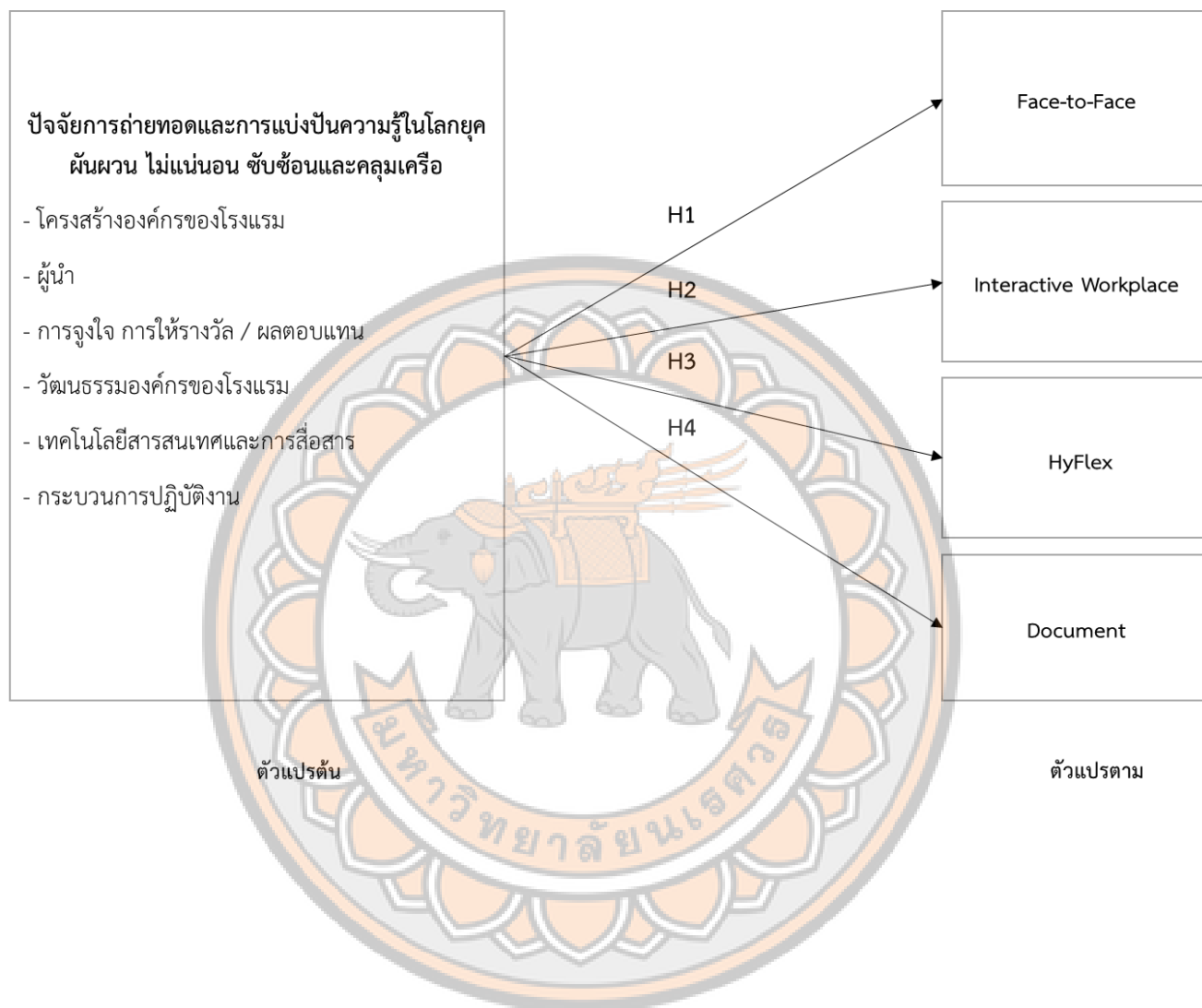
การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารประสบการณ์ลูกค้าและการรักษามาตรฐานการบริการในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน งานวิจัยในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งถือเป็นช่วงก่อนเข้าสู่บริบท VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ได้มุ่งเน้นด้านการพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและมาตรฐานบริการ

ตัวอย่างเช่น Baggio and Cooper (2016) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม โดยให้ความสำคัญกับการสะสม บูรณาการ และกระจายความรู้ในลักษณะของการเสริมสร้างระบบภายในองค์กรให้เข้มแข็ง เพื่อรักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพบริการให้คงไว้ในเครือข่ายโรงแรม ทั้งนี้ แม้งานวิจัยจะเสนอแนวคิดด้านการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เช่น ความชอบของลูกค้า หรือแนวทางปฏิบัติงาน อย่างมีโครงสร้าง แต่ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในบริบทจริงของโรงแรม (Cooper, 2019) ขณะเดียวกัน งานของ Hallin and Marnburg (2008) ได้เน้นถึงความจำเป็นของการมีระบบการจัดการความรู้ที่มีโครงสร้าง เพื่อรองรับการดำเนินงานในองค์กรโรงแรมที่มีสาขากระจายตัวทั่วโลก รวมทั้งส่งเสริมการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่าการวิจัยในช่วงนั้นยังคงจำกัดอยู่ในมุมมองเชิงกระบวนการที่มีลักษณะแบบคงที่และยังอยู่ในกรอบทางทฤษฎีเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม เมื่ออุตสาหกรรมโรงแรมเข้าสู่ยุคที่ต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า VUCA งานวิจัยด้าน KM ได้เปลี่ยนแนวทางไปสู่การออกแบบระบบที่มีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับตัวได้แบบเรียลไทม์ งานของ Sánchez-González, Ramírez-Montoya และ Maldonado-Tello (2024) ได้นำเสนอกรอบแนวคิด Global Holistic Knowledge Management Framework (GHKMF) สำหรับโรงแรมที่มีบทบาทกำหนดมาตรฐาน (Standard-Setting Hotel Companies) ซึ่งเน้นการบูรณาการแหล่งความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนา ความคล่องตัวทางกลยุทธ์ ผ่านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การแบ่งปันข้อมูลแบบทันสถานการณ์ และการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอน นอกจากนี้ งานของ Ali, Peters และ Khan (2023) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Leadership-Driven KM ซึ่งเชื่อมโยงการจัดโครงสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Reconfiguration) เข้ากับการปรับตัวขององค์กรผ่านความร่วมมือข้ามอุตสาหกรรม เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและความคลุมเครือ

แม้ว่าจะมีพัฒนาการที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนแนวคิด KM ให้เหมาะสมกับบริบทใหม่ แต่ยังคงมีช่องว่างในการวิจัย โดยเฉพาะในประเด็นการจัดการความรู้ในช่วงวิกฤตที่ เช่น การระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมบริการ งานวิจัยในอนาคตจึงควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแนวคิดเชิงพลวัตของการปรับโครงสร้างความรู้และกลยุทธ์การสร้างความยืดหยุ่น (resilience building) เพื่อเตรียมพร้อมต่อวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดในอนาคต

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA Era) มุ่งนำเสนอการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคที่โลกมีความสับสนอลหม่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคคว่ำ โดยใช้การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นขอบเขตเวลาในการศึกษา และศึกษารูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรม ผลการศึกษาที่ได้ จะนำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed – Method) ในลักษณะการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Exploratory Sequential Design) ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสำรวจปัจจัยสนับสนุนและวิธีการการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ให้เกิดตัวแปรอย่างชัดเจน จากนั้นจึงใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ โดยวิเคราะห์จากองค์ประกอบเชิงสำรวจซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ และวิธีการการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดกลุ่มโดยวิเคราะห์ค่าน้ำหนักตัวแปรซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

การดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA Era) มีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของงานวิจัย

ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ ข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กระบวนการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

1.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง โรงแรมขนาดกลางที่มีห้องพักตั้งแต่ 26 ห้อง แต่ไม่เกิน 100 ห้อง และขนาดใหญ่ที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง (Yuvraj, 2017) เนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นเมืองที่มีโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association) จำนวนมากที่สุด คือ 243 โรงแรม สามารถรองรับทั้งภาคการท่องเที่ยวและภาคธุรกิจ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความ

หลากหลาย ทางเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน 16 โรงแรม แบ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 13 โรงแรม โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 2 โรงแรม และโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงแรม และพื้นที่ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการสุ่มแบบสะดวก เก็บกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากโรงแรมทั้งสิ้น 410 คน

1.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.1 ประชากรกลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารหรือบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรม เพื่อทราบถึงสถานการณ์สภาพแวดล้อม รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ชัดเจน โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน 16 โรงแรม รวมทั้งสิ้น 16 คน แบ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 13 โรงแรม โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 2 โรงแรม และโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงแรม ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม และผู้จัดการทั่วไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากรในโรงแรม เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและวิธีการการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA Era) โดยสามารถแบ่งตามขนาดของโรงแรมและร้อยละประชากร ดังนี้

วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) ได้แก่ การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดโรงแรมที่ผ่านการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวของสมาคมโรงแรมไทย ปี 2563 พื้นที่กรุงเทพมหานคร และจึงใช้การเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลคนแรกจะเป็นผู้แนะนำผู้ให้ข้อมูลคนต่อไปในการเลือกตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์ จนข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) โดยได้จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 16 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอในการทำวิจัยเชิงคุณภาพตามหลักการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) อยู่ที่ 5 -30 คนหรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Nastasi, B.K. and Schensul, S.L., 2005)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์

ขนาดโรงแรม	ประชากร (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล
ขนาดใหญ่	186	13 คน
ขนาดกลาง	54	2 คน
ขนาดเล็ก	3	1 คน
รวม	243	16 คน

1.3.2 ประชากรกลุ่มที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการจากโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 410 คน ซึ่งมาจากหลากหลายแผนกประกอบด้วย ฝ่ายบริการห้องพัก ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายควบคุม ฝ่ายการตลาดและการขาย และฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา โดยการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของประชากรในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของ W.G. Cochran ดังนี้

$$n = \frac{P(1 - P)Z^2}{d^2}$$

โดยกำหนดให้

n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P คือ สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม

Z คือ 1.96 ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% (ระดับนัยสำคัญ 0.05)

d คือ ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้มีค่าเท่ากับ 0.05

แทนค่าในสูตรจะได้

$$\begin{aligned} n &= (0.5)(1-0.5)(1.96)^2 / (0.05)^2 \\ &= \sim 384.16 = 385 \end{aligned}$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงแรม คือ 385 คน แต่เพื่อป้องกันความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลทั้งหมด 410 คน เมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้นำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการตอบแบบสอบถาม

ขนาดโรงแรม	ประชากร (โรงแรม)	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ขนาดใหญ่	186	210 คน	51.22
ขนาดกลาง	54	150 คน	36.59
ขนาดเล็ก	3	50 คน	12.19
รวม	243	410 คน	100

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) ได้แก่ การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดโรงแรมที่ผ่านการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวของสมาคมโรงแรมไทย ปี 2563 เฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจึงใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามโดยผู้วิจัยประสานให้

แบบสอบถามกับแผนกทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและออนไลน์ผ่านระบบ google form หากข้อมูลไม่ครบจะดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์เพิ่มเติม รวมเก็บข้อมูลได้ 410 คน โดยแบ่งเป็นแบบสอบถาม ทั้งสิ้น 295 คน และผ่านระบบออนไลน์ ทั้งสิ้น 115 คน

1.4 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2567 โดยแจกแจงรายละเอียด ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 กำหนดเวลาในการดำเนินการวิจัย

ปี	กิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
2565	ศึกษาปัญหาวิจัย												
	ทบทวนวรรณกรรม												
	สร้างกรอบแนวคิดและกรอบทฤษฎีวิจัย												
	ออกแบบระเบียบวิธีวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ: แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง												
2566	วิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาตัวแปรต้นและตาม												
	สร้างเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ : แบบสอบถาม โดยใช้ผลวิเคราะห์จากข้อมูลเชิงคุณภาพในการออกแบบ พร้อมส่งตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ												
	ลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และตรวจสอบความเรียบร้อยของข้อมูล กรณี หากมีความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล และไม่ครบตามจำนวน จะมีการเก็บข้อมูลอีกครั้ง												
	วิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงปริมาณ												
	สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล												

2. เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Questionnaire) ประกอบด้วยคำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ และวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ โดยมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เป็นหมุดหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีประเด็นคำถามดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ลักษณะคำถาม	ประเด็นศึกษา
1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งใด และรับผิดชอบงานส่วนใดในโรงแรม	ตำแหน่งงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. จากสถานการณ์โควิด-19 หลายโรงแรมต่างมีมาตรการในการแก้ไขปัญหา มีการเลิกจ้างพนักงานเพื่อปรับอัตราค่าจ้างคน ลดค่าใช้จ่าย ดังนั้นแล้วความรู้ทักษะ ความชำนาญต่าง ๆ ที่หายไปกับพนักงาน ดังนั้นมีกระบวนการหรือวิธีการใดที่ใช้ในการรักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้เพื่อใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันกันในองค์กร	วิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในช่วงระหว่างสถานการณ์โควิด-19
3. วิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ช่วงสถานการณ์โควิด-19	วิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19
4. ปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรมได้ดี ในช่วงสถานการณ์โควิด-19	ปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19
5. ปัจจัยและสิ่งที่ส่งเสริมบรรยากาศในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19	ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบนิเวศการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19

2.2 แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร จำนวนทั้งสิ้น 410 คน โดยใช้วิธีทั้งส่งแบบถามไปยังสถานประกอบการ และส่งลิงค์ google form ประสานผ่านทางแผนกทรัพยากรบุคคลของโรงแรมต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยคำถามในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: มีทั้งหมด 8 คำถาม สรรวจปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน สังกัดฝ่าย/แผนก อายุงาน ประสบการณ์การทำงานโดยรวม และระดับ/ขนาดของโรงแรมที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2: มีทั้งหมด 28 คำถาม สรรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมโดยแยกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร จำนวน 4 ข้อ, ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ จำนวน 6 ข้อ ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ข้อ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

พนักงาน/ระบบการให้รางวัล จำนวน 3 ข้อ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 5 ข้อ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3: มีจำนวน 1 คำถามหลัก ประกอบด้วย 24 คำถามย่อย สำหรับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การฝึกอบรมในห้อง การสอนงานขณะปฏิบัติงาน การระดมความคิด การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน การสังเกต การสาธิต การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น การฝึกสอน การให้คำแนะนำปรึกษา การบอกเล่าเรื่อง การประชุม การสัมมนา กรณีศึกษา การสวมบทบาท การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา การหมุนเวียนงาน คู่มือ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ข้อกำหนด คลิปวิดีโอ การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์/ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และเว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร

ส่วนที่ 4: มีเพียง 1 คำถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

3. การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ มีการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดังนี้

3.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพ ภายหลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นปัญหาและตั้งวัตถุประสงค์สำหรับงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม จึงออกแบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ขึ้น โดยก่อนที่จะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบประเด็นคำถามกับความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งขึ้นมา ภายหลังจากการตรวจสอบ ได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของประเด็นระบบนิเวศการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19 จากนั้นผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนในประเด็นคำถามดังกล่าวก่อนที่จะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์จริง

3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณ ผู้วิจัยมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณ ดังนี้

3.2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและพัฒนาเครื่องมือจากบทความวิจัยเรื่อง Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management ซึ่งพัฒนาคำถามโดย Dr. Jay Liebowitzs and Yan Chen in the Laboratory for Knowledge Management at the University of Maryland – Baltimore County จากนั้นจึงให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประเมินและนำมาหาค่าความเที่ยงตรงโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of congruence) โดยคัดเลือกคำถามที่มีค่าเกิน 0.5 มาใช้ในการเก็บข้อมูล

3.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ภายหลังจากปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านแล้ว จึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปทดสอบกับพนักงานในธุรกิจโรงแรมที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด (Try-out) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า

สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) และเลือกใช้ข้อคำถามที่มีค่ายอมรับได้ของตัวสถิติ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 มาใช้ในการเก็บข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเก็บข้อมูล จำนวน 30 ชุด ทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989

ภายหลังจากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณกล่าวคือ แบบสอบถาม ทั้งด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of congruence) และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการทดสอบ (Try-out) แล้วนั้น จึงนำมาปรับในกรณีที่มีการแก้ไข หลังจากนั้นพัฒนาแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและผลวิเคราะห์ และดำเนินการจัดทำรายละเอียดเพื่อส่งพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผลการพิจารณาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและได้รับแจ้งผลตอบรับและหมายเลขจริยธรรม คือ P2-0096/2565 โดยการพิจารณาดังกล่าว ผู้วิจัยได้ชี้แจงถึงเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) และเกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) ดังนี้

1. เกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria)

- 1.1 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.2 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรม ซึ่งเป็นโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ในปี 2563 จากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association)
- 1.3 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรมที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน ณ โรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน
- 1.4 พนักงานโรงแรมที่ยินยอมให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. เกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) - ไม่มี

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยจึงมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- ขั้นตอนการเตรียมสัมภาษณ์

ผู้วิจัยติดต่อประสานกับทางโรงแรม เพื่อแนะนำตัวเองกับผู้บริหารหรือพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทำการนัดหมายวัน เวลา รูปแบบการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้วิธีการพบปะหรือพูดคุย ทั้งออนไลน์ผ่าน google meets หรือเข้าพบในสถานประกอบการ (หากผู้ให้ข้อมูลสะดวกให้ไปพบ) โดยมีการให้รายละเอียดข้อมูลคำถามกับผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้า ทั้งในส่วนของลิงค์การนัดหมายสัมภาษณ์ที่จะต้องส่งไปทางเมลหรือไลน์ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทั้งหมดผู้วิจัยได้ประสานขออนุญาตเรื่องข้อมูลการติดต่อสื่อสารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

- ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก

เริ่มต้นการสนทนาด้วยการเกริ่นแนะนำตัวเอง จากนั้น ผู้วิจัยกล่าวถึงที่มาและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องเพื่ออธิบายเหตุผลของการสัมภาษณ์ พร้อมกันนั้นได้ขออนุญาตในการบันทึกกับผู้ให้ข้อมูลขณะสัมภาษณ์ ซึ่งได้แจ้งสิทธิแก่ผู้ให้ข้อมูล หากมีความประสงค์ที่จะไม่ยินยอมให้บันทึกเสียง และจึงเริ่มทำการสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่ได้พัฒนาขึ้น

4.2 การเก็บแบบสอบถาม (Questionnaires) ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งภายหลังจากตรวจสอบคุณภาพ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้วนั้น จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งได้มาทั้งสิ้น 410 ชุด ด้วยวิธีการเก็บแบบสอบถามด้วยตัวผู้วิจัยเองแบบใช้เอกสาร และส่งลิงค์ google form เนื่องด้วยการส่งข้อมูลตอบกลับจากการส่งเอกสารแบบสอบถามนั้นมีความล่าช้า อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามมีการร้องขอแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นออนไลน์ผ่านมายังหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคคลที่ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงาน จึงดำเนินการจัดทำแบบสอบถามในระบบ google form และจัดส่งลิงค์ให้กับหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกระจายไปยังพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่กล่าวข้างต้น การตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทั้งแบบสอบถามโดยตรงแบบใช้เอกสารและแบบออนไลน์ พบเพียงปัญหาที่เกิดขึ้นกับแบบสอบถามที่ส่งให้โดยตรงคือ การกรอกข้อมูลไม่ครบถ้วนทุกข้อ ผู้วิจัยจึงทำการขอความอนุเคราะห์กลับไปทางโรงแรมเพื่อนำส่งลิงค์แบบสอบถามออนไลน์เพื่อเก็บข้อมูลจนครบตามจำนวนที่กำหนดคือ 410 ชุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์สาระสำคัญ (Thematic Analysis) โดยภายหลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการถอดเทปบันทึกการสนทนา และนำข้อมูลที่ได้มาถอดข้อความ โดยเริ่มจากการจัดระเบียบข้อมูล การจัดพิมพ์และอ่านแบบพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อหาความหมายที่นัยยะแฝง จากนั้นจึงกำหนดรหัสข้อมูล โดยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดย่อย และให้รหัสแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล ลำดับต่อมาจึงตีความหมายของข้อมูล โดยหาความเชื่อมโยงและให้ความหมายที่อยู่ในข้อความ โดยเน้นใจความที่สามารถเข้ากันได้และบอกถึงเรื่องนั้น ๆ หรือแก่นสาระได้ โดยอาศัยหมวดย่อยที่จำแนกมาได้ และทำการตรวจสอบทัศนะที่พิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลเชิงประจักษ์จนกว่าจะมั่นใจและเชื่อถือได้ว่าถูกต้อง สามารถเป็นแก่นสาระที่แทนกลุ่มคำได้ ต่อมาจัดแสดงข้อมูลโดยจัดกลุ่มในลักษณะตารางความคิดเพื่อแสดงความเชื่อมโยงของข้อมูลที่จัดแล้ว สุดท้ายคือการนำเสนอข้อมูลโดยแยกตามหมวดหมู่แก่นสาระที่ค้นพบพร้อมกับแสดงข้อความที่ค้นพบ

5.2 การวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงปริมาณ มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม ส่วนการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการอธิบายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่มีต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม และวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	5	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	4	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	3	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	2	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	1	คะแนน

ทั้งนี้ ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเพื่อจำแนกแต่ละช่วงย่อย โดยวิธีของ Likert Scale แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ มีความกว้างของแต่ละช่วงที่ 0.80 ทำให้ในแต่ละช่วงมีคะแนนเฉลี่ยดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีระดับความคิดเห็นมาก
2.61 – 3.40	มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
1.81 – 2.60	มีระดับความคิดเห็นน้อย
1.00 – 1.80	มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้ข้อมูลวิเคราะห์หาค่าขององค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลและความสัมพันธ์กันของตัวแปร เป็นการประเมินว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถอธิบายองค์ประกอบหลักได้หรือไม่ โดยจะแสดงค่าการทดสอบค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนีไกเซอร์ - ไมเยอร์ - ออสติน (Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy) ควรมีค่ามากกว่าในระดับ 0.50 แต่อย่างไรก็ตามเมื่อค่ามีมากกว่าระดับที่ 0.80 ถือว่าเป็นค่าที่ดี (Hair et al., 2019) การวิเคราะห์ Total Variance Explained เป็นการวิเคราะห์จากค่าสถิติของแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และ 3) การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของปัจจัย (Factor Loading) การวิเคราะห์แบบหมุนแกน (Rotated Component Matrix) โดยวิธี Varimax Rotation หรือการหมุนแกนโดยเน้นให้ค่าน้ำหนักตัว นักวิชาการอย่าง Hair et al., (2019) แนะนำว่าค่า Factor Loading ควรมีค่ามากกว่า 0.30 จึงจะยอมรับได้ แต่ถ้าหากค่ามากกว่า 0.50 จะถือว่าเป็นค่าที่ดีมาก โดยผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจของปัจจัยที่สนับสนุนต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมมีทั้งสิ้น 28 ข้อ หลังจากการวิเคราะห์พบว่ามีค่าความร่วมกันหลังสกัดปัจจัย (Extraction Communalities) ต่ำกว่า 0.50

จึงถูกตัดออกไปเหลือ 27 ข้อ ขณะที่ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม จากการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 24 ข้อ หลังจากวิเคราะห์ค่าความร่วมกันหลังสกัดปัจจัย (Extraction Communalities) ต่ำกว่า 0.50 จะถูกตัดออกไป ทำให้จำนวนตัวแปร หรือข้อคำถามลดลงเหลือ 23 ข้อ

5.1.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) โดยการใช้การทดสอบไคสแควร์ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) โดยเป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Multiple Regression แบบ Enter ซึ่งนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกล่าวคือปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในโรงแรมและตัวแปรตามกล่าวคือรูปแบบการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในโรงแรมที่จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจนั้น มาวิเคราะห์หาปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ตามสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ คือ

สมมติฐานข้อที่ 1 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Face-to-Face

สมมติฐานข้อที่ 2 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Interactive Workplace

สมมติฐานข้อที่ 3 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ HyFlex

สมมติฐานข้อที่ 4 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Document

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยใช้การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นขอบเขตเวลาในการศึกษา และศึกษาปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรม ผลการศึกษาที่ได้จะนำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดของการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods) ลักษณะเป็นขั้นตอนเชิงอธิบาย (An Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ก่อน แล้วจึงตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรม จำนวน 16 คน ขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจสถานการณ์สภาพแวดล้อม รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ชัดเจนขึ้น ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพจะถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาซึ่งจะถูกยืนยันด้วยการวิจัยเชิงปริมาณที่เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 410 ฉบับ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทางการวิจัยด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน และลดจำนวนตัวแปรโดยการสร้างตัวแปรใหม่ จากนั้น ผู้วิจัยนำผลการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดของการจัดการความรู้ในยุค VUCA ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจึงได้กำหนดอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ รวมถึงกำหนดความหมายของอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1) สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์		ความหมาย
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติการทดสอบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติการทดสอบ F-test
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
SS	แทน	ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนกำลังสอง
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนกำลังสอง
SK	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
p	แทน	ค่า P-value
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	สัมประสิทธิ์สมการพหุคูณ
Adj R ²	แทน	สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ที่ปรับแก้
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (Constant)
B	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพหุคูณในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E. b	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพหุคูณ
S.E. est	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2) ตัวย่อและความหมายที่ใช้แทนตัวแปร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวย่อและความหมายที่ใช้แทนตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงตัวย่อและความหมายที่ใช้แทนตัวแปร

อักษรย่อ	ตัวแปร
STR	แทน โครงสร้างองค์กรของโรงแรม (Organizational Structure)
LEA	แทน ผู้นำ (Leader)
PRO	แทน กระบวนการปฏิบัติงาน (Process)
MOT	แทน การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (Motivation)
CUL	แทน วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (Organizational Culture)
TEC	แทน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology)
F	แทน การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face)
I	แทน การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace)
H	แทน การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex)
D	แทน การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร (Document)
KTS	แทน การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม (Knowledge transfer and sharing)

4.1 ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

4.1.1 ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากตัวอย่างจำนวน 16 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์และมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงแรม โดยมีคำถามประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก เช่น ตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ทำงาน 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม 3) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ผลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีสัดส่วนเพศชายและเพศหญิง คือ 8 คนเท่ากัน โดยดำรงตำแหน่งบริหารเกี่ยวกับฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการทั่วไป ส่วนงานละ 5 คน และรองประธานกรรมการฝ่ายปฏิบัติการ 1 คน ซึ่งปฏิบัติงานภายในโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 13 คน โรงแรมขนาดกลาง 2 คน และโรงแรมขนาดเล็ก 1 คน ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูล	เพศ	ตำแหน่งงาน	ขนาดของโรงแรม (แบ่งตามจำนวนห้องพัก)	วันที่สัมภาษณ์
H01	หญิง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกฝึกอบรม	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 4 มี.ค.2565
H02	หญิง	ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 4 มี.ค.2565
H03	ชาย	ผู้จัดการฝ่ายความเป็นเลิศในการบริการและวัฒนธรรม	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 9 มี.ค.2565
H04	ชาย	ผู้จัดการทั่วไป	โรงแรมขนาดกลาง	วันที่ 10 มี.ค.2565
H05	หญิง	ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 11 มี.ค.2565
H06	ชาย	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 17 มี.ค.2565
H07	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 1 มิ.ย.2565
H08	ชาย	ผู้จัดการทั่วไป	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 1 มิ.ย.2565
H09	หญิง	ผู้จัดการทั่วไป	โรงแรมขนาดเล็ก	วันที่ 6 มิ.ย.2565
H10	ชาย	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 10 มิ.ย.2565
H011	หญิง	ผู้จัดการทั่วไป	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 11 มิ.ย.2565
H012	ชาย	ผู้จัดการทั่วไป	โรงแรมขนาดกลาง	วันที่ 12 มิ.ย.2565
H013	ชาย	รองประธานกรรมการฝ่ายปฏิบัติการ	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 14 มิ.ย.2565

H014	ชาย	Learning & Development Manager	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 17 มิ.ย.2565
H015	หญิง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 18 มิ.ย.2565
H016	หญิง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล	โรงแรมขนาดใหญ่	วันที่ 19 มิ.ย.2565

2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม สามารถสกัดประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

รหัส ผู้ให้ข้อมูล	คำบรรยาย	Sub-Themes	Themes
H02	ปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร leader หรือ Owner ต้อง Support ว่าจะอย่างไรให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ	- การสนับสนุนของผู้นำ	ผู้นำ
H02	ผู้จัดการจะหาข้อมูลและหนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาศักยภาพมาให้	- การสนับสนุนของผู้นำ	
H03	หัวหน้าต้องทำให้เห็นว่าหัวหน้าทำได้และพร้อมที่จะทำ เช่น หัวหน้าสามารถมาช่วยเคลียร์งานได้	- การเป็นต้นแบบของผู้นำ	
H03	โรงแรมจะมี Morning Briefing ก่อนเริ่มทำงาน ซึ่งเป็นการประชุมที่ lead โดย GM	- การให้ความสำคัญกับทุกข้อมูลของผู้นำ	
H04	GM จะมีสไตล์การทำงานหลากหลาย เช่น บางคนมาจากสายฝึกอบรมก็จะเน้นการพัฒนาความรู้	- การบริหารและทัศนคติของผู้นำ	
H08	Owner ได้ Launch คอนเซป Everyone can do everything คือทำอะไรก็ได้ที่จำเป็นต้องทำ และเข้าไปช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ให้องค์กรให้ลูกค้าอยู่ได้และมีความสุข	- วิสัยทัศน์ของผู้นำ	
H05	เราไม่สามารถลงไปสอนงานทุกคนได้แต่ทุกคนต้องช่วยกันเรียนรู้ ทีมช่วยกันใหม่ หัวหน้าส่งเสริมใหม่ ต้องขอบคุณ Teamwork	- ความร่วมมือและการสนับสนุนของทีมและผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร
H05	อายุไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ อยู่ที่ Attitude ส่วนบุคคลมากกว่า บางทีมช่วยกันเรียน เช่น งานหลังบ้าน ในช่วง WFH เค้ก็ช่วย	- การทำงานเป็นทีม	

	สอนกันเองค่อนข้างเยอะ เค้าก็มี Mix Generation		
H09	เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน	- การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน	
H02	การ Motivation อาจจะมี Voucher หรือมีการให้รางวัลหรือชื่นชมกับพนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ และพนักงานที่สามารถ coach / buddy system ได้	- กระตุ้นการเรียนรู้และสนับสนุนการสอนงานโดยให้รางวัล	การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้
H02	การ training จะเน้น Potential ของคนในแผนกนั้นๆ มีลักษณะการแข่งขันภายใน เน้น Encourage ให้พนักงานในทาง Positive	- การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ	
H02	การ Townhall 1 ใน Topic ที่ จะมีการแชร์ Achievement ความสำเร็จ ของแต่ละ Position ผู้ Retraining เพื่อให้คนรู้สึกมีคุณค่าและทำให้รู้สึกอยากทำงาน	- การสร้างแรงบันดาลใจโดยให้คุณค่าแก่ผู้ถ่ายทอด	การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้
H08	ถ้าพนักงานได้ประกาศนียบัตรของกรมแรงงานแล้วเกิดประโยชน์ต่อโรงแรม เรามีเงินพิเศษให้ rate 2,000 -3,000 บาทต่อเดือน หากผ่าน TOEIC 650 เราเพิ่มให้อีก 5,000 บาท	- สนับสนุนการพัฒนาทักษะโดยเพิ่มค่าตอบแทน	
H09	เราช่วยกันสอนงาน และกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน	- การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน	
H03	เราจะมีระบบที่เรียกว่า Hand Over System (SOP/Procedure) โดยคนที่ลาออกต้องเขียนเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ของงานที่กำลังทำอยู่ อย่างน้อยให้คนที่มาทดแทนจะได้ไม่เริ่มจากศูนย์ จะมีตรงนี้ เป็น base	- การจัดเก็บความรู้ - การถ่ายทอดความรู้	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
H03	เรามี Training system ที่เป็น Global system ซึ่งมาจาก Head หลักในต่างประเทศ จะมีการ list อยู่ใน structure training ที่ จะต้องให้พนักงานเรียนรู้	- การฝึกอบรมตามมาตรฐาน	
H05	โรงแรมจะมีคัมภีร์ในการปฏิบัติงานเรียกว่า SOP (Standard Operating Procedure) มี Standard อยู่แล้วว่าต้องทำอย่างไร ในส่วนเทคนิคว่าเป็นอย่างไร อันนี้เป็นหน้าที่ที่ Trainer ต้องสอน	- การฝึกอบรมตามมาตรฐาน - การเรียนรู้โดยการสอนงาน	

H10	Lobby Hilton เป็นเว็บไซต์ของฮิลตันทั่วโลก โดยพนักงานทุกคนของฮิลตันสามารถ Access เข้าไปศึกษาเรียนรู้ได้	- การฝึกอบรมตามมาตรฐาน	
H03	ช่วงโควิด 19 งานเท่าเดิมแต่จำนวนคนทำงานน้อยลง เราจะมีโปรแกรมที่เรียกว่า Supporting List ซึ่งทาง HR ดูแล เป็นการให้พนักงานในหน้าที่อื่นๆ คอย Support แต่ก็ดู Skill ด้วย และจะมีการ Briefing ก่อนที่จะเริ่มทำงาน	- การเรียนรู้เพิ่มทักษะ โดยการทำงานข้ามแผนก	การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ (Multi-skill)
H08	โรงแรมต้องควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งองค์กรไม่มีนโยบายเปิดรับพนักงานใหม่ จึงต้องมีการเรียนรู้งานในส่วนที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น	- การเรียนรู้งานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ	การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ (Multi-skill)
H10	เรามีโปรแกรม multiskilling ไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในแผนกอะไร ต้องสามารถ multiskilling, multi housing ช่วยเหลือทำงานในแผนกอื่นๆ ได้	- การเรียนรู้เพิ่มทักษะ โดยการทำงานข้ามแผนก	
H02	การอบรมโดยใช้ Topic ที่คิดค้นขึ้นมา เช่น Topic การจัดการแก้ไขเมื่อแขก Complain โดยใช้ LISTEN Model และหลังจากนั้นจะทำการเป็นลายลักษณ์อักษร และ Staff สามารถนำไป Apply ได้	- การแบ่งปันและการนำข้อมูลไปใช้	การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน
H03	สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทานข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในโดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา	- การถ่ายทอดความรู้ - การเข้าถึงข้อมูลความรู้	
H03	Zoom จึงเป็นโปรแกรมหลักที่ใช้ในการ Conference และพนักงานสามารถเข้าร่วมการประชุมได้	- การถ่ายทอดข้อมูล - การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	เทคโนโลยีสารสนเทศ
H03	สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทานข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในโดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา	- การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	
H05	ลักษณะของ VDO Clip และ Record เป็นหนึ่งวิธีที่เราทำจัดเป็น online training เรียนทางออนไลน์	- การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	
H10	Lobby Hilton เป็นเว็บไซต์ของฮิลตันทั่วโลก โดยพนักงานทุกคนของฮิลตันสามารถ Access เข้าไปศึกษาเรียนรู้ได้	- การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการเรียนรู้	

H03	ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในโทรศัพท์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา	- ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลความรู้	โครงสร้างองค์กร
H09	เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน	- ความเสมอภาคในการเรียนรู้	

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรม ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม วิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหารและทัศนคติ เป็นผู้ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ รวมถึงการเป็นต้นแบบและผู้สนับสนุน การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของผู้นำ

“Owner ได้ Launch คอนเซ็ปต์ Everyone can do everything คือทำอะไรก็ได้ที่จำเป็นต้องทำและเข้าไปช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ให้องค์กร ให้ลูกค้าอยู่ได้และมีความสุข” (H08, สัมภาษณ์วันที่ 17 มีนาคม 2565)

“GM แต่ละคนจะมีสไตล์การทำงานหลากหลาย เช่น บางคนมาจากสายฝึกอบรมก็จะเน้นการพัฒนาความรู้” (H04, สัมภาษณ์วันที่ 10 มีนาคม 2565)

“หัวหน้าต้องทำให้เห็นว่าหัวหน้าทำได้และพร้อมที่จะทำ เช่น หัวหน้าสามารถมาช่วยเคลียร์งานได้” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)

“Chief GSA จะมีวิธีสอน คือ การให้เชื่อมโยงความเสี่ยงโดยในนั้นจะมี Case Study ให้ทำ (Role Play)” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)

“Manager จะให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของ Tone of Culture และมี Requirement กึ่งบังคับ เช่น ใน 1 วัน จะต้องให้พนักงานมีการ Training ที่เรียกว่า 15 minutes of training” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)

จะเห็นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการให้การสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

“ปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร Leader หรือ Owner ต้อง Support ว่าจะทำอย่างไรให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)

“ผู้จัดการจะหาข้อมูลและหนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาศักยภาพมาให้” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)

“โรงแรมจะมี Morning Briefing ก่อนเริ่มทำงาน ซึ่งเป็นการประชุมที่ lead โดย GM” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)

2. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการให้เกิดบรรยากาศของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ทักษะที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน ให้ความช่วยเหลือ สอนงานกัน มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ และหากมีใครในทีมที่ตามไม่ทันเทคโนโลยี สมาชิกในทีมจะช่วยสอนกัน

“เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน” (H09, สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2565)

“เราไม่สามารถลงไปสอนงานทุกคนได้แต่ทุกคนต้องช่วยกันเรียนรู้ ทีมช่วยกันไหม หัวหน้าส่งเสริมไหม ต้องขอบคุณ Teamwork” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)

“อายุไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ อยู่ที่ Attitude ส่วนบุคคลมากกว่า บางทีมช่วยกันเรียน เช่น งานหลังบ้าน ในช่วง WFH เค้าก็ช่วยสอนกันเองค่อนข้างเยอะ เค้าก็มี Mix Generation” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)

3. การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้

การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงผลักและแรงดึงดูดในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ กิจกรรมในลักษณะการแข่งขันและการให้รางวัลเป็นกระบวนการหนึ่งที่สร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการถ่ายทอดไปโดยปริยาย รวมถึงการชื่นชมและการให้กำลังใจเชิงบวก รวมทั้งการนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จของแต่ละตำแหน่งแก่พนักงาน เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและผู้ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้

“การ Motivation อาจจะมี Voucher หรือมีการให้รางวัลหรือชื่นชมกับพนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ และพนักงานที่สามารถ coach / buddy system ได้” (H01, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“การ training จะเน้น Potential ของคนในแผนกนั้นๆ มีลักษณะการแข่งขันกลาย ๆ เน้น Encourage ให้พนักงานในทาง Positive” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“การ Townhall 1 ใน Topic ที่จะมีการแชร์ Achievement ความสำเร็จ ของแต่ละ Position สู่ Retraining เพื่อทำให้คนรู้สึกมีคุณค่าและทำให้รู้สึกอยากทำงาน” (H04, สัมภาษณ์วันที่ 10 มีนาคม 2565)”

“ถ้าพนักงานได้ประกาศนี้บัตรของกรมแรงงาน แล้วเกิดประโยชน์ต่อโรงแรม เรามีเงินพิเศษให้ rate 2,000 – 3,000 บาทต่อเดือน หากผ่าน TOEIC 650 เราเพิ่มให้อีก 5,000 บาท” (H08, สัมภาษณ์วันที่ 1 มิถุนายน 2565)”

4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ภายในโรงแรม การทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ใน ลักษณะการอบรมและการศึกษาแบบส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการจัดเก็บด้วย แล้วนั้น ยิ่งทำให้การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เข้าถึงพนักงานได้รวดเร็วและกว้างขวางมากขึ้น และหากมี พนักงานลาออกจะมีกระบวนการให้พนักงานดังกล่าวเขียนถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่ทำอยู่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกับพนักงานที่มาทดแทนทำได้อย่างต่อเนื่อง

“เรามี Training system ที่เป็น Global system ซึ่งมาจาก Head หลักในต่างประเทศ จะมีการ list อยู่ ใน structure training ที่จะต้องให้พนักงานเรียนรู้” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“โรงแรมจะมีคัมภีร์ในการปฏิบัติงานเรียกว่า SOP (Standard Operating Procedure) มี Standard อยู่แล้วว่าต้องทำยังไง ในส่วนเทคนิคว่าเป็นยังไง อันนี้เป็นหน้าที่ที่ Trainer ต้องสอน” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)”

“Lobby Hilton เป็นเว็บไซต์ของฮิลตันทั่วโลก โดยพนักงานทุกคนของฮิลตันสามารถ Access เข้าไป ศึกษาเรียนรู้ได้” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

“เราจะมีระบบที่เรียกว่า Hand Over System (SOP/Procedure) โดยคนที่จะลาออกต้องเขียนเกี่ยวกับ วิธีการต่าง ๆ ของงานที่กำลังทำอยู่ อย่างน้อยให้คนที่มาทดแทนจะได้ไม่เริ่มจากศูนย์ จะมีตรงนี้เป็น base” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

5. การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ (Multi-skill)

การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ภายในโรงแรม โดยบทบาทของพนักงานเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้และผู้เรียนรู้ การออกแบบการทำงาน ข้ามสายงานหรือข้ามแผนกให้กับพนักงานโรงแรม เป็นปัจจัยให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ของพนักงานภายในโรงแรมในฐานะทั้งเป็นผู้สนับสนุนและช่วยเหลือด้านความรู้ และในฐานะผู้ เรียนรู้ โดยจะมีกระบวนการพิจารณาถึงทักษะและมีการประชุมสั้นก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

“เรามีโปรแกรม multi-skilling ไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในแผนกอะไร ต้องสามารถ multi-skilling, multi housing ช่วยเหลือทำงานในแผนกอื่นๆ ได้” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“ช่วงโควิด 19 งานเท่าเดิมแต่จำนวนคนทำงานน้อยลง เราจะมีโปรแกรมที่เรียกว่า Supporting List ซึ่งทาง HR ดูแล เป็นการให้พนักงานในหน้าที่อื่นๆ คอย Support แต่ก็ดู Skill ด้วย และจะมีการ Briefing ก่อนที่จะเริ่มทำงาน” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“โรงแรมต้องควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งองค์กรไม่มีนโยบายเปิดรับพนักงานใหม่ จึงต้องมีการเรียนรู้งานในส่วนที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น” (H08, สัมภาษณ์วันที่ 1 มิถุนายน 2565)”

6. การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน

การบันทึกประสบการณ์การทำงาน เป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของโรงแรม การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบลายลักษณ์อักษรด้วยการบันทึกข้อมูลจากเหตุการณ์ที่พนักงานเคยประสบปัญหาหรือสิ่งที่ได้จากการทำงาน เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวไปยังพนักงานแผนกอื่น ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้

“การอบรมโดยใช้ Topic ที่คิดค้นขึ้นมา เช่น Topic การจัดการแก้ไขเมื่อแขก Complain โดยใช้ LISTEN Model และหลังจากนั้นจะทำการเป็นลายลักษณ์อักษร และ Staff สามารถนำไป Apply ได้” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“มี Requirement กิจการบังคับ เช่น การบังคับให้มีการ Turning over record เพื่อบันทึกสถานะต่างๆ ในการบริการ” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทาน ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในโดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

7. เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือที่สำคัญในฐานะสื่อกลางการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้สู่พนักงานภายในโรงแรม การประชุมผ่านระบบออนไลน์เป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้สู่พนักงานได้รวดเร็วและครอบคลุม อีกทั้งข้อมูลเชิงเอกสารและอื่น ๆ จะถูกจัดเก็บในโปรแกรมออนไลน์เพื่อแบ่งปันความรู้แก่พนักงานและง่ายต่อการเข้าถึง

“Zoom จึงเป็นโปรแกรมหลักที่ใช้ในการ Conference และพนักงานสามารถเข้าร่วมการประชุมได้” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“Lobby Hilton เป็นเว็บไซต์ของฮิลตันทั่วโลก โดยพนักงานทุกคนของฮิลตันสามารถ Access เข้าไปศึกษาเรียนรู้ได้” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

“สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทาน ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในไดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“ลักษณะของ VDO Clip และ Record เป็นหนึ่งวิธีที่เราทำจัดเป็น online training เรียนทางออนไลน์” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)”

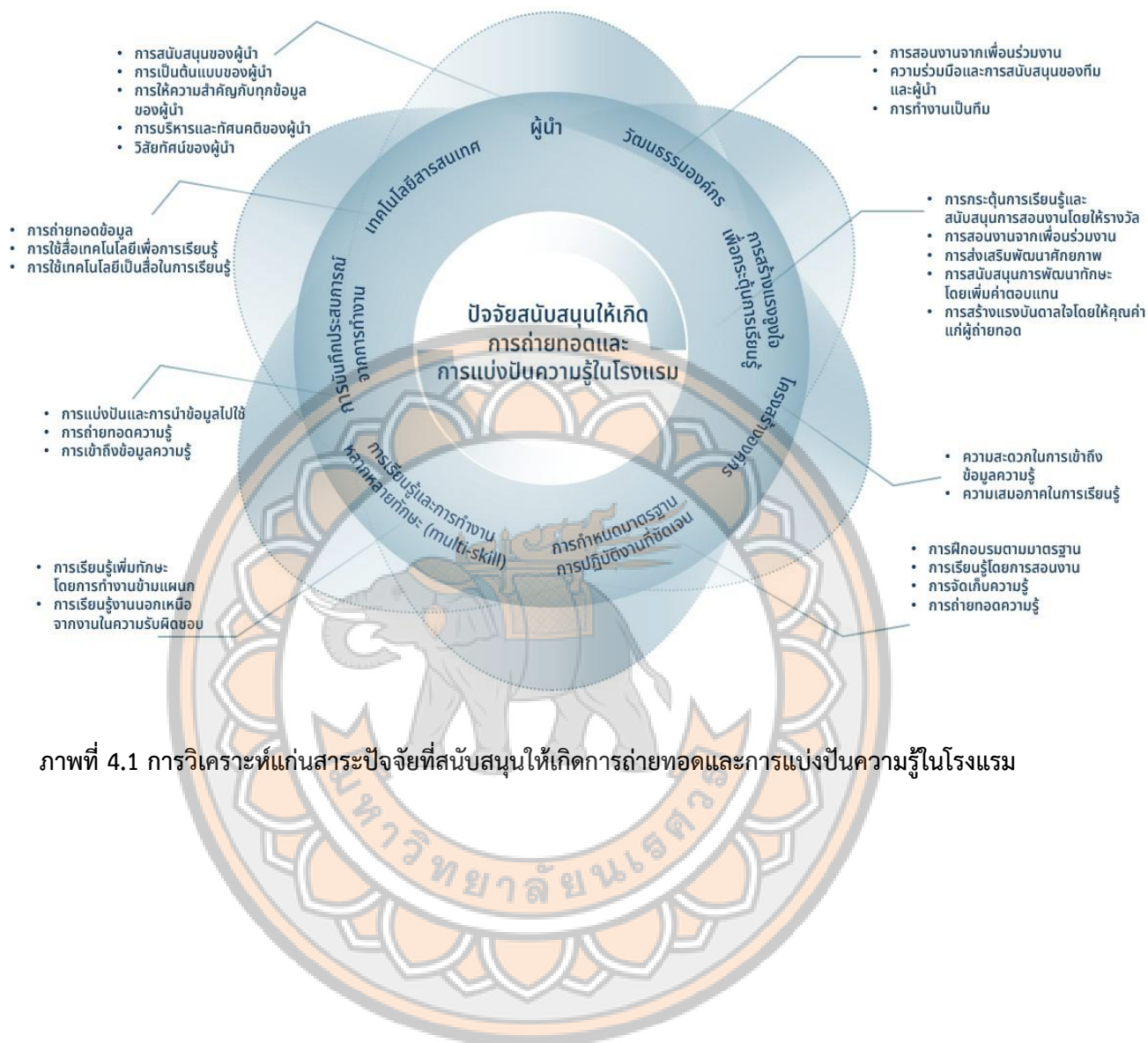
8. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของโรงแรม การเปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกของทุกหน่วยงาน และความเสมอภาคในการรับรู้ข้อมูลและเรียนรู้อย่างเท่าเทียมของบุคลากรในองค์กร

“ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในไดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน” (H09, สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2565)”

จากการสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ตามตารางที่ 4.4 สามารถสรุปปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมออกเป็น 8 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ด้านการเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ (Multi-skill) ด้านการบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังแผนภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์แก่นสาระปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

3) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมสามารถสรุปแสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

รหัสผู้ให้ข้อมูล	คำบรรยาย	Sub-Themes	Themes
H02	ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้	- ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้	ผู้นำ
H07	เราต้องการคนที่มี Skill ในการบริหารคนเชิง Positive มากกว่าที่เป็นเชิงที่บอกว่าตัดคนออกเวลาที่เกิดปัญหา	- ทักษะและแนวคิดของผู้นำ	
H02	เวลาที่ลูกน้องมาถามและอยากเรียนรู้ ต้องพัฒนาอะไร ทางผู้จัดการจะพยายามหาข้อมูลมาให้	- ผู้นำมีความเอื้ออาทร	
H08	ในช่วงโควิดที่เราปิดโรงแรม ถือเป็นโอกาสที่จะได้ทบทวนและพัฒนาทักษะของพนักงาน	- ทักษะและแนวคิดของผู้นำ	
H01	การฝึกฝนเพิ่มเติมในส่วนที่มีผลประเมินต่ำ โดยทางพนักงานจะเป็นคนเลือกเอง และวางแผนว่าจะใช้เวลาเท่าไรในการพัฒนา และจะมีการประเมินอีกครั้ง	- ความยืดหยุ่น	การพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน
H10	เรายินดีให้เขา Transfer ไปนะ เมื่อคนในของเราพร้อมที่จะไปเจริญเติบโตก้าวหน้า เราก็สนับสนุน	- โอกาสเติบโตและก้าวหน้าในองค์กร	
H05	ตอนที่ WFH ทีม training ช่วย ๆ กัน พนักงานในทีมก็จะช่วยกันเรียน	- ความสามัคคีและมีน้ำใจ	การทำงานเป็นทีม
H01	พนักงานที่อายุเยอะแล้ว แต่มีความสามารถ เราก็ให้เขาอยู่ต่อกับเรา ดังนั้นเขาก็จะมีแรงผลักดันที่อยากจะถ่ายทอดต่อให้เด็กรุ่นน้อง	- การให้โอกาสเพื่อส่งต่อโอกาส - วัฒนธรรมองค์กร	
H09	เราช่วยกันสอนงาน และกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน	- การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร	
H04	ห้องทำงานไม่เคยปิดประตู หากมีข้อสงสัยต้องการเรียนรู้อะไร อยากได้ข้อมูลอะไรเพิ่มเติมให้เดินเข้ามาแจ้งได้	- โครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อน	โครงสร้างองค์กร

H10	เรายินดีให้เขา Transfer ไปนะ เมื่อคนในของเรา พร้อมที่จะไปเจริญเติบโตก้าวหน้า เราก็สนับสนุน	- ความยืดหยุ่นที่เอื้อ ประโยชน์ต่อการทำงาน	
-----	---	---	--

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรม ได้แก่ ผู้นำ การพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน การทำงานเป็นทีม และโครงสร้างองค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำ

ผู้นำ เป็นปัจจัยหลักในการสร้างบรรยากาศในถ่ายทอดและแบ่งปันให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานในโรงแรมได้เป็นอย่างดี การให้ความสำคัญของผู้นำเกี่ยวกับการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสมกับการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ทักษะและแนวคิดของผู้นำ รวมไปถึงการรับฟังและใส่ใจลูกน้อง

“ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“เราต้องการคนที่มี Skill ในการบริหารคนเชิง Positive มากกว่าที่เป็นเชิงที่บอกว่าตัดคนออกเวลาที่เกิดปัญหา” (H07, สัมภาษณ์วันที่ 1 มิถุนายน 2565)”

“เวลาที่ลูกน้องมาถามและอยากเรียนรู้ ต้องพัฒนาอะไร ทางผู้จัดการจะพยายามหาข้อมูลมาให้” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“ในช่วงโควิดที่เราปิดโรงแรม ถือเป็นโอกาสดีที่จะได้ทบทวนและพัฒนาทักษะของพนักงาน” (H08, สัมภาษณ์วันที่ 1 มิถุนายน 2565)”

2. การพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน

การพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน เป็นแรงผลักดันให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรม การเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกและวางแผนในการพัฒนาตน และความพร้อมสนับสนุนในความก้าวหน้าในการเปลี่ยนสายงานใหม่ภายในโรงแรม

“เรายินดีให้เขา Transfer ไป เมื่อคนในของเราพร้อมที่จะไปเจริญเติบโตก้าวหน้า เราก็สนับสนุน” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

“การฝึกฝนเพิ่มเติมในส่วนที่มีผลประโยชน์ต่ำ โดยทางพนักงานจะเป็นคนเลือกเอง และวางแผนว่าจะใช้เวลาเท่าไรในการพัฒนา และจะมีการประเมินอีกครั้ง” (H01, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

3. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานภายในโรงแรมได้ดี การช่วยเหลือกันและสามัคคีกันในการเรียนรู้ช่วงเกิดวิกฤติ และการมอบโอกาสแก่บุคลากรที่มีความสามารถเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ กรณีช่วยเหลือกันในการสอนงาน จะมีการสรุปข้อมูลและกระจายผ่านระบบออนไลน์เพื่อเป็นถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เพื่อให้พนักงานเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม

“ตอนที่ WFH ทีม training ช่วย ๆ กัน พนักงาน ในทีมก็จะช่วยกันเรียน” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)”

“พนักงานที่อายุเยอะแล้ว แต่มีความสามารถ เราก็ให้เขาอยู่ต่อกับเรา ดังนั้นเขาก็จะมีแรงผลักดันที่อยากจะถ่ายทอดต่อให้เด็กรุ่นน้อง” (H01, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“เราช่วยกันสอนงาน และกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน” (H09, สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2565)”

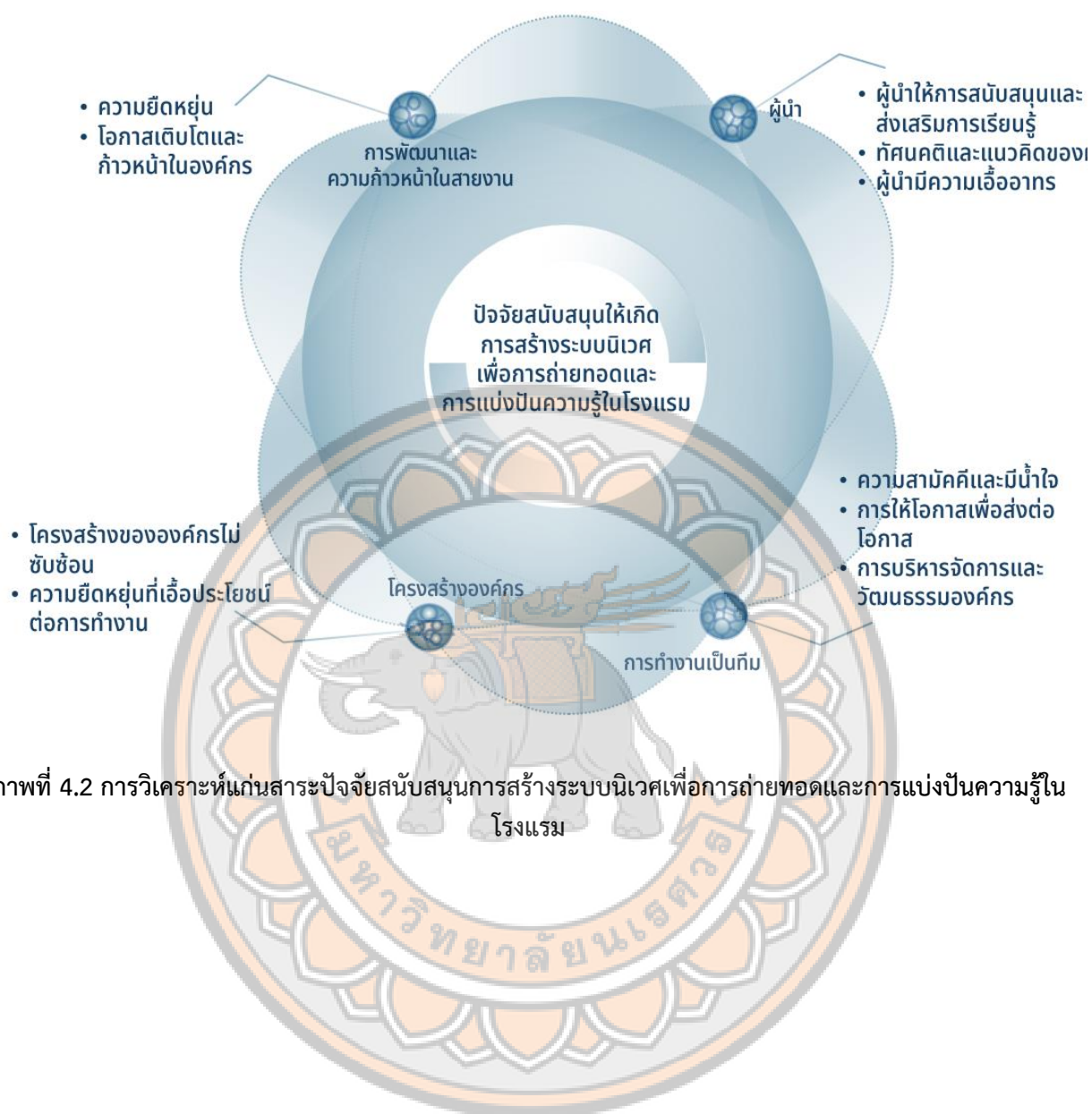
4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานภายในโรงแรมได้ดี การเข้าถึงหัวหน้างานและข้อมูลจากหัวหน้างานที่ไม่ซับซ้อน และการโอนย้ายสายงานที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อความก้าวหน้าภายในองค์กร

“ห้องทำงานไม่เคยปิดประตู หากมีข้อสงสัย ต้องการเรียนรู้อะไร อยากได้ข้อมูลอะไรเพิ่มเติม ให้เดินเข้ามาแจ้งได้” (H04, สัมภาษณ์วันที่ 10 มีนาคม 2565)”

“เรายินดีให้เขา Transfer ไปนะ เมื่อคนในของเราพร้อมที่จะไปเจริญเติบโตก้าวหน้า เราก็สนับสนุน” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

จากการสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.5 จึงสามารถสรุปแบบปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน ดังแผนภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์แก่นสาระปัจจัยสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกพบตัวแปรที่นำไปใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนี้

- ตัวแปรที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรมทั้งสิ้น 8 ตัวแปรประกอบด้วย ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กร

- ตัวแปรที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรมทั้งสิ้น 4 ตัวแปรประกอบด้วย ผู้นำ การพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน การทำงานเป็นทีม และโครงสร้างองค์กร

4.1.2 ผลการการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 410 คน ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่มีต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ผลที่ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่มีต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

1) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	242	59.02
ชาย	158	38.54
เพศทางเลือก	10	2.44
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	70	17.07
25 – 40 ปี	239	58.29
41 – 55 ปี	89	21.71
มากกว่า 55 ปี	12	2.93
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	81	19.76
ปริญญาตรี	280	68.29
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	49	11.95
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ระดับปฏิบัติการ	315	76.83
ระดับบริหาร (ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป)	95	23.17
สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก		
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	207	50.49
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	86	20.98
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	36	8.78
ฝ่ายควบคุม (Controller)	36	8.78
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	31	7.56
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	14	3.41
อายุงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	45	10.98
1 – 5 ปี	258	62.93
6 – 10 ปี	69	16.83
11 – 15 ปี	26	6.34
มากกว่า 15 ปี	12	2.93

ประสบการณ์ด้านงานโรงแรมโดยรวมทั้งหมด

ต่ำกว่า 1 ปี	21	5.12
1 – 5 ปี	187	45.61
6 – 10 ปี	95	23.17
11 – 15 ปี	54	13.17
มากกว่า 15 ปี	53	12.93
ระดับ/ขนาดของโรงแรม		
โรงแรมขนาดเล็ก (มีห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	50	12.20
โรงแรมขนาดกลาง (มีห้องพักตั้งแต่ 26 ห้องแต่ไม่เกิน 100 ห้อง)	150	36.59
โรงแรมขนาดใหญ่ (มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	210	51.22
รวม	410	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 59.02 รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 38.54 และน้อยที่สุด คือ เพศทางเลือก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 25-40 ปี จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 58.29 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 41-55 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 21.71 และน้อยที่สุด คือ มีอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.93 ตามลำดับ

ในส่วนของระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 68.29 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 19.76 และน้อยที่สุด คือ มีการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 11.95 ตามลำดับ

ในส่วนของตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 76.83 และระดับบริหาร (ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป) จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.17 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 50.49 รองลงมาคือ ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 20.98 และน้อยที่สุด คือ ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41 ตามลำดับ

อายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 62.93 รองลงมา คือ อายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 16.83 และน้อยที่สุด คือ อายุงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.93

ประสบการณ์ด้านงานโรงแรมโดยรวมทั้งหมด พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านงานโรงแรมโดยรวมทั้งหมด ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 45.61 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ด้านงานโรงแรมโดยรวมทั้งหมด ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.17 และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์ด้านงานโรงแรมโดยรวมทั้งหมด ต่ำกว่า 1 ปีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.12 ตามลำดับ

และในส่วนของระดับ/ขนาดของโรงแรม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ (มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 51.22 รองลงมาคือ โรงแรมขนาดกลาง (มีห้องพักตั้งแต่ 26 ห้องแต่ไม่เกิน 100 ห้อง) จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 36.59 และน้อยที่สุด คือ โรงแรมขนาดเล็ก (มีห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ผู้วิจัยสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรของโรงแรม ผู้นำ กระบวนการปฏิบัติงาน การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ในตารางที่ 4.7 – 4.13

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
โครงสร้างองค์กรของโรงแรม			
1. โรงแรมมีโครงสร้างองค์กรในการบริหารไม่ซับซ้อน ทำให้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นไปโดยง่าย	3.62	0.95	มาก
2. โรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างพนักงานมีประสิทธิภาพ	3.74	0.93	มาก
3. โครงสร้างองค์กรของโรงแรมมีความยืดหยุ่นปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าได้ตลอดเวลา	3.82	0.97	มาก
4. โครงสร้างองค์กรของโรงแรมเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก) มากกว่าที่จะจำกัดให้อยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะส่วนของตน	3.83	0.97	มาก
ภาพรวม	3.75	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้างองค์กรของโรงแรมเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก) มากกว่าที่จะจำกัดให้อยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะส่วนของตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กรของโรงแรมมีความยืดหยุ่นปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 โรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างพนักงานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และโรงแรมมีโครงสร้างองค์กรในการบริหารไม่ซับซ้อน ทำให้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นไปโดยง่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านผู้นำ

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้นำ			
1. หัวหน้างานกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.98	มาก
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์เลื่อนตำแหน่งงานโดยพิจารณาจากสมรรถนะการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน	3.58	0.96	มาก
3. หัวหน้างานเปิดโอกาสและอำนวยความสะดวกให้พนักงานนำประสบการณ์ หรือความรู้ใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในองค์กรเช่น จัดหาช่วงเวลาและพื้นที่ให้	3.66	0.98	มาก
4. หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นและเสนอแนะมุมมองการทำงานที่หลากหลาย พุดให้กำลังใจและแสดงความเอื้ออาทรต่อพนักงาน	3.73	0.99	มาก
5. หัวหน้างานมีการกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.77	0.96	มาก
6. หัวหน้างานสามารถปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย	3.84	0.93	มาก
ภาพรวม	3.73	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานสามารถปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อ

มีบางสิ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมา คือ หัวหน้างานกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 หัวหน้างานมีการกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นและเสนอแนะมุมมองการทำงานที่หลากหลาย พูดให้กำลังใจและแสดงความเอื้ออาทรต่อพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 หัวหน้างานเปิดโอกาสและอำนวยความสะดวกให้พนักงานนำประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในองค์กรเช่น จัดหาช่วงเวลาและพื้นที่ให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และหัวหน้างานใช้เกณฑ์เลื่อนตำแหน่งงานโดยพิจารณาจากสมรรถนะการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กระบวนการปฏิบัติงาน			
1. โรงแรมมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ที่ทุกคนนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย	3.86	0.97	มาก
2. โรงแรมมีการจัดทำบันทึกปัญหา ความล้มเหลว ความสำเร็จที่พบในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถกลับมาทบทวนและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3.61	0.96	มาก
3. พนักงานสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานได้เมื่อเห็นสมควร	3.68	0.92	มาก
4. พนักงานสามารถเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน	3.68	0.91	มาก
5. โรงแรมมีวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.64	0.92	มาก
6. โรงแรมยอมรับและเปิดโอกาสให้สามารถทดลองปฏิบัติงานตามข้อเสนอของพนักงาน โดยไม่สกัดกั้นความคิด	3.64	0.92	มาก
ภาพรวม	3.69	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ โรงแรมมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ที่ทุกคนนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมา คือ พนักงานสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานได้เมื่อเห็นสมควร และพนักงานสามารถเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาเดียวกัน ด้วย

วิธีการที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เท่ากัน โรงแรมมีวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และโรงแรมยอมรับและเปิดโอกาสให้สามารถทดลองปฏิบัติงานตามข้อเสนอของพนักงาน โดยไม่สกัดกั้นความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เท่ากัน และโรงแรมมีการจัดทำบันทึกปัญหา ความล้มเหลว ความสำเร็จที่พบในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถกลับมาทบทวนและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน			
1. โรงแรมมีระบบการพิจารณาการเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากการที่พนักงานมีการพัฒนาการเรียนรู้และช่วยผู้อื่นให้ได้เรียนรู้มากขึ้น	3.43	0.93	มาก
2. โรงแรมมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ	3.64	0.94	มาก
3. โรงแรมมีระบบการเชิดชูเกียรติให้แก่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ขององค์กร	3.61	0.94	มาก
ภาพรวม	3.56	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ โรงแรมมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมา คือ โรงแรมมีระบบการเชิดชูเกียรติให้แก่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และโรงแรมมีระบบการพิจารณาการเลื่อนขั้น / เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากการที่พนักงานมีการพัฒนาการเรียนรู้และช่วยผู้อื่นให้ได้เรียนรู้มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม			
1. โรงแรมสร้างบรรยากาศหรือระบบนิเวศของการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้	3.68	0.92	มาก
2. โรงแรมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมสาน สัมพันธ์ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ระหว่างกัน	3.71	0.92	มาก
3. โรงแรมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผยไว้ใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามารถซักถามแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ประสบการณ์ทำงานและการใช้ชีวิต โดยอยู่บนพื้นฐานของ การยอมรับความแตกต่าง หลากหลาย	3.85	0.91	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาและความ ผิดพลาดจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นโอกาสในการปรับปรุง พัฒนางาน และให้เรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จ	3.72	0.96	มาก
5. โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทั้ง ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องการใช้ชีวิต	3.76	0.94	มาก
ภาพรวม	3.74	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ โรงแรมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผยไว้ใจกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามารถซักถามแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทำงานและการใช้ชีวิต โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความแตกต่าง หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทั้งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องการใช้ชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาและความผิดพลาดจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางาน และให้เรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 โรงแรมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมสานสัมพันธ์ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และโรงแรมสร้างบรรยากาศหรือระบบนิเวศของการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			
1. โรงแรมมีการจัดเก็บความรู้และความเชี่ยวชาญ ความสำเร็จไว้ในระบบสารสนเทศ ที่สามารถค้นหาได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบออนไลน์	3.46	0.91	มาก
2. โรงแรมจัดเตรียมอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เช่น E-mail, Internet	3.45	0.98	มาก
3. พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร	3.49	0.95	มาก
4. พนักงานได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาและเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลที่ต้องกรรวบรวบและจัดเก็บไว้	3.44	0.95	มาก
ภาพรวม	3.46	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมา คือ โรงแรมมีการจัดเก็บความรู้และความเชี่ยวชาญ ความสำเร็จไว้ในระบบสารสนเทศ ที่สามารถค้นหาได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 โรงแรมจัดเตรียมอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เช่น E-mail, Internet มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และพนักงานได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาและเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลที่ต้องกรรวบรวบและจัดเก็บไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โครงสร้างองค์กรของโรงแรม	3.75	0.86	มาก
2. ผู้นำ	3.73	0.86	มาก
3. กระบวนการปฏิบัติงาน	3.69	0.81	มาก
4. การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน	3.56	0.87	มาก
5. วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม	3.74	0.83	มาก
6. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.46	0.87	มาก
ภาพรวม	3.66	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้างองค์กรของโรงแรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 กระบวนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	9 (4.35)	11 (5.31)	42 (20.29)	83 (40.10)	62 (29.95)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	4 (4.65)	15 (17.44)	38 (44.19)	28 (32.56)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	2 (5.56)	5 (13.89)	11 (30.56)	17 (47.22)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	1 (2.78)	4 (11.11)	22 (61.11)	8 (22.22)	36 (100.00)

ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	3 (9.68)	5 (16.13)	5 (16.13)	10 (32.26)	8 (25.81)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	5 (35.71)	6 (42.86)	3 (21.43)	14 (100.00)
รวม	15 (3.66)	23 (5.61)	76 (18.54)	170 (41.46)	126 (30.73)	410 (100.00)

p = 0.126 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก **ไม่มี** ความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านผู้นำ					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	10 (4.83)	7 (3.38)	60 (28.99)	82 (39.61)	48 (23.19)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	6 (6.98)	18 (20.93)	30 (34.88)	31 (36.05)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	1 (2.78)	8 (22.22)	15 (41.67)	11 (30.56)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	1 (2.78)	6 (16.67)	18 (50.00)	10 (27.78)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	0 (0.00)	4 (12.90)	5 (16.13)	13 (41.94)	9 (29.03)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	1 (7.14)	2 (14.29)	8 (57.14)	3 (21.43)	14 (100.00)
รวม	13 (3.17)	20 (4.88)	99 (24.15)	166 (40.49)	112 (27.32)	410 (100.00)

p = 0.331 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก **ไม่มีความสัมพันธ์**กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	10 (4.83)	6 (2.90)	56 (27.05)	101 (48.79)	34 (16.43)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	2 (2.33)	5 (5.81)	10 (11.63)	51 (59.30)	18 (20.93)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	2 (5.56)	5 (13.89)	16 (44.44)	12 (33.33)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	1 (2.78)	5 (13.89)	22 (61.11)	7 (19.44)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	1 (3.23)	7 (22.58)	4 (12.90)	10 (32.26)	9 (29.03)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (21.43)	7 (50.00)	4 (28.57)	14 (100.00)
รวม	15 (3.66)	21 (5.12)	83 (20.24)	207 (50.49)	84 (20.49)	410 (100.00)

p = 0.001* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับมาก ร้อยละ 48.79 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 59.30 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 44.44 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายควบคุม (Controller) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 61.11 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 32.26 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่าย

วิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 50.00 ดังนั้น สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน **มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม**

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม				
	ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	8 (3.86)	14 (6.76)	78 (37.68)	79 (38.16)	28 (13.53)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	2 (2.33)	7 (8.14)	25 (29.07)	30 (34.88)	22 (25.58)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	2 (5.56)	1 (2.78)	5 (13.89)	13 (36.11)	15 (41.67)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	3 (8.33)	13 (36.11)	15 (41.67)	4 (11.11)
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	2 (6.45)	1 (3.23)	10 (32.26)	10 (32.26)	8 (25.81)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	1 (7.14)	3 (21.43)	7 (50.00)	3 (21.43)
รวม	15 (3.66)	27 (6.59)	134 (32.68)	154 (37.56)	80 (19.51)

p = 0.110 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก **ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน**

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	9 (4.35)	11 (5.31)	64 (30.92)	81 (39.13)	42 (20.29)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	2 (2.33)	5 (5.81)	17 (19.77)	35 (40.70)	27 (31.40)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	2 (5.56)	0 (0.00)	6 (16.67)	13 (36.11)	15 (41.67)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	0 (0.00)	6 (16.67)	20 (55.56)	9 (25.00)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	0 (0.00)	9 (29.03)	6 (19.35)	10 (32.26)	6 (19.35)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (21.43)	8 (57.14)	3 (21.43)	14 (100.00)
รวม	14 (3.41)	25 (6.10)	102 (24.88)	167 (40.73)	102 (24.88)	410 (100.00)

p = 0.000* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม ในระดับมาก ร้อยละ 39.13 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 40.70 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 36.11 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายควบคุม (Controller) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 55.56 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 32.26 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 57.14 ดังนั้น สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	10 (4.83)	15 (7.25)	78 (37.68)	77 (37.20)	27 (13.04)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	3 (3.49)	10 (11.63)	30 (34.88)	26 (30.23)	17 (19.77)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	1 (2.78)	3 (8.33)	16 (44.44)	15 (41.67)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	2 (5.56)	2 (5.56)	12 (33.33)	14 (38.89)	6 (16.67)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	5 (16.13)	2 (6.45)	6 (19.35)	12 (38.71)	6 (19.35)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	2 (14.29)	7 (50.00)	5 (35.71)	0 (0.00)	14 (100.00)
รวม	21 (5.12)	32 (7.80)	136 (33.17)	150 (36.59)	71 (17.32)	410 (100.00)

p = 0.002* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในระดับปานกลาง ร้อยละ 37.68 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 34.88 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 44.44 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายควบคุม (Controller) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 38.89 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 38.71 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 50.00 ดังนั้น สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	9 (4.35)	9 (4.35)	57 (27.54)	101 (48.79)	31 (14.98)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	6 (6.98)	14 (16.28)	41 (47.67)	24 (27.91)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	1 (2.78)	7 (19.44)	13 (36.11)	14 (38.89)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	1 (2.78)	6 (16.67)	22 (61.11)	6 (16.67)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing)	1 (3.23)	6 (19.35)	4 (12.90)	14 (45.16)	6 (19.35)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (21.43)	9 (64.29)	2 (14.29)	14 (100.00)
รวม	13 (3.17)	23 (5.61)	91 (22.20)	200 (48.78)	83 (20.24)	410 (100.00)

p = 0.013* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม ในระดับมาก ร้อยละ 48.79 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 47.67 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ร้อยละ 38.89 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายควบคุม (Controller) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 61.11 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 45.16 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 64.29 ดังนั้น สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

4) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	3 (6.00)	4 (8.00)	14 (28.00)	15 (30.00)	14 (28.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	3 (2.00)	4 (2.67)	29 (19.33)	67 (44.67)	47 (31.33)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	9 (4.29)	15 (7.14)	33 (15.71)	88 (41.90)	65 (30.95)	210 (100.00)
รวม	15 (3.66)	23 (5.61)	76 (18.54)	170 (41.46)	126 (30.73)	410 (100.00)

p = 0.186 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรม**ไม่มี**ความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านผู้นำ					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
โรงแรมขนาดเล็ก	2	4	19	15	10	50
(ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	(4.00)	(8.00)	(38.00)	(30.00)	(20.00)	(100.00)
โรงแรมขนาดกลาง	3	5	44	62	36	150
(ห้องพัก 26-100 ห้อง)	(2.00)	(3.33)	(29.33)	(41.33)	(24.00)	(100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่	8	11	36	89	66	210
(ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	(3.81)	(5.24)	(17.14)	(42.38)	(31.43)	(100.00)
รวม	13	20	99	166	112	410
	(3.17)	(4.88)	(24.15)	(40.49)	(27.32)	(100.00)

p = 0.028* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านผู้นำ ในระดับปานกลาง ร้อยละ 38.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 41.33 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 42.38 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	2 (4.00)	3 (6.00)	20 (40.00)	13 (26.00)	12 (24.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	5 (3.33)	3 (2.00)	32 (21.33)	87 (58.00)	23 (15.33)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	8 (3.81)	15 (7.14)	31 (14.76)	107 (50.95)	49 (23.33)	210 (100.00)
รวม	15 (3.66)	21 (5.12)	83 (20.24)	207 (50.49)	84 (20.49)	410 (100.00)

p = 0.000* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง ร้อยละ 40.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 58.00 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 50.49 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	2 (4.00)	5 (10.00)	18 (36.00)	14 (28.00)	11 (22.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	5 (3.33)	11 (7.33)	53 (35.33)	68 (45.33)	13 (8.67)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	8 (3.81)	11 (5.24)	63 (30.00)	72 (34.29)	56 (26.67)	210 (100.00)
รวม	15 (3.66)	27 (6.59)	134 (32.68)	154 (37.56)	80 (19.51)	410 (100.00)

p = 0.006* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ในระดับปานกลาง ร้อยละ 36.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 45.33 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 34.29 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	3 (6.00)	3 (6.00)	21 (42.00)	14 (28.00)	9 (18.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	4 (2.67)	4 (2.67)	49 (32.67)	64 (42.67)	29 (19.33)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	7 (3.33)	18 (8.57)	32 (15.24)	89 (42.38)	64 (30.48)	210 (100.00)
รวม	14 (3.41)	25 (6.10)	102 (24.88)	167 (40.73)	102 (24.88)	410 (100.00)

p = 0.000* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม ในระดับปานกลาง ร้อยละ 42.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 42.67 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 42.38 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	3 (6.00)	5 (10.00)	22 (44.00)	14 (28.00)	6 (12.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	4 (2.67)	17 (11.33)	59 (39.33)	51 (34.00)	19 (12.67)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	14 (6.67)	10 (4.76)	55 (26.19)	85 (40.48)	46 (21.90)	210 (100.00)
รวม	21 (5.12)	32 (7.80)	136 (33.17)	150 (36.59)	71 (17.32)	410 (100.00)

p = 0.005* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในระดับปานกลาง ร้อยละ 44.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 39.33 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 40.48 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม

ระดับ/ขนาดของโรงแรม	ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม					
	ภาพรวม					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	2 (4.00)	4 (8.00)	18 (36.00)	19 (38.00)	7 (14.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	3 (2.00)	4 (2.67)	43 (28.67)	76 (50.67)	24 (16.00)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	8 (3.81)	15 (7.14)	30 (14.29)	105 (50.00)	52 (24.76)	210 (100.00)
รวม	13 (3.17)	23 (5.61)	91 (22.20)	200 (48.78)	83 (20.24)	410 (100.00)

p = 0.003* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในระดับมาก ร้อยละ 38.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 50.67 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 50.00 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

4.2 รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

4.2.1 ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์และมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงแรม จำนวน 16 คน สามารถสรุปแสดงไว้ในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ความคิดเห็นวิธีการในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

รหัสผู้ให้ข้อมูล	คำบรรยาย	Sub-Themes	Themes
H05	เราจะมีคัมภีร์ในการปฏิบัติงานเรียกว่า SOP คือ Standard Operation Procedure คือ การทำงานเป็นขั้นเป็นตอน	- ข้อกำหนดการทำงาน	เอกสารลายลักษณ์อักษร (Documenting)
H02	การจัดการแก้ไขเมื่อแขก Complain และหลังจากนั้นจะให้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นคู่มือไว้ในแผนก	- การจดบันทึก	
H02	Knowledge ใหม่ที่เพิ่มเติม เช่น ลูกค้านัดโควิด on property ต้องจัดการอย่างไรจะนำไปสู่การจดเป็นลายลักษณ์อักษร	- การจดบันทึก	
H02	ยกตัวอย่างเช่น Townhall 1 ใน Topic ที่จะมีการแชร์ Achievement ความสำเร็จ ของแต่ละ Position	- การประชุม	การเผชิญหน้า (Face-to-Face)
H02	ผู้นำในโรงแรมมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน เช่น การจัดให้มี Buddy System	- Buddy System	
H01	การ Role Play เพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง	- Role Play	
H10	Department Trainer ที่พูดถึงก็จะเป็นคนที่คอยช่วยในเรื่องของการสอนงานแบบ On the job Training หน่วยงาน	- On the job Training	
H02	ที่โรงแรมจะมีการ training อีกตัวหนึ่ง เรียกว่า cross training ทุกแผนกเขาทำได้ จะต้องเรียนรู้งานแผนกอื่นด้วย	- การอบรม	
H09	เราช่วยกันฝึกและสอนงาน กระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน	- การสอนงานผ่านช่องทางออนไลน์	ออนไลน์ (Online)

H05	ลักษณะของ VDO Clip และ Record เป็นหนึ่งวิธีที่เราทำจัดเป็น online training เรียนทางออนไลน์	- VDO Clip - การฝึกอบรม	
H10	ช่วงก่อนและระหว่าง COVID-19 มีการจัดปฐมนิเทศและโปรแกรมการฝึกอบรมเหมือนกัน ต่างแค่เป็น onsite หรือ online เพื่อให้พนักงานเข้าใจ แนวคิดและค่านิยมหลักของโรงแรม	- การฝึกอบรม	
H05	ลักษณะของ VDO Clip และ Record เป็นหนึ่งวิธีที่เราทำจัดเป็น online training เรียนทางออนไลน์	- VDO Clip - การฝึกอบรม	เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
H03	สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทาน ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในโดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา	- การถ่ายทอดข้อมูล - การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	
H10	Lobby Hilton เป็นเว็บไซต์ของฮิลตันทั่วโลก โดยพนักงานทุกคนของฮิลตันสามารถ Access เข้าไปศึกษาเรียนรู้ได้	- การฝึกอบรมตามมาตรฐาน - การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการเรียนรู้	
H03	เรามี Training system ที่เป็น Global system ซึ่งมาจาก Head หลักในต่างประเทศ จะมีการ list อยู่ใน structure training ที่ จะต้องให้พนักงานเรียนรู้	- การฝึกอบรมตามมาตรฐาน - การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการเรียนรู้	

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบวิธีการในการถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมระหว่างพนักงาน ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษร (Documenting) การเผชิญหน้า (Face-to-Face) ออนไลน์ (Online) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

1. เอกสารลายลักษณ์อักษร (Documenting)

เอกสารลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีการส่วนใหญ่ที่โรงแรมต่าง ๆ ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรมซึ่งมีการปฏิบัติมาก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 การออกแบบข้อกำหนดการทำงานแต่ละแผนก การบังคับให้จดบันทึกการทำงาน การจดบันทึกจากปัญหาที่ประสบในการทำงาน และในช่วงการแพร่ระบาด มีการจดบันทึกความรู้ใหม่เกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่จำเป็นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แก่พนักงาน

“เราจะมีคัมภีร์ในการปฏิบัติงานเรียกว่า SOP คือ Standard Operation Procedure คือ การทำงานเป็นขั้นเป็นตอน” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)”

“การจัดการแก้ไขเมื่อแขก Complain และหลังจากนั้นจะทำการเป็นลายลักษณ์อักษร” (H02, สัมภาษณ์ วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“Knowledge ใหม่ที่เพิ่มเติม เช่น ลูกค้าติดโควิด on property ต้องจัดการอย่างไรจะนำไปสู่การจดเป็น ลายลักษณ์อักษร” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

2. การเผชิญหน้า (Face-to-Face)

การเผชิญหน้า เป็นวิธีการที่ถูกใช้ทั้งช่วงก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 โดยเป็น วิธีการที่ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้โดยการสื่อสารสองทางที่สำคัญภายในโรงแรม ประกอบด้วย การประชุม การระดมความคิด การจับคู่ทำงาน การสอนงานแบบพี่เลี้ยง การสร้างบทบาทสมมติ การจัดฝึกอบรม การทำงาน พร้อมกับเรียนรู้ไปในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้การประชุมยังคงถูกใช้ในช่วงการแพร่ระบาด และมีการใช้การฝึกอบรมข้าม สายงานเป็นสิ่งใหม่ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในช่วงการแพร่ระบาดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019

“ยกตัวอย่างเช่น Townhall 1 ใน Topic ที่จะมีการแชร์ Achievement ความสำเร็จ ของแต่ละ Position” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“ผู้นำในโรงแรมมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน เช่น การจัดให้มี Buddy System” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“การ Role Play เพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง ” (H01, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

“Department Trainer ที่พูดถึงก็จะเป็นคนที่คอยช่วยในเรื่องของการสอนงานแบบ On the job Training พนักงาน” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

“ที่โรงแรมจะมีการ training อีกตัวหนึ่ง เรียกว่า cross training ทุกแผนกเขาทำได้ จะต้องเรียนรู้งาน แผนกอื่นด้วย” (H02, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2565)”

3. ออนไลน์ (Online)

ออนไลน์ เป็นรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้ในช่วงการแพร่ระบาดเชื้อ โคโรนาไวรัส 2019 เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้จากการเผชิญหน้า เป็นรูปแบบออนไลน์ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม

“เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับและได้เรียนรู้งาน อย่างเท่าเทียมกัน” (H09, สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2565)”

“ลักษณะของ VDO Clip และ Record เป็นหนึ่งวิธีที่เราทำจัดเป็น online training เรียนทางออนไลน์” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)”

“ช่วงก่อนและระหว่าง COVID-19 มีการจัดปฐมนิเทศและโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเข้าใจแนวคิดและค่านิยมหลักของโรงแรม” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นรูปแบบการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรมาจัดเก็บในรูปแบบของโปรแกรมการจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ ประกอบด้วย VDO Clip และข้อมูลและเอกสารลายลักษณ์อักษร ซึ่งทั้งหมดถูกจัดเก็บในโปรแกรมออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเข้าได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา

“ลักษณะของ VDO Clip และ Record เป็นหนึ่งวิธีที่เราทำจัดเป็น online training เรียนทางออนไลน์” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)”

“สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทาน ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกแชร์ลงในไดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

“Lobby Hilton เป็นเว็บไซต์ของฮิลตันทั่วโลก โดยพนักงานทุกคนของฮิลตันสามารถ Access เข้าไปศึกษาเรียนรู้ได้” (H10, สัมภาษณ์วันที่ 10 มิถุนายน 2565)”

“เรามี Training system ที่เป็น Global system ซึ่งมาจาก Head หลักในต่างประเทศ จะมีการ list อยู่ใน structure training ที่จะต้องให้พนักงานเรียนรู้” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)”

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาวิธีการการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในธุรกิจโรงแรมตามช่วงเวลาก่อนและระหว่างสถานการณ์ VUCA โดยใช้การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 สามารถแบ่งกลุ่มตามช่วงเวลาได้ดังนี้

1) การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่มีการใช้มาก่อนช่วง VUCA และยังคงใช้อยู่ในช่วงระหว่าง VUCA ซึ่งเป็นวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบจากเดิม แบบ Face-to-Face เป็น Online

2) การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่มีการใช้มาก่อนช่วง VUCA แต่ไม่ได้ใช้ในช่วงระหว่าง VUCA ทั้งนี้ด้วยวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ นั้น มีลักษณะที่ต้องเผชิญหน้าหรือทำภายในสถานประกอบการเท่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ได้ สถานการณ์ที่เกิดความผันผวนและอลหม่านขึ้น

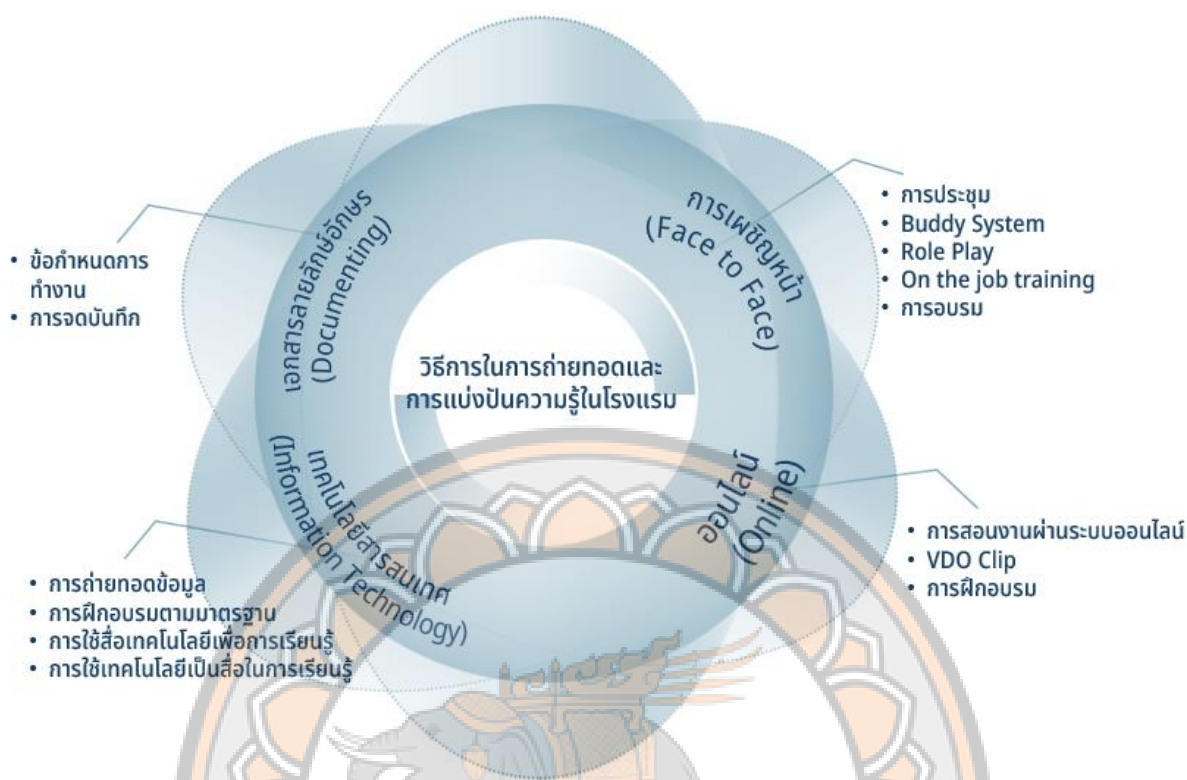
3) การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ไม่เคยมีการใช้มาก่อนช่วง VUCA แต่นำมาใช้ในช่วงระหว่าง VUCA คือ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ด้วยวิธีการ Training (Online) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 16 โรงแรม พบว่า ก่อนยุค VUCA ทางโรงแรมไม่ได้ใช้รูปแบบดังกล่าวในการถ่ายทอดความรู้ จนกระทั่งเข้าสู่ยุค VUCA บทบาทของการ Training ผ่านระบบ Online มีความสำคัญอย่างมากกับทั้ง 16 โรงแรม เนื่องจากกฎระเบียบและมาตรการของรัฐที่ออกเป็นข้อบังคับเกี่ยวกับการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา โดย

ห้ามจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการพบปะ เฝ้าดูหน้ากัน (Face-to-Face) รวมถึงเนื้อหาในการถ่ายทอดความรู้นั้นได้มีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมตามสถานการณ์ด้วย

และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกพบตัวแปรที่นำไปใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนี้

- ตัวแปรที่เป็นวิธีการในการถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมทั้งสิ้น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบแรก เอกสารลายลักษณ์อักษร (Documenting) ประกอบด้วย การจัดทำ SOP และการบันทึกเอกสาร ต่อมาคือ การเผชิญหน้า (Face-to-Face) ประกอบด้วย การประชุม การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Townhall) ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy System) การฝึกสอน (Coaching) การสวมบทบาท Role Play การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การจัดฝึกอบรม (Training) และ Cross training ถัดมาคือ รูปแบบออนไลน์ (Online) ประกอบด้วย การประชุมวีดิทัศน์ และการอบรมออนไลน์ และรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ประกอบด้วย VDO Clip Record การเผยแพร่ข้อมูลลายลักษณ์อักษรผ่านโปรแกรมจัดเก็บข้อมูลแบบออนไลน์

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาและค้นคว้าโดยการทบทวนวรรณกรรม ยังคงพบนอกเหนือจากการศึกษาเชิงคุณภาพที่กล่าวแล้วข้างต้น ดังนี้ วิธีการในถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ นั้น ยังคงครอบคลุม 4 รูปแบบตามข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังแผนภาพที่ 4.3 แต่ยังคงมีวิธีการเพิ่มเติมที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้ การสังเกต (Observation) การสาธิต (Demonstration) การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การสัมมนา (Seminar) กรณีศึกษา (Case Study) การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา (Job Shadow) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คู่มือ (Handbook) การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-library) และเว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร (Weblog)



ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์แก่นสาระวิธีการในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงพยาบาล

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 410 คน เกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงพยาบาล ผลที่ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงพยาบาล

2. การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ใช้ข้อมูลวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงพยาบาลมาสำรวจและระบุถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ระหว่างตัวแปรสังเกต เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตลง โดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวม

3. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Multiple Regression แบบ Enter ซึ่งนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกิดจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ผู้วิจัยสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายละเอียดในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training)	3.38	1.20	ปานกลาง
2. การสอน งานขณะปฏิบัติงาน (On the job training)	3.84	1.17	มาก
3. การระดมความคิด (Brainstorming)	3.52	1.19	มาก
4. การประชุมสั้นๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief/Daily Brief)	3.52	1.26	มาก
5. การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training)	3.25	1.26	ปานกลาง
6. ระบบเพื่อน ช่วยเพื่อน (Buddy System)	3.87	1.19	มาก
7. การสังเกต (Observation)	3.80	1.09	มาก
8. การสาธิต (Demonstration)	3.63	1.23	มาก
9. การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall)	3.82	1.12	มาก
10. การฝึกสอน (Coaching)	3.77	1.19	มาก
11. การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring)	3.80	1.15	มาก
12. การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling)	3.24	1.29	ปานกลาง
13. การประชุม (Meetings)	3.66	1.15	มาก
14. การสัมมนา (Seminar)	3.47	1.21	มาก
15. กรณีศึกษา (Case Study)	3.31	1.22	ปานกลาง
16. การสวมบทบาท (Role play)	3.28	1.32	ปานกลาง
17. การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา (Job Shadow)	2.98	1.46	ปานกลาง
18. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	3.37	1.26	ปานกลาง
19. คู่มือ (Handbook)	3.49	1.24	มาก
20. มาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Guideline / SOP)	3.86	1.24	มาก
21. ข้อกำหนด (Protocol)	3.84	1.18	มาก
22. คลิปวิดีโอ (VDO Clip)	2.84	1.42	ปานกลาง

23. การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-library)	2.67	1.49	ปานกลาง
24. เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร (Weblog)	2.71	1.47	ปานกลาง
ภาพรวม	3.46	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความคิดเห็นต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระบบเพื่อน ช่วยเพื่อน (Buddy System) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา คือ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Guideline / SOP) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 การสอน งานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) และข้อกำหนด (Protocol) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เท่ากัน การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 การสังเกต (Observation) และการให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เท่ากัน การฝึกสอน (Coaching) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 การประชุม (Meetings) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การสาธิต (Demonstration) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 การระดมความคิด (Brainstorming) และการประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เท่ากัน คู่มือ (Handbook) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 การสัมมนา (Seminar) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 กรณีศึกษา (Case Study) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 การสวมบทบาท (Role play) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา (Job Shadow) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 คลิปวิดีโอ (VDO Clip) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร (Weblog) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 และการเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-library) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ในการวิเคราะห์หาค่าขององค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยการวิเคราะห์ผลครั้งนี้ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก โดยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลและความสัมพันธ์กันของตัวแปร ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าสถิติอื่นๆ ที่ใช้ในการพิจารณาว่าข้อมูลที่เก็บมาได้มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถอธิบายองค์ประกอบหลักได้หรือไม่ โดยจะแสดงค่าการทดสอบค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนีไกเซอร์ - ไมเยอร์ - ออสติน (Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy) ควรมีค่ามากกว่าในระดับ 0.50 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อค่ามีมากกว่าระดับที่ 0.80 ถือว่าเป็นค่าที่ดี (Hair et al., 2019)

2. การวิเคราะห์ Total Variance Explained จะวิเคราะห์จากค่าสถิติของแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย (1) จำนวนองค์ประกอบ (Component) (2) ค่าไอเก้น (Eigenvalue) หมายถึง ค่าความผันแปรในองค์ประกอบหนึ่งที่สามารถอธิบายได้ด้วยค่าตัวแปรทุกตัวในองค์ประกอบเดียวกัน คำนวณจากผลบวกกำลังสองของค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (3) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of variance) และ (4) ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Accumulative percentage of variance) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของการวิจัยครั้งนี้นำเสนอ Total Variance Explained

3. การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของปัจจัย (Factor Loading) ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์แบบ หมุนแกน (Rotated Component Matrix) โดยวิธี Varimax Rotation หรือการหมุนแกนโดยเน้นให้ค่าน้ำหนักตัวประกอบของบางตัวแปรของในแต่ละ Column จนทำให้เกิด Simple Structure และมีความคงที่มากกว่าวิธีอื่น ๆ ซึ่งนักวิชาการอย่าง (Hair et al., 2019) แนะนำว่าค่า Factor Loading ควรมีค่ามากกว่า 0.30 จึงจะยอมรับได้ แต่ถ้าหากค่ามากกว่า 0.50 จะถือว่าเป็นค่าที่ดีมาก ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเที่ยงตรงสูง สามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดค่า Factor Loading อยู่ที่ระดับ 0.50 หากปัจจัยย่อยหรือองค์ประกอบย่อยในข้อใดต่ำกว่า 0.50 จะถูกตัดออกโดยผู้วิจัย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม พบว่า จากการวิเคราะห์หาค่าถ้ามจำนวน 24 ข้อ พบว่า มีข้อคำถาม Case Study ที่มีค่าความร่วมกันหลังสกัดปัจจัย (Extraction Communalities) ต่ำกว่า 0.50 จะถูกตัดออกไป ทำให้จำนวนตัวแปร หรือข้อคำถามลดลงเหลือ 23 ข้อ ถึงแม้ว่าการตัดตัวแปรออกจากการวิเคราะห์จะทำให้ตัวแปร ในองค์ประกอบและด้านลดจำนวนลงจากรอบแนวคิดแต่องค์ประกอบที่เหลืออยู่ยังคงมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมโดยผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สถิติทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer - Olkin) พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่า KMO และ Bartlett's Test ของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม พบว่า ค่า KMO (Kaiser – Meyer - Olkin) มีค่าเท่ากับ 0.936 แสดงว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบมาก (Hair et al., 2019) และค่า Bartlett's Test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่ได้นั้นไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ จึงสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่า KMO และ Bartlett's Test ของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

ค่าสถิติ	ผลที่ได้
Kaiser – Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	7377.644
	df
	276
	Sig.
	0.000

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน (Communalities) คือ การสกัดองค์ประกอบ (Extraction communalities) เป็นการพิจารณาจำนวนองค์ประกอบที่เหมาะสมจากค่าความผันแปรที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis: PCA) ซึ่งกำหนดค่า Initial Communalities ทุกตัวเป็น 1 และคำนวณค่าความร่วมกันหลังสกัดปัจจัย (Extraction Communalities) ซึ่งในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ยอมรับ ค่าความร่วมกันควรมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Preuss, 2013) ผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกันขององค์ประกอบวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ดังแสดงในตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน (Communalities) ของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

Item	Initial	Extraction
Classroom Training	1.000	0.722
On the job training	1.000	0.627
Brainstorming	1.000	0.615
Morning Brief/Daily Brief	1.000	0.754
Cross Training	1.000	0.601
Buddy System	1.000	0.695
Observation	1.000	0.710
Demonstration	1.000	0.805
Town Hall	1.000	0.764
Coaching	1.000	0.736
Mentoring	1.000	0.728
Storytelling	1.000	0.624
Meetings	1.000	0.691
Seminar	1.000	0.645
Case Study	1.000	0.561
Role play	1.000	0.569
Job Shadow	1.000	0.574
Job Rotation	1.000	0.604
Handbook	1.000	0.706
Guideline/SOP	1.000	0.819
Protocol	1.000	0.793
VDO clip	1.000	0.642
Web based training/E-library	1.000	0.721
Weblog	1.000	0.731

หมายเหตุ: Extraction Method: Principal Component Analysis

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์การสกัดองค์ประกอบ (Extraction Communalities) ของปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม พบว่า มีค่ามากกว่า 0.40 จำนวน 24 ข้อ โดยมีค่าระหว่าง 0.561 ถึง 0.819 แสดงว่า องค์ประกอบสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรในการศึกษาได้ (Preuss, 2013)

3.1.3 ผลการวิเคราะห์จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเก้น ค่าร้อยละของความผันแปรและค่าร้อยละของความผันแปรสะสมในแต่ละองค์ประกอบของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม หลังการสกัดปัจจัยได้ ดังแสดงในตาราง 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเก้น ค่าร้อยละของความผันแปรและค่าร้อยละของความผันแปรสะสมในแต่ละองค์ประกอบของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม หลังการสกัดองค์ประกอบ

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ผลรวม	ค่าร้อยละความผันแปร	ค่าร้อยละความผันแปรสะสม	ผลรวม	ค่าร้อยละความผันแปร	ค่าร้อยละความผันแปรสะสม	ผลรวม	ค่าร้อยละความผันแปร	ค่าร้อยละความผันแปรสะสม
1	11.791	49.128	49.128	11.791	49.128	49.128	5.766	24.025	24.025
2	2.372	9.882	59.010	2.372	9.882	59.010	4.152	17.300	41.325
3	1.203	5.012	64.022	1.203	5.012	64.022	3.788	15.785	57.110
4	1.073	4.470	68.492	1.073	4.470	68.492	2.732	11.382	68.492

หมายเหตุ: Extraction Method: Principal Component Analysis

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผลการวิเคราะห์สามารถสกัดตัวแปรได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบและมีค่าความผันแปรของตัวแปร (Initial Eigenvalues) มากกว่า 1 ทุกปัจจัย สามารถอธิบายได้ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มีความผันแปรของตัวแปรเป็น 11.791 หรือร้อยละ 49.128 องค์ประกอบที่ 2 มีความผันแปรของตัวแปรเป็น 2.372 หรือร้อยละ 9.882 องค์ประกอบที่ 3 มีความผันแปรของตัวแปรเป็น 1.203 หรือร้อยละ 5.012 และองค์ประกอบที่ 4 มีความผันแปรของตัวแปรเป็น 1.073 หรือร้อยละ 4.470 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ามีองค์ประกอบที่เหมาะสมทั้งหมด 4 องค์ประกอบโดยมีความผันแปรรวมร้อยละ 68.492 ของความผันแปรทั้งหมด

3.1.4 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบว่าตัวแปรแต่ละตัวควรอยู่ใน องค์ประกอบใด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 แล้วจึงพิจารณาองค์ประกอบคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) สูงสุดขององค์ประกอบนั้นและพิจารณาถึงจำนวนตัวแปรที่ร่วมกันชี้วัดค่าความแปรปรวนของแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ดังแสดงในตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรวิธีการที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

Item	องค์ประกอบ (Factor)			
	1	2	3	4
Town Hall	0.803			
Demonstration	0.787			
Buddy System	0.784			
Mentoring	0.753			
Observation	0.751			
Coaching	0.727			
On the job training	0.662			
Brainstorming	0.555			
Classroom Training		0.767		
Morning Brief / Daily Brief		0.698		
Cross Training		0.621		
Storytelling		0.602		
Meetings		0.598		
Seminar		0.561		
Weblog			0.846	
Web based training / E-library			0.823	
Job Shadow			0.702	
Role play			0.630	
VDO clip			0.603	
Job Rotation			0.532	
Guideline / SOP				0.778
Protocol				0.744
Handbook				0.614
ค่าไอเกน (λ)	11.791	2.372	1.203	1.073
% ความแปรปรวน	49.128	9.882	5.012	4.470
% ความแปรปรวนสะสม	49.128	59.010	64.022	68.492

จากตารางที่ 4.33 พบว่า จากการหมุนแกนปัจจัยให้ตั้งฉากกัน (Orthogonal Rotation) แบบ Varimax มีค่าเท่ากับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบที่หมุนแกนแล้ว พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จำนวนมากในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมกันของตัวแปร Town Hall, Demonstration, Buddy System, Mentoring, Observation, Coaching, On the job training และ Brainstorming ซึ่งตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face)” โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.555 - 0.803

องค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมกันของตัวแปร Classroom Training, Morning Brief / Daily Brief, Cross Training, Storytelling, Meetings และ Seminar ซึ่งตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace)” โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.561-0.767

องค์ประกอบที่ 3 เป็นการรวมกันของตัวแปร Weblog, Web based training / E-library, Job Shadow, Role play, VDO clip และ Job Rotation ซึ่งตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า “การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex)” โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.532-0.846

องค์ประกอบที่ 4 เป็นการรวมกันของตัวแปร Guideline / SOP, Protocol และ Handbook ซึ่งตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 4 นี้ว่า “การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร (Document)” โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.614-0.778

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัว และค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ดังแสดงในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 แสดงสรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

ลำดับ กระบวนการ	องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Value)	ลำดับ ความสำคัญ
1	Face-to-Face	11.791	1
2	Interactive Workplace	2.372	2
3	HyFlex	1.203	3
4	Document	1.073	4

และในส่วนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมที่เป็นตัวแปรรายข้อ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรรายข้อ พร้อมคำอธิบายตัวแปรแต่ละตัวของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ในแต่ละองค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรรายข้อพร้อมคำอธิบายตัวแปรแต่ละตัวของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในแต่ละปัจจัย

ตัวแปร	คำอธิบาย	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Face-to-Face		
Town Hall	การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall)	0.803
Demonstration	การสาธิต (Demonstration)	0.787
Buddy System	ระบบเพื่อน ช่วยเพื่อน (Buddy System)	0.784
Mentoring	การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring)	0.753
Observation	การสังเกต (Observation)	0.751
Coaching	การฝึกสอน (Coaching)	0.727
On the job training	การสอน งานขณะปฏิบัติงาน (On the job training)	0.662
Brainstorming	การระดมความคิด (Brainstorming)	0.555
Interactive Workplace		
Classroom Training	การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training)	0.767
Morning Brief / Daily Brief	การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief)	0.698
Cross Training	การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training)	0.621
Storytelling	การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling)	0.602
Meetings	การประชุม (Meetings)	0.598
Seminar	การสัมมนา (Seminar)	0.561
HyFlex		
Weblog	เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร (Weblog)	0.846
Web based training / E-library	การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-library)	0.823
Job Shadow	การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา (Job Shadow)	0.702
Role play	การสวมบทบาท (Role play)	0.630
VDO clip	คลิปวิดีโอ (VDO Clip)	0.603
Job Rotation	การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	0.532

Document		
Guideline / SOP	มาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Guideline / SOP)	0.778
Protocol	ข้อกำหนด (Protocol)	0.744
Handbook	คู่มือ (Handbook)	0.614

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรรายชื่อพร้อมคำอธิบาย ตัวแปรแต่ละตัวของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมในแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) พบว่า ตัวแปร Town Hall หมายถึง การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.803 Demonstration หมายถึง การสาธิต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.787 Buddy System หมายถึง ระบบเพื่อน ช่วยเพื่อน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.784 Mentoring หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.753 Observation หมายถึง การสังเกต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.751 Coaching หมายถึง การฝึกสอน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.727 On the job training หมายถึง การสอนงานขณะปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.662 Brainstorming หมายถึง การระดมความคิด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.555

องค์ประกอบที่ 2 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) พบว่า ตัวแปร Classroom Training หมายถึง การฝึกอบรมในห้อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.767 Morning Brief / Daily Brief หมายถึง การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.698 Cross Training หมายถึง การฝึกอบรมข้ามสายงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.621 Storytelling หมายถึง การบอกเล่าเรื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.602 Meetings หมายถึง การประชุม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.598 และ Seminar หมายถึง การสัมมนา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.561

องค์ประกอบที่ 3 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex) พบว่า ตัวแปร Weblog หมายถึง เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.846 Web based training / E-library หมายถึง การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.823 Job Shadow หมายถึง การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.702 Role play หมายถึง การสวมบทบาท มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.630 VDO clip หมายถึง คลิปวิดีโอ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.603 และ Job Rotation หมายถึง การหมุนเวียนงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.532

องค์ประกอบที่ 4 การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร (Document) พบว่า ตัวแปร Guideline / SOP หมายถึง มาตรฐาน การปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.778 Protocol หมายถึง ข้อกำหนด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.744 และ Handbook หมายถึง คู่มือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.614

3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face

วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม							
สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	แบบ Face-to-Face						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	4 (1.93)	12 (5.80)	6 (2.90)	50 (24.15)	71 (34.30)	64 (30.92)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและ เครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	3 (3.49)	4 (4.65)	14 (16.28)	26 (30.23)	38 (44.19)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	1 (2.78)	1 (2.78)	5 (13.89)	11 (30.56)	17 (47.22)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	0 (0.00)	1 (2.78)	2 (5.56)	5 (13.89)	14 (38.89)	14 (38.89)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและ การขาย (Sales & Marketing)	0 (0.00)	2 (6.45)	4 (12.90)	4 (12.90)	9 (29.03)	12 (38.71)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและ บำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (21.43)	8 (57.14)	3 (21.43)	14 (100.00)
รวม	6 (1.46)	19 (4.63)	17 (4.15)	81 (19.76)	139 (33.90)	148 (36.10)	410 (100.00)

p = 0.476 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก **ไม่มีความสัมพันธ์**กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						
	แบบ Interactive Workplace						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	6 (2.90)	11 (5.31)	43 (20.77)	46 (22.22)	74 (35.75)	27 (13.04)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและ เครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	1 (1.16)	10 (11.63)	15 (17.44)	34 (39.53)	25 (29.07)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	0 (0.00)	0 (0.00)	4 (11.11)	3 (8.33)	16 (44.44)	13 (36.11)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	0 (0.00)	2 (5.56)	4 (11.11)	12 (33.33)	13 (36.11)	5 (13.89)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและ การขาย (Sales & Marketing)	0 (0.00)	1 (3.23)	5 (16.13)	10 (32.26)	11 (35.48)	4 (12.90)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและ บำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (21.43)	5 (35.71)	4 (28.57)	2 (14.29)	14 (100.00)
รวม	7 (1.71)	15 (3.66)	69 (16.83)	91 (22.20)	152 (37.07)	76 (18.54)	410 (100.00)

p = 0.035* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace ในระดับมาก ร้อยละ 35.75 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 39.53 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 44.44 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายควบคุม (Controller) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 36.11 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 35.48 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 35.71 ดังนั้น สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						
	แบบ HyFlex						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	4 (1.93)	20 (9.66)	57 (27.54)	67 (32.37)	40 (19.32)	19 (9.18)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและ เครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	7 (8.14)	17 (19.77)	25 (29.07)	22 (25.58)	14 (16.28)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	1 (2.78)	4 (11.11)	9 (25.00)	11 (30.56)	10 (27.78)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	5 (13.89)	2 (5.56)	7 (19.44)	13 (36.11)	6 (16.67)	3 (8.33)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและ การขาย (Sales & Marketing)	2 (6.45)	4 (12.90)	5 (16.13)	12 (38.71)	7 (22.58)	1 (3.23)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและ บำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	6 (42.86)	5 (35.71)	3 (21.43)	0 (0.00)	14 (100.00)
รวม	13 (3.17)	34 (8.29)	96 (23.41)	131 (31.95)	89 (21.71)	47 (11.46)	410 (100.00)

p = 0.004* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex ในระดับปานกลาง ร้อยละ 32.37 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 29.07 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 30.56 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายควบคุม (Controller) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 36.11 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายการตลาดและการขาย (Sales & Marketing) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 38.71 สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineer & Maintenance) มีความคิดเห็นในระดับน้อย ร้อยละ 42.86 ดังนั้น สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						
	แบบ Document						
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	5 (2.42)	13 (6.28)	9 (4.35)	51 (24.64)	66 (31.88)	63 (30.43)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและ เครื่องดื่ม (Food & Beverage)	2 (2.33)	2 (2.33)	2 (2.33)	17 (19.77)	29 (33.72)	34 (39.53)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	1 (2.78)	0 (0.00)	0 (0.00)	10 (27.78)	11 (30.56)	14 (38.89)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	1 (2.78)	2 (5.56)	1 (2.78)	5 (13.89)	12 (33.33)	15 (41.67)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและ การขาย (Sales & Marketing)	1 (3.23)	4 (12.90)	4 (12.90)	5 (16.13)	6 (19.35)	11 (35.48)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและ บำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	5 (35.71)	4 (28.57)	5 (35.71)	14 (100.00)
รวม	10 (2.44)	21 (5.12)	16 (3.90)	93 (22.68)	128 (31.22)	142 (34.63)	410 (100.00)

p = 0.423 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม

สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						
	ภาพรวม						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ฝ่ายบริการห้องพัก (Rooms/Resident)	5 (2.42)	10 (4.83)	15 (7.25)	73 (35.27)	75 (36.23)	29 (14.01)	207 (100.00)
ฝ่ายบริการอาหารและ เครื่องดื่ม (Food & Beverage)	1 (1.16)	2 (2.33)	6 (6.98)	17 (19.77)	37 (43.02)	23 (26.74)	86 (100.00)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	0 (0.00)	1 (2.78)	2 (5.56)	7 (19.44)	12 (33.33)	14 (38.89)	36 (100.00)
ฝ่ายควบคุม (Controller)	0 (0.00)	2 (5.56)	2 (5.56)	14 (38.89)	14 (38.89)	4 (11.11)	36 (100.00)
ฝ่ายการตลาดและ การขาย (Sales & Marketing)	0 (0.00)	3 (9.68)	2 (6.45)	12 (38.71)	9 (29.03)	5 (16.13)	31 (100.00)
ฝ่ายวิศวกรรมและ บำรุงรักษา (Engineer & Maintenance)	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (7.14)	5 (35.71)	7 (50.00)	1 (7.14)	14 (100.00)
รวม	6 (1.46)	18 (4.39)	28 (6.83)	128 (31.22)	154 (37.56)	76 (18.54)	410 (100.00)

p = 0.144 (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม ด้วยไคสแควร์ พบว่า สังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก **ไม่มีความสัมพันธ์**กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม

4) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face

ระดับ/ขนาดของ โรงแรม	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						
	แบบ Face-to-Face						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	1 (2.00)	3 (6.00)	3 (6.00)	16 (32.00)	13 (26.00)	14 (28.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	1 (0.67)	4 (2.67)	4 (2.67)	41 (27.33)	56 (37.33)	44 (29.33)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	4 (1.90)	12 (5.71)	10 (4.76)	24 (11.43)	70 (33.33)	90 (42.86)	210 (100.00)
รวม	6 (1.46)	19 (4.63)	17 (4.15)	81 (19.76)	139 (33.90)	148 (36.10)	410 (100.00)

p = 0.003* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face ในระดับปานกลาง ร้อยละ 32.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 37.33 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ร้อยละ 42.86 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace

ระดับ/ขนาดของ โรงแรม	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	1 (2.00)	4 (8.00)	11 (22.00)	13 (26.00)	15 (30.00)	6 (12.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	2 (1.33)	6 (4.00)	33 (22.00)	37 (24.67)	53 (35.33)	19 (12.67)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	4 (1.90)	5 (2.38)	25 (11.90)	41 (19.52)	84 (40.00)	51 (24.29)	210 (100.00)
รวม	7 (1.71)	15 (3.66)	69 (16.83)	91 (22.20)	152 (37.07)	76 (18.54)	410 (100.00)

p = 0.026* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace ในระดับมาก ร้อยละ 30.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 35.33 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 40.00 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex

ระดับ/ขนาดของ โรงแรม	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	1 (2.00)	7 (14.00)	12 (24.00)	8 (16.00)	12 (24.00)	10 (20.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	3 (2.00)	12 (8.00)	43 (28.67)	62 (41.33)	24 (16.00)	6 (4.00)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	9 (4.29)	15 (7.14)	41 (19.52)	61 (29.05)	53 (25.24)	31 (14.76)	210 (100.00)
รวม	13 (3.17)	34 (8.29)	96 (23.41)	131 (31.95)	89 (21.71)	47 (11.46)	410 (100.00)

p = 0.000* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex ในระดับน้อยและระดับมาก ร้อยละ 24.00 เท่ากัน โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 41.33 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 29.05 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document

ระดับ/ขนาดของ โรงแรม	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	1 (2.00)	3 (6.00)	2 (4.00)	18 (36.00)	11 (22.00)	15 (30.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	2 (1.33)	7 (4.67)	1 (0.67)	42 (28.00)	55 (36.67)	43 (28.67)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	7 (3.33)	11 (5.24)	13 (6.19)	33 (15.71)	62 (29.52)	84 (40.00)	210 (100.00)
รวม	10 (2.44)	21 (5.12)	16 (3.90)	93 (22.68)	128 (31.22)	142 (34.63)	410 (100.00)

0.005* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.44 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document ในระดับปานกลาง ร้อยละ 36.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 36.67 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ร้อยละ 40.00 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม

ระดับ/ขนาดของ โรงแรม	วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม						รวม
	ไม่ได้ใช้ ดำเนินการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
โรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง)	2 (4.00)	4 (8.00)	4 (8.00)	18 (36.00)	12 (24.00)	10 (20.00)	50 (100.00)
โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง)	2 (1.33)	5 (3.33)	8 (5.33)	63 (42.00)	55 (36.67)	17 (11.33)	150 (100.00)
โรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง)	2 (0.95)	9 (4.29)	16 (7.62)	47 (22.38)	87 (41.43)	49 (23.33)	210 (100.00)
รวม	6 (1.46)	18 (4.39)	28 (6.83)	128 (31.22)	154 (37.56)	76 (18.54)	410 (100.00)

p = 0.003* (หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.45 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ/ขนาดของโรงแรม กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม ด้วยไคสแควร์ พบว่า ระดับ/ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เนื่องจากโรงแรมขนาดเล็ก (ห้องพักไม่เกิน 25 ห้อง) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ภาพรวม ในระดับปานกลาง ร้อยละ 36.00 โรงแรมขนาดกลาง (ห้องพัก 26-100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ร้อยละ 42.00 และโรงแรมขนาดใหญ่ (ห้องพักมากกว่า 100 ห้อง) มีความคิดเห็นในระดับมาก ร้อยละ 41.43 ดังนั้น ระดับ/ขนาดของโรงแรม ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

5) ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ การวิเคราะห์หาปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ด้วยสถิติ Multiple regression analysis โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter ผู้วิจัยได้นำกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ไปวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ โดยตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรของโรงแรม ผู้นำ กระบวนการปฏิบัติงาน การจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ 4 รูปแบบ ได้แก่ Face-to-Face, Interactive Workplace, HyFlex และ Document ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Face-to-Face

สมมติฐานข้อที่ 2 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Interactive Workplace

สมมติฐานข้อที่ 3 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ HyFlex

สมมติฐานข้อที่ 4 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Document

ตารางที่ 4.46 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face

ตัวแปร	F	STR	LEA	PRO	MOT	CUL	TEC	VIF
$\bar{X}$	3.75	3.75	3.73	3.69	3.56	3.74	3.46	
S.D.	0.99	0.86	0.86	0.81	0.87	0.83	0.87	
F	1.000	0.429**	0.467**	0.459**	0.439**	0.491**	0.385**	
STR		1.000	0.705**	0.792**	0.671**	0.758**	0.625**	3.504
LEA			1.000	0.719**	0.735**	0.771**	0.619**	4.099
PRO				1.000	0.755**	0.742**	0.697**	5.086
MOT					1.000	0.792**	0.715**	3.417
CUL						1.000	0.686**	4.533
TEC							1.000	2.364

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 2.364-5.086 ซึ่งมีน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Face-to-Face (F) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Face-to-Face

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.513	0.263	0.252	0.855

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R) เท่ากับ 0.513 และกำลังสองของ ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R^2) เท่ากับ 0.263 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พยากรณ์อิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Face-to-Face (F) ได้ร้อยละ 26.3 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ 0.855

ตารางที่ 4.48 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของ โรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ โรงแรม แบบ Face-to-Face

ตัวแปร	B	S.E. b	β	t	p
ค่าคงที่ (a)	1.309	0.212		6.189	0.000**
ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR)	0.021	0.093	0.018	0.230	0.818
ด้านผู้นำ (LEA)	0.208	0.100	0.180	2.075	0.039*
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO)	0.014	0.118	0.012	0.121	0.904
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT)	0.059	0.090	0.052	0.661	0.509
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL)	0.312	0.109	0.261	2.867	0.004*
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC)	0.043	0.075	0.038	0.581	0.562

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.48 พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านผู้นำ (LEA) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Face-to-Face (F) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Face-to-Face (F) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$F_Y = 1.309 + 0.021STR + 0.208LEA + 0.014PRO + 0.059MOT + 0.312CUL + 0.043TEC$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$F_Z = 0.018STR + 0.180LEA + 0.012PRO + 0.052MOT + 0.261CUL + 0.038TEC$$

ตารางที่ 4.49 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace

ตัวแปร	I	STR	LEA	PRO	MOT	CUL	TEC	VIF
$\bar{X}$	3.41	3.75	3.73	3.69	3.56	3.74	3.46	
S.D.	1.00	0.86	0.86	0.81	0.87	0.83	0.87	
I	1.000	0.391**	0.444**	0.398**	0.477**	0.459**	0.436**	
STR		1.000	0.705**	0.792**	0.671**	0.758**	0.625**	3.504
LEA			1.000	0.719**	0.735**	0.771**	0.619**	4.099
PRO				1.000	0.755**	0.742**	0.697**	5.086
MOT					1.000	0.792**	0.715**	3.417
CUL						1.000	0.686**	4.533
TEC							1.000	2.364

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.49 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 2.364-5.086 ซึ่งมีน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Interactive Workplace (I) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.50 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.521	0.272	0.261	0.857

จากตารางที่ 4.50 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R) เท่ากับ 0.521 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R^2) เท่ากับ 0.272 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พยากรณ์อิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Interactive Workplace (I) ได้ร้อยละ 27.2 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ 0.857

ตารางที่ 4.51 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Interactive Workplace

ตัวแปร	B	S.E. b	β	t	p
ค่าคงที่ (a)	1.067	0.212		5.032	0.000**
ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR)	-0.014	0.093	-0.012	-0.154	0.878
ด้านผู้นำ (LEA)	0.252	0.100	0.216	2.509	0.013*
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO)	-0.264	0.118	-0.214	-2.236	0.026*
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT)	0.236	0.090	0.206	2.616	0.009*
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL)	0.240	0.109	0.199	2.201	0.028*
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC)	0.201	0.075	0.176	2.690	0.007*

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.51 พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Interactive Workplace (I) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) **ไม่มีอิทธิพล**ต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Interactive Workplace (I) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$I_y = 1.067 - 0.014STR + 0.252LEA - 0.264PRO + 0.236MOT + 0.240CUL + 0.201TEC$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$I_z = -0.012STR + 0.216LEA - 0.214PRO + 0.206MOT + 0.199CUL + 0.176TEC$$

ตารางที่ 4.52 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex

ตัวแปร	H	STR	LEA	PRO	MOT	CUL	TEC	VIF
$\bar{X}$	2.97	3.75	3.73	3.69	3.56	3.74	3.46	
S.D.	1.08	0.86	0.86	0.81	0.87	0.83	0.87	
H	1.000	0.252**	0.262**	0.312**	0.383**	0.321**	0.407**	
STR		1.000	0.705**	0.792**	0.671**	0.758**	0.625**	3.504
LEA			1.000	0.719**	0.735**	0.771**	0.619**	4.099
PRO				1.000	0.755**	0.742**	0.697**	5.086
MOT					1.000	0.792**	0.715**	3.417
CUL						1.000	0.686**	4.533
TEC							1.000	2.364

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.52 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 2.364-5.086 ซึ่งมีน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน HyFlex (H) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.53 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ HyFlex

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.434	0.189	0.176	0.983

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R) เท่ากับ 0.434 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R^2) เท่ากับ 0.189 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พยากรณ์อิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน HyFlex (H) ได้ร้อยละ 18.9 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ 0.983

ตารางที่ 4.54 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของ โรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ โรงแรม แบบ HyFlex

ตัวแปร	B	S.E. b	β	t	p
ค่าคงที่ (a)	1.107	0.243		4.553	0.000**
ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR)	-0.076	0.106	-0.060	-0.719	0.472
ด้านผู้นำ (LEA)	-0.104	0.115	-0.082	-0.902	0.368
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO)	0.037	0.136	0.028	0.273	0.785
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT)	0.303	0.103	0.243	2.931	0.004*
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL)	0.017	0.125	0.013	0.137	0.891
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC)	0.365	0.086	0.293	4.250	0.000**

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.54 พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน HyFlex (H) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน HyFlex (H) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$H_Y = 1.107 - 0.076STR - 0.104LEA + 0.037PRO + 0.303MOT + 0.017CUL + 0.365TEC$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$H_Z = - 0.060STR - 0.082LEA + 0.028PRO + 0.243MOT + 0.013CUL + 0.293TEC$$

ตารางที่ 4.55 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document

ตัวแปร	D	STR	LEA	PRO	MOT	CUL	TEC	VIF
$\bar{X}$	3.71	3.75	3.73	3.69	3.56	3.74	3.46	
S.D.	1.10	0.86	0.86	0.81	0.87	0.83	0.87	
D	1.000	0.412**	0.389**	0.446**	0.387**	0.437**	0.338**	
STR		1.000	0.705**	0.792**	0.671**	0.758**	0.625**	3.504
LEA			1.000	0.719**	0.735**	0.771**	0.619**	4.099
PRO				1.000	0.755**	0.742**	0.697**	5.086
MOT					1.000	0.792**	0.715**	3.417
CUL						1.000	0.686**	4.533
TEC							1.000	2.364

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.55 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 2.364-5.086 ซึ่งมีน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Document (D) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.56 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.466	0.218	0.206	0.984

จากตารางที่ 4.56 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R) เท่ากับ 0.466 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R^2) เท่ากับ 0.218 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พยากรณ์อิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Document (D) ได้ร้อยละ 21.8 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ 0.984

ตารางที่ 4.57 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม แบบ Document

ตัวแปร	B	S.E. b	β	t	p
ค่าคงที่ (a)	1.242	0.243		5.109	0.000**
ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR)	0.169	0.106	0.131	1.585	0.114
ด้านผู้นำ (LEA)	-0.063	0.115	-0.049	-0.544	0.587
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO)	0.294	0.136	0.215	2.167	0.031*
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT)	0.071	0.103	0.056	0.684	0.494
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL)	0.210	0.125	0.158	1.684	0.093
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC)	-0.015	0.086	-0.012	-0.175	0.861

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.57 พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Document (D) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Document (D) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$D_Y = 1.242 + 0.169STR - 0.063LEA + 0.294PRO + 0.071MOT + 0.210CUL - 0.015TEC$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$D_Z = 0.131STR - 0.049LEA + 0.215PRO + 0.056MOT + 0.158CUL - 0.012TEC$$

ตารางที่ 4.58 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม

ตัวแปร	KTS	STR	LEA	PRO	MOT	CUL	TEC	VIF
$\bar{X}$	3.46	3.75	3.73	3.69	3.56	3.74	3.46	
S.D.	0.89	0.86	0.86	0.81	0.87	0.83	0.87	
KTS	1.000	0.438**	0.461**	0.476**	0.498**	0.505**	0.465**	
STR		1.000	0.705**	0.792**	0.671**	0.758**	0.625**	3.504
LEA			1.000	0.719**	0.735**	0.771**	0.619**	4.099
PRO				1.000	0.755**	0.742**	0.697**	5.086
MOT					1.000	0.792**	0.715**	3.417
CUL						1.000	0.686**	4.533
TEC							1.000	2.364

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.58 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 2.364-5.086 ซึ่งมีน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม (KTS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.59 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์สมการพยากรณ์ สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์ ที่ปรับแก้ และค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.544	0.296	0.285	0.749

จากตารางที่ 4.59 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R) เท่ากับ 0.544 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า (R^2) เท่ากับ 0.296 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) พยากรณ์อิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม (KTS) ได้ร้อยละ 29.6 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ 0.749

ตารางที่ 4.60 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอย ของปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ด้านผู้นำ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน ด้านวัฒนธรรมองค์กรของ โรงแรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจ โรงแรม โดยรวม

ตัวแปร	B	S.E. b	β	t	p
ค่าคงที่ (a)	1.167	0.185		6.300	0.000**
ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR)	0.023	0.081	0.023	0.290	0.772
ด้านผู้นำ (LEA)	0.082	0.088	0.080	0.941	0.347
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO)	0.004	0.103	0.004	0.042	0.966
ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT)	0.163	0.079	0.160	2.077	0.038*
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL)	0.204	0.095	0.191	2.144	0.033*
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC)	0.156	0.065	0.153	2.384	0.018*

**P < 0.01, *P < 0.05

จากตารางที่ 4.60 พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม (KTS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม (KTS) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$KTS_Y = 1.167 + 0.023STR + 0.082LEA + 0.004PRO + 0.163MOT + 0.204CUL + 0.156TEC$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$KTS_Z = 0.023STR + 0.080LEA + 0.004PRO + 0.160MOT + 0.191CUL + 0.153TEC$$

4.3 การสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

จากการสรุปรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ เพื่อสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ด้วยวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ 4 รูปแบบ คือ

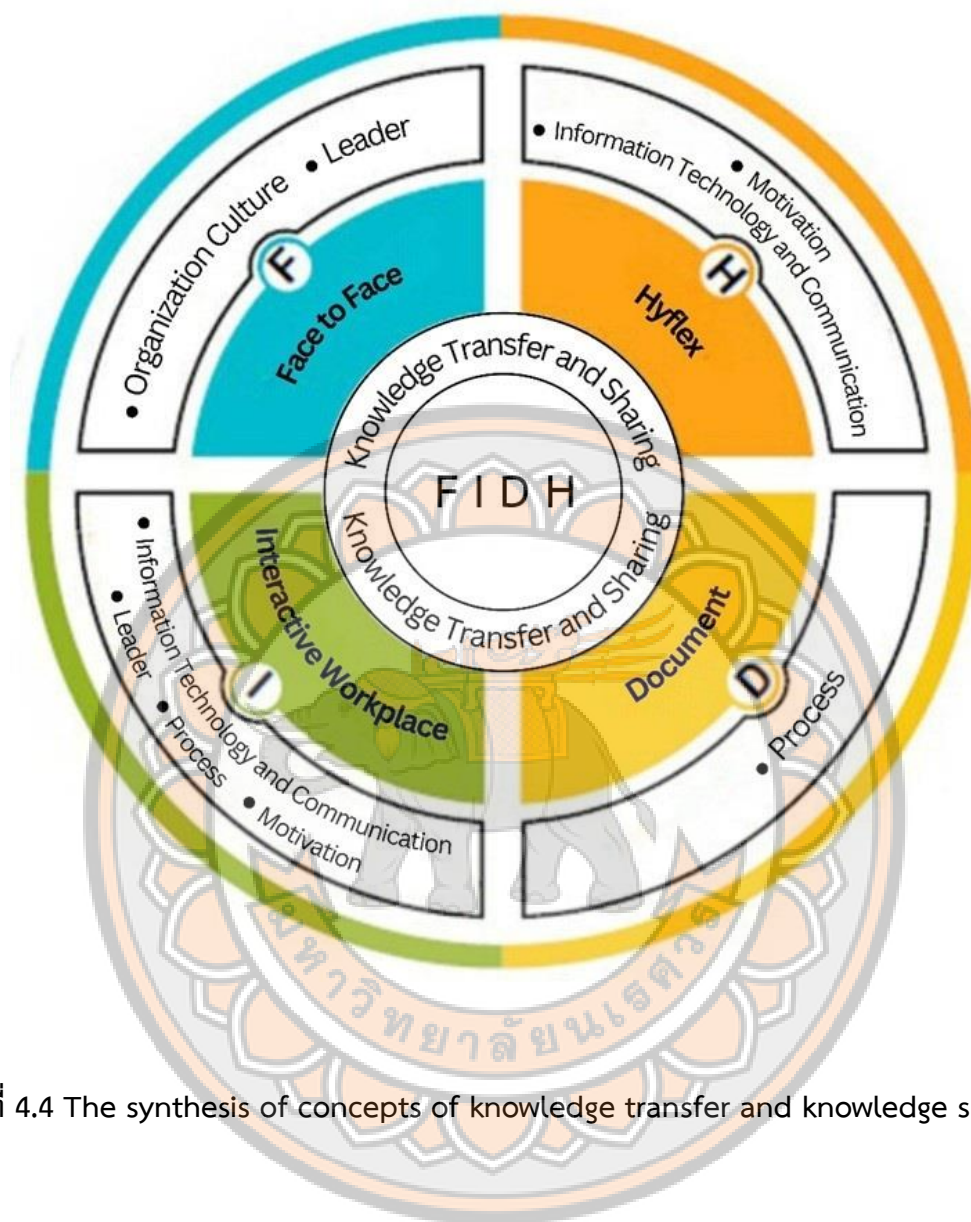
1) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร (Document) โดยปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Document

2) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex) โดยปัจจัยด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ HyFlex

3) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) โดยปัจจัยด้านผู้นำ กระบวนการปฏิบัติงาน การจูงใจ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Interactive Workplace

4) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) โดยปัจจัยด้านผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Face-to-Face

จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 รูปแบบนี้มีเป้าหมายเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยลดรอยต่อระหว่างการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานสามารถเรียนรู้และปรับตัว เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน (Resilience Skill) แลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่สามารถรับมือกับความท้าทายในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังแผนภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 The synthesis of concepts of knowledge transfer and knowledge sharing

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยใช้ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งถือเป็นปรากฏการณ์สำคัญในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA) เป็นขอบเขตเวลาของการศึกษา การศึกษานี้มุ่งตอบคำถามการวิจัยที่ว่า การจัดการความรู้ในยุคก้าวเป็นอย่างไร? ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม มีวิธีการเตรียมพร้อมและรับมือในเรื่องการจัดการความรู้ได้อย่างไร? ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการความสำเร็จของการจัดการความรู้ รูปแบบและหรือกลยุทธ์ในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นอย่างไร? และท้ายที่สุด ผลจากการศึกษานี้ จะนำไปสู่แนวคิดของการจัดการความรู้ในยุคที่โลกต่างเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างไร ผู้วิจัยจะขอสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งได้เป็น 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กรของโรงแรม นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในโรงแรม ได้แก่ ผู้นำ การทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กรของโรงแรม และการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน

1.2 ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม จากการเก็บแบบสอบถาม จำนวน 410 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการของธุรกิจโรงแรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการสกัดปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมจาก 8 ปัจจัย พบปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมใหม่ 6 ปัจจัย ประกอบด้วย

1.2.1 ปัจจัยด้านผู้นำ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.655 - 0.737 โดยหัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นและเสนอแนะมุมมองการทำงานที่หลากหลาย พูดให้กำลังใจและแสดงความเอื้ออาทรต่อพนักงาน มีการกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสและอำนวยความสะดวกให้พนักงานนำประสบการณ์ หรือความรู้ใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในองค์กรเช่น จัดหาช่วงเวลาและพื้นที่ให้ โดยที่หัวหน้างานสามารถปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย และใช้เกณฑ์เลื่อนตำแหน่งงานโดยพิจารณาจากสมรรถนะการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน โดยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านผู้นำมีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

1.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.752 - 0.839 โดยโรงแรมจัดเตรียมอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เช่น E-mail, Internet และพนักงานได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาและเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการรวบรวมและจัดเก็บไว้ รวมถึงพนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร โดยที่โรงแรมมีการจัดเก็บความรู้และความเชี่ยวชาญ ความสำเร็จไว้ในระบบสารสนเทศ ที่สามารถค้นหาได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบออนไลน์ ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก และยังมี ความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

1.2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.549 - 0.712 โดยพนักงานสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานได้เมื่อเห็นสมควร โรงแรมมีการจัดทำบันทึกปัญหา ความล้มเหลว ความสำเร็จที่พบในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถกลับมาทบทวนและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และพนักงานสามารถเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน โดยที่โรงแรมมีวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ รวมถึงการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ที่ทุกคนนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก และมีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

1.2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.523-0.687 โดยโรงแรมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผยไว้ใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามารถซักถาม แลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทำงานและการใช้ชีวิต โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาและความผิดพลาดจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางาน และให้เรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ และโรงแรมมีนโยบาย ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทั้งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องการใช้ชีวิต รวมถึงสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมสานสัมพันธ์ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่าง และโรงแรม

สร้างบรรยากาศหรือระบบนิเวศของการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนก และมีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

1.2.5 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.615-0.776 โดยโรงแรมมีโครงสร้างองค์กรในการบริหารไม่ซับซ้อน ทำให้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นไปโดยง่าย มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างพนักงานมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรของโรงแรมเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก) มากกว่าที่จะจำกัดให้อยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะส่วนของตน และโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าได้ตลอดเวลา

1.2.6 ปัจจัยด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.647-0.709 โดยโรงแรมมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ มีระบบการพิจารณาการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากการที่พนักงานมีการพัฒนาการเรียนรู้และช่วยผู้อื่นให้ได้เรียนรู้มากขึ้น และมีระบบการเชิดชูเกียรติให้แก่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ขององค์กร ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

1.3 การทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมสนับสนุนวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Face-to-Face พบว่า ปัจจัย ได้แก่ ด้านผู้นำ (LEA) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Face-to-Face (F) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (TEC) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Face-to-Face (F) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$F_Y = 1.343 + 0.035STR + 0.206LEA + 0.049PRO + 0.068MOT + 0.264CUL + 0.029TEC$$

1.3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมสนับสนุนวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Interactive Workplace ปัจจัย ได้แก่ ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (TEC) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Interactive Workplace (I) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

ด้าน Interactive Workplace (I) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$I_Y = 1.105 + 0.007STR + 0.250LEA - 0.250PRO + 0.244MOT + 0.204CUL + 0.186TEC$$

1.3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมสนับสนุนวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ HyFlex ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน HyFlex (H) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) และด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน HyFlex (H) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$H_Y = 1.136 - 0.062STR - 0.098LEA + 0.036PRO + 0.310MOT - 0.009CUL + 0.357TEC$$

1.3.4 สมมติฐานข้อที่ 4 : ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมสนับสนุนวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Document ปัจจัย ได้แก่ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (PRO) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Document (D) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (STR) ด้านผู้นำ (LEA) ด้านการจูงใจ การให้รางวัล / ผลตอบแทน (MOT) ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม (CUL) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (TEC) ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้าน Document (D) และสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$D_Y = 1.220 + 0.169STR - 0.038LEA + 0.305PRO + 0.066MOT + 0.182CUL - 0.005TEC$$

2. รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 16 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงแรมพบว่า โรงแรมมีวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ที่สามารถนำมาจัดกลุ่มได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) เอกสารลายลักษณ์อักษร (Documenting) 2) การเผชิญหน้า (Face-to-Face) 3) รูปแบบออนไลน์ (Online) และ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จำแนกเป็นวิธีการและรูปแบบที่ใช้ก่อนและระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 โดยวิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของของ ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training - classroom) การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การฝึกสอน (Coaching) ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy System) การสวมบทบาท (Role play) และจากการศึกษาพบว่า ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ส่วนใหญ่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการจากแบบเดิมที่เป็นแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) มาเป็นออนไลน์ (Online) ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training - Online) การประชุมสั้นๆ ก่อนเริ่มงาน (Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall) การประชุม (Meetings) คู่มือ (Handbook) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Guideline/SOP) คลิปวิดีโอ (VDO Clip)

ภาพที่ 5.1 วิธีการการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

Categories	Before Covid-19	During Covid-19	Knowledge Transfer Method
1	✓	✗	การฝึกอบรม (Training - Classroom), ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy System), การฝึกสอน (Coaching), การสวมบทบาท (Role Play), การทำงานพร้อมกับเรียนรู้ไปในเวลาเดียวกัน (On the job training)
2	✓	✓	การจัดทำ SOP, การจัดทำบันทึกเอกสารเป็นคู่มือ (Hand book), Cross training, การประชุม, การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Townhall), VDO Clip Record
3	✗	✓	การฝึกอบรมสอนงานผ่านระบบออนไลน์ (Training - Online)

ผลการวิเคราะห์วิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมจากแบบสอบถาม จำนวน 410 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการของธุรกิจโรงแรม สามารถแบ่งวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ได้ 4 รูปแบบ

รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ประกอบด้วย การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall) การสาธิต (Demonstration) ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy System) การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) การสังเกต (Observation) การฝึกสอน (Coaching) การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) และการระดมความคิด (Brainstorming)

รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) ประกอบด้วย การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชุม (Meetings) และการสัมมนา (Seminar)

รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex) ประกอบด้วย เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสาร (Weblog) การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-library) การถ่ายทอดงานแบบติดตามเป็นเงา (Job Shadow) การสวมบทบาท (Role play) คลิปวิดีโอ (VDO Clip) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร (Document) ประกอบด้วย กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Guideline / SOP) จัดทำข้อกำหนด (Protocol) และจัดทำคู่มือ (Handbook)

ภาพที่ 5.2 รูปแบบของวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม

Face-to-Face		Document
1. Town Hall / All hands meeting	5. Observation	1. Guideline / SOP
2. Demonstration	6. Coaching	2. Protocol
3. Buddy System	7. Brainstorming	3. Handbook
4. On the job training	8. Mentoring	
1. Classroom Training		1. Weblog
2. Morning Brief		2. Web based training / E-library
3. Cross Training		3. Job Shadow
4. Storytelling		4. Role play
5. Meetings		5. VDO Clip
6. Seminar		6. Job rotation
Interactive Workplace		HyFlex

3. การสังเคราะห์แนวทางการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ แบ่งวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ 4 รูปแบบ คือ

1) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านเอกสาร (Document) โดยกระบวนการปฏิบัติงานมีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Document และพบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

2) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex) โดยการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ HyFlex และพบว่ามีสัมพันธ์กับสังกัดอยู่ฝ่าย/แผนกของพนักงาน และมีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

3) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) ผู้นำ กระบวนการปฏิบัติงาน การจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Interactive Workplace และพบว่ามีสัมพันธ์กับสังกัดของพนักงาน และมีความสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

4) การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) จะเห็นได้ว่า ผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมมีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Face-to-Face และพบว่ามีสัมพันธ์กับระดับ/ขนาดของโรงแรม

ทั้ง 4 รูปแบบนั้นมีเป้าหมายเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยลดรอยต่อระหว่างการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานสามารถเรียนรู้และปรับตัว เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน (Resilience Skill) แลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่สามารถรับมือกับความท้าทายในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การอภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

ปัจจัยด้านผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม ทั้งในบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุนและผู้สร้างระบบนิเวศการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหารงาน ทักษะคิด แนวคิดและแนวทางในการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ที่เป็นรูปธรรม ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณที่พบว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 อยู่ในระดับมาก และพบว่า ผู้นำหรือหัวหน้างานสามารถปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.84 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวและค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ พบว่า “ผู้นำ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.655 - 0.737 และมีค่าไอเกนที่ 17.722 มีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง โดยประเด็นเรื่อง หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นและเสนอแนะมุมมองการทำงานที่หลากหลาย พูดให้กำลังใจและแสดงความเอื้ออาทรต่อพนักงาน มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.737 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แก่นสาระที่พบว่า ผู้นำมีความเอื้ออาทร และการมีทักษะในการบริหารคนเชิงบวก (H07,H02) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบนิเวศในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Face-to-Face ($P=0.035$) ที่ประกอบด้วยการพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall) การสาธิต (Demonstration) ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy System) การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) การสังเกต (Observation) การฝึกสอน (Coaching) การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การระดมความคิด (Brainstorming) และปัจจัยด้านผู้นำนั้นยังมีความสัมพันธ์กับวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Interactive Workplace ($P = 0.011$) ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชุม (Meetings) และการสัมมนา (Seminar) นั้นหมายความว่า หากผู้นำมีกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้พนักงาน นำประสบการณ์ หรือความรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และรับฟังความคิดเห็น เสนอแนะมุมมองการทำงานที่หลากหลาย รวมถึงการแสดงความเอื้ออาทรต่อพนักงาน จะทำให้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Face-to-Face และแบบ Interactive Workplace เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า “ผู้นำ” ขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทั้งแบบ online และ offline ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ผู้นำควรมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแห่งความเปลี่ยนแปลง เพราะวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหารงาน ทศนคติและชุดความคิดของผู้นำจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้นั้น ภาวะผู้นำที่โอปรรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Leadership) มีส่วนช่วยเพิ่มเติมและมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้เป็นอย่างมาก โดยสร้างประสิทธิผลแก่ตนเองและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำ (Hananta & Suratman, 2023; McFadden & McClain, 2024) ทั้งนี้ สัมพันธ์กับ งานวิจัยของ Khatoon, A., Rehman, S. U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2022) ที่กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจความเป็นผู้นำย่อมจะช่วยให้พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร สอดรับกับความคิดเห็นของผู้ให้

ข้อมูลในงานวิจัยของ Gatiti (2022) ที่กล่าวว่า การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอุปสรรคสำคัญในการแบ่งปันความรู้

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมในฐานะเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานทุกระดับในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอน ต่อยอดความรู้ ทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ที่ดี และ/หรือนวัตกรรม ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงปริมาณที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 อยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยที่พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.49 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวและค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ พบว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.752 - 0.839 และมีค่าไอเกนที่ 1.646 มีความสำคัญเป็นลำดับที่สอง โดยประเด็นเรื่อง พบว่า โรงแรมจัดเตรียมอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เช่น E-mail, Internet มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.839 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แก่นสาระที่พบว่า การเข้าถึงข้อมูลเพื่อศึกษาเรียนรู้ และการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (H10, H03) เป็นปัจจัยสำคัญในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Face-to-Face ($P=0.012$) ที่ประกอบด้วยการฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชุม (Meetings) และการสัมมนา (Seminar) รวมถึงวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ HyFlex ($P=0.000$) ที่ประกอบด้วย เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อการสื่อสาร (Weblog) การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Web based training / E-training / E-library) การถ่ายทอดงานแบบติดตามเงา (Job Shadow) การสวมบทบาท (Role play) คลิปวิดีโอ (VDO Clip) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ผลการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ปกติแล้วองค์การด้านการท่องเที่ยวและผู้ประกอบการจะเป็นแหล่งที่พร้อมไปด้วยความรู้แบบฝังลึก เป็นทักษะความชำนาญ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากต่อการประมวลผล หรือเขียนเป็นคู่มือออกมาได้ (Cooper, 2006) โดยปกติความรู้แบบนี้จะต้องถ่ายทอดหรือแบ่งปันตัวต่อตัว หากแต่ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง เช่น เหตุการณ์แพร่

ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ผ่านมา ที่การวิธีการจัดการความรู้ไม่สามารถทำได้เช่นในเวลาปกติ เทคโนโลยีสารสนเทศและวิธีการสื่อสารในยุคแห่งความไม่แน่นอน หรือในภาวะวิกฤตแบบ online และ offline ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ดังนั้น องค์กรควรจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเข้าถึงและการถ่ายทอดข้อมูล การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อเพื่อการถ่ายทอดความรู้ สอดคล้องกับ สายชล เชานิมิตร (2009) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของพนักงานบริษัทนั้นเกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ Deloitte (2021) ที่ได้ศึกษาอนาคตของการเรียนรู้หลังการแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่แสดงให้เห็นว่ากว่า 60 เปอร์เซ็นต์ องค์กรต่าง ๆ มีการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนจากการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าเป็นแบบออนไลน์ และการแชร์สื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.69 และโรงแรมมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ที่ทุกคนนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.86 อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แบบ online และ Offline รวมถึงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แบบ offline ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ดังนั้น องค์กรควรออกแบบหรือกำหนดแผนการการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ข้ามสายงานที่เหมาะสมในช่วงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานข้ามสายงาน/แผนก สามารถสร้างพนักงานที่มีทักษะที่หลากหลายเพื่อทดแทนและช่วยเหลือตามแผนกต่าง ๆ เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและลดต้นทุนแรงงานที่เกิดขึ้นในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 ที่ เป็นหมุดหมายของงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทพงษ์, (2022) ที่ได้เสนอแนวทางการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายใต้ความไม่แน่นอน ในมิติการบริหารจัดการภายในองค์กรในช่วงการระบาด ธุรกิจโรงแรมต้องมีการปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ โดยการทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skilling) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพ การผลิตและสมรรถนะ รวมถึงช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงานในช่วงสถานการณ์ที่จำเป็น และไปสอดคล้องกับผลวิจัยของ วาทีนี เขมมาโรทัย, สุภัทรา นวชินกุล และหทัยรัตน์ ศรีสุภา (2024) ที่กล่าวว่า กระบวนการทำงานข้ามสายงานเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในยุคที่มีความอลหม่าน ไม่แน่นอน เนื่องด้วยการรับตำแหน่งทดแทนบุคลากรเกษียณเป็นไปได้ยาก จึงจำเป็นต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว

ผลจากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวและค่าไอเกน (Eigen Value) พบว่า ด้าน “กระบวนการปฏิบัติงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.549 - 0.712 และค่าไอเกนที่ 1.235 มีความสำคัญเป็นลำดับที่สาม โดยด้านพนักงานสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานได้เมื่อเห็นสมควร มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.712 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แก่นสาระที่ว่ามีการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังลาออกและการฝึกอบรมตามมาตรฐาน (H02,H10) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานและรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันด้านต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ด้าน Interactive Workplace (P = 0.023) ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning

Brief / Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชุม (Meetings) และการสัมมนา (Seminar) รวมทั้ง ด้าน Document (P = 0.014) ที่ประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Guideline/SOP) ข้อกำหนด (Protocol) และคู่มือ (Handbook)

ผลการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า “กระบวนการปฏิบัติงาน” มีความสัมพันธ์กับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทั้งแบบ online และ Offline รวมถึงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แบบ offline ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ดังนั้น องค์กรควรมีกระบวนการปฏิบัติงานในการจัดเก็บความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานของพนักงานออกมาในรูปแบบของการบันทึกเป็นเอกสารที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในช่วงสถานการณ์ความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ซึ่งช่วยสร้างมาตรฐานในการทำงานและพนักงานสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว ลดระยะเวลาในการฝึกอบรมและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงช่วยปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการได้อย่างรวดเร็วหากเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ ตลอดจนลดความเสี่ยงการสูญหายของข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงลดความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหารและพนักงานที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานโดยใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นเอกสารอ้างอิง สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) ที่กล่าวถึง แนวคิดการจัดการความรู้แบบ SECI Model ในกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า internalization ที่ว่าความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ถูกสร้างและถูกแบ่งปันไปทั่วองค์กรนั้น จะถูกแปลงเป็นความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) โดยบุคคลซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ เช่นเดียวกับ แนวคิดของ Allameh, S. M., Pool, J. K., Jaber, A., & Soveini, F. M. (2014) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งมักพบได้บ่อยในองค์กรซึ่งมีความชัดเจนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยต่างกับที่กลไกการนำมาใช้ อาทิ วิธีการ ภาษา และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่อาจช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้แบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้โดยปริยาย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม เป็นปัจจัยที่มีต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม ทั้งในบทบาทของผู้สนับสนุนและผู้สร้างระบบนิเวศการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีม นั้น จะประกอบด้วย การสอนงานโดยเพื่อนร่วมงาน ความร่วมมือและการสนับสนุนของทีมงาน และการทำงานเป็นทีม ทั้งหมดที่กล่าวล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงปริมาณที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม เป็นปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 อยู่ในระดับมาก และพบว่า โรงแรมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผยไว้ใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถซักถาม แลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทำงานและการใช้ชีวิตโดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวและค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้พบว่า “วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม” มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.523 - 0.687 และมีค่าไอเกนที่ 1.188 มีความสำคัญเป็นลำดับที่สี่ โดยประเด็นเรื่อง พบว่า โรงแรมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผยไว้ใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถซักถาม แลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทำงานและการใช้ชีวิตโดยอยู่บน

พื้นฐานของการยอมรับความแตกต่าง มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.687 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แก่นสาระที่พบว่า ความสามัคคีและมีน้ำใจ และการช่วยกันสอนงานภายในทีม (H05,H09) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบนิเวศในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Face-to-Face ($P=0.014$) ที่ประกอบด้วยการพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Town Hall) การสาธิต (Demonstration) ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy System) การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) การสังเกต (Observation) การฝึกสอน (Coaching) การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การระดมความคิด (Brainstorming)

ผลการศึกษาข้างต้น สรุป “วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม” มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แบบ offline ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ดังนั้น องค์กรควรมีการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนตามพลวัตต่าง ๆ ได้ เพราะการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือและการสนับสนุนของทีมงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งความสามัคคีและมีน้ำใจแก่กัน ภายในองค์กรทำให้การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นได้ เป็นไปตามผลวิจัยของ Chen & Cheng (2012) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อเจตคติในการแบ่งปันความรู้และการควบคุมพฤติกรรมที่รับรู้ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang te, T. (2007) พบว่า การแบ่งปันความรู้ช่วยให้การเรียนรู้ของบุคคลสามารถกระจายไปได้ทั่วถึงทั้งองค์กร เมื่อองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ รวมถึงมุมมองกับผู้อื่น

โครงสร้างองค์กรของโรงแรม เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม มีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดระบบนิเวศที่เอื้อต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร กล่าวคือ ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ และความเสมอภาคในการเรียนรู้ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณที่พบว่า โครงสร้างองค์กรของโรงแรม เป็นปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 อยู่ในระดับมาก และพบว่า โครงสร้างองค์กรของโรงแรมเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก) มากกว่าที่จะจำกัดอยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะส่วนของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวและค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้พบว่า “โครงสร้างองค์กรของโรงแรม” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.523-0.687 และมีค่าไอเกนที่ 1.178 มีความสำคัญเป็นลำดับที่ห้า โดยประเด็นเรื่อง โรงแรมมีโครงสร้างองค์กรในการบริหารไม่ซับซ้อน ทำให้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นไปโดยง่าย มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.776 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แก่นสาระที่พบว่า โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน และความยืดหยุ่นที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน (H04,H10) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบนิเวศในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ทั้งแบบ Face-to-Face แบบ Interactive Workplace แบบ HyFlex และแบบ Document

ผลการศึกษาค้นคว้า สรุป “โครงสร้างองค์กรของโรงแรม” เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม แต่มีได้เป็นปัจจัยที่ถูกมองข้ามไป เนื่องด้วยอาจเป็นไปได้ว่าโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมค่อนข้างชัดเจนและไม่ได้ความซับซ้อนมากนัก สอดคล้องกับผลวิจัยของ ชญาดา ดีมาลัย (2016) พบว่า หนึ่งในปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชนคือ โครงสร้างเนื่องด้วยการจัดตั้งองค์การที่เป็นโครงสร้างแบบแบน (Flat Structure) ทำให้เกิดความยืดหยุ่น สื่อสารสะดวก มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ได้ง่าย สอดคล้องกับผลวิจัยของ Ardichvili (2008) ที่พบว่า อุปสรรคที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ นั้น คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ ภาคิน อังศรีชัย (2022) พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

การจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม ทั้งในบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุนและผู้สร้างระบบนิเวศการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ การกระตุ้นการเรียนรู้และการสนับสนุนการสอนงานโดยให้รางวัล การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนการพัฒนาโดยเพิ่มค่าตอบแทน และการสร้างแรงบันดาลใจโดยให้คุณค่าแก่ผู้ถ่ายทอด ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณที่พบว่า การจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน เป็นปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 อยู่ในระดับมาก และพบว่า โรงแรมมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.64 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวและค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ พบว่า “การจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.647 - 0.709 และมีค่าไอเกนที่ 1.142 มีความสำคัญเป็นลำดับที่หก โดยประเด็นเรื่อง โรงแรมมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ 0.709 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แก่นสาระที่พบว่า พนักงานสามารถเลือกและวางแผนการพัฒนาอบรมได้ด้วยตนเอง และการสร้างโอกาสเติบโตและก้าวหน้าภายในองค์กร (H01,H10) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบนิเวศในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ Interactive Workplace ($P = 0.006$) ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) การประชุมสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน (Morning Brief / Daily Brief) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Training) การบอกเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชุม (Meetings) และการสัมมนา (Seminar) รวมทั้งวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ แบบ HyFlex ($P = 0.003$) ที่ประกอบด้วย เว็บไซต์เขียนบันทึกเรื่องราวประจำวันเพื่อการสื่อสาร (Weblog) การเรียนรู้ผ่านเว็บ/ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Web based training /E-training/E-library) การถ่ายทอดงานแบบติดตามเงา (Job Shadow) การสวมบทบาท (Role play) คลิปวิดีโอ (VDO Clip) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ผลการศึกษาข้างต้น สรุป “การจูงใจ การให้รางวัล/ผลตอบแทน” เป็นสิ่งสำคัญต่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องด้วยเป็นการรักษาและดึงดูดให้พนักงานที่มีศักยภาพคงอยู่ อีกทั้งกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กรในการพร้อมที่จะปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอีก สอดคล้องกับผลวิจัยของ Abdul, H. (2015) ที่ว่า “ระบบรางวัล” ถูกมองเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจและรางวัลเสมือนกับเป็นแรงผลักดันของระบบการถ่ายทอดการเรียนรู้และนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพที่สูง ทั้งนี้องค์ประกอบของระบบรางวัลนั้นอาจเป็นไปทั้งรางวัลในรูปแบบเงินและไม่ใช้เงิน แต่หมายรวมถึงการยอมรับและการยกย่อง อย่างไรก็ตามตามผลวิจัยของ Todorova & Mills (2014) พบว่า รางวัลในรูปแบบเงินไม่ได้มีผลสำคัญต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ ขณะที่ชื่อเสียงและการตอบแทนที่เป็นเหมือนรางวัลภายนอกบนพื้นฐานทุนทางสังคมกลับเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแบ่งปันความรู้มากกว่า

รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการสร้างความรู้ จัดเก็บและแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุ การกำหนดความต้องการ และการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการขององค์กร (Kucza, 2001) แบ่งออกเป็น 1) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมออกเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กร และ 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน โดย Karl-Erik Sveiby, (2001) ได้กล่าวว่า ผู้นำขององค์กรมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและสร้างระบบการจัดการที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ที่จะนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีม และมีวิธีการในการถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมทั้งสิ้น 4 รูปแบบประกอบด้วย 1) เอกสารลายลักษณ์อักษร (Documenting) ประกอบด้วย การจัดทำ SOP และการบันทึกเอกสาร 2) การเผชิญหน้า (Face-to-Face) ประกอบด้วย การประชุม การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (Townhall) การจับคู่ทำงาน (Buddy System) การสอนงานแบบพี่เลี้ยง (Coaching) การสร้างบทบาทสมมติ Role Play การทำงานพร้อมกับเรียนรู้ไปในเวลาเดียวกัน (On the job training) การจัดฝึกอบรม (การจัดฝึกอบรม) และ Cross training 3) รูปแบบออนไลน์ (Online) ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ และการอบรมออนไลน์ และ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ประกอบด้วย VDO Clip Record การเผยแพร่ข้อมูลลายลักษณ์อักษรผ่านโปรแกรมจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ สอดคล้องกับที่ Cooper (2006) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ คือ การถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพและการใช้ความรู้เพื่อนำไปสู่การแข่งขัน วิธีในการถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นจากการผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล อันประกอบด้วย การถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกไปสู่ความรู้แบบฝังลึก (Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการผ่านการปฏิสัมพันธ์ทาง

สังคม โดยการประชุมและการพูดคุยกันในกลุ่ม การถ่ายทอดความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้แบบฝังลึก (Explicit to Tacit) เป็นการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น เช่น การเขียนรายงานและการสร้างความคิดใหม่ การถ่ายทอดความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit to Explicit) เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ผ่านเครือข่ายจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง และการถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (Tacit to Explicit) เป็นการถ่ายทอดความรู้สู่ภายนอก ผ่านการระดมความคิด (brainstorming)

การสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ

จากการสรุปรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม เพื่อพัฒนาแนวคิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ซึ่งการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของแต่ละคนเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2009) ในการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กรของโรงแรม (Hotel Organizational Structure) ด้านผู้นำ (Leader) ด้านการทำงานเป็นทีม (Team work) และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน (Career path and Development) เพื่อให้เกิดการความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวพนักงาน (Tacit Knowledge) Cooper (2006) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่องค์กรการท่องเที่ยวต้องคำนึงถึง คือ การทำความเข้าใจในธรรมชาติขององค์ความรู้ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยวิธีที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งวิธีการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ 4 วิธี คือ 1) Document โดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Document 2) HyFlex โดยการจูงใจ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ HyFlex 3) Interactive Workplace วิธีนี้ ผู้นำ กระบวนการปฏิบัติงาน การจูงใจ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Interactive Workplace และ 4) Face-to-Face จะเห็นได้ว่า ผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม มีผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบ Face-to-Face ทั้ง 4 วิธี ที่สอดคล้องกับ Cooper (2006) ที่กล่าวว่า วิธีในการถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นจากการผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เพื่อลดรอยต่อระหว่างปฏิบัติงาน และให้พนักงานมีความสามารถในการปรับตัว และเรียนรู้ที่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในเรื่องต่าง ๆ (Resilience Skill) สอดคล้องกับเป้าหมายของการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ที่บุคลากรแต่ละคนมี มาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร จะส่งผลให้ระดับความสามารถขององค์กรสูงขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ของแต่ละคนเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2009)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

แนวคิดจากการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม นำไปสู่การสร้างความสำเร็จแบบยั่งยืน เพื่อองค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การบูรณาการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในช่วงเวลาปกติหรือในสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจอื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน

1.1 ผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ด้วยรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face) และ รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) ดังนั้นหากธุรกิจโรงแรมต้องการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานควรใช้วิธี Face-to-Face และวิธี Interactive Workplace

1.2 หากธุรกิจโรงแรมต้องการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน ควรเลือกวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้รูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน (Interactive Workplace) เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ที่ทุกคนนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย จึงทำให้ Interactive Workplace เป็นวิธีการที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ได้

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการให้รางวัลหรือผลตอบแทน เป็นการจูงใจที่จะทำให้พนักงานในธุรกิจโรงแรมเกิดการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้มากขึ้น ด้วยรูปแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้แบบผสมผสานยืดหยุ่น (HyFlex)

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ เป็นการศึกษาเฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทำให้การเก็บข้อมูลจำกัดเฉพาะพื้นที่ ดังนั้น

2.1 การวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมในธุรกิจโรงแรมให้หลากหลายพื้นที่ เพื่อให้สะท้อนถึงความชัดเจน เหมาะสมต่อแต่ละบริบท โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีนักท่องเที่ยวให้ความสนใจและเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยว

2.2 การขยายผลแนวคิดของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ไปยังธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

นอกจากนี้ ผู้บริหารขององค์กรสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติหรือภาวะที่มีความไม่แน่นอนที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร ได้

อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่าง
มั่นคงและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตในระยะยาว



บรรณานุกรม

- Abdul, H. (2015). Learning Transfer through Rewards System. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 5-12.
- Ahmed, K. P., Lim, K.K., & Loh, A.Y.E. (2002). *Learning through Knowledge Management*. Butterworth-Heinemann.
- Anchor, I. (2019). *On the Origins of VUCA and How it Affects Decision Making*. Retrieved November 20 from <https://www.indigoanchor.com/blog/2019/10/31/on-the-origins-of-vuca-and-how-it-affects-decision-making>
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- Argote, L., Guo, J., Park, S.-S., & Hahl, O. (2022). The mechanisms and components of knowledge transfer: The virtual special issue on knowledge transfer within organizations. *Organization Science*, 33(3), 1232–1249.
- Areela Khatoon, S. U. R., Talat Islam, Yasir Ashraf (2022). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4-5), 682-697.
- Bennet, A. B. D. (2000). Characterizing the Next Generation Knowledge Organization Knowledge and Innovation. *Journal of the KMCI*, 1(1), 8-42.
- Choo, C. W. (2000, April 26–28). *Working knowledge: How organizations manage what they know. Paper presented at the 11th Congress of Southeast Asian Librarians (CONSAL XI), Singapore.*
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Daryl O. McKee, P. R. V., and William M. Pride. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Davidson, C., & Voss, P. (2002). *Knowledge Management*. NZ: Tandem Press.
- Deloitte. (2021). *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends Report*. Retrieved November 20 from <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
- Denney G. Rutherford and Michael J. O'Fallon. (2007). *HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS* (fourth ed.). New Jersey, USA.: John Wiley & Sons.
- Dorothy Leonard-Barton, D. L. (1998). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, P.F. (2012). *Post-capitalist society*. Harper Business.
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.
- Gatiti, P. (2022). Use of information and communication technologies to support knowledge sharing in development organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(4), 384-401.
- Gehani, R. R. (2002). Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm. *Management Decision*, 40(10), 980-991.
- Gosain, S. 2007. Mobilizing software expertise in personal knowledge exchanges'. *Journal of Strategic Information Systems*, 16 (3): 254-277.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*. Plume.
- Hirota, I. N. a. T. (2001). *Creative management*. SAGE publication. Ltd.
- Hirota Takeuchi, I. N. (2000). *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Oxford University Press.
- Houcine Meddour, A. H. A. M., Rushami Zien Yusoff. (2015). *Organizational Capacity, Organizational Motivation, External Environment and Knowledge Transfer and Sharing: A Conceptual Framework* (Vol. 3)

- Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P., & Tsai, M. L. (2011). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 111(2), 164–183.
- Ibrahim Seba, J. R., Sian Lambert. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- Indarti, J. R. L. a. N. (2016). UNDERLYING FACTORS OF ATTITUDE AND INTENTION TOWARDS KNOWLEDGE SHARING AMONG EMPLOYEES: THE CASE OF THE HOTEL BUSINESS IN AMBON, INDONESIA. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(3), 292 – 306.
- Joseph F. Hair, J. J. R., Marko Sarstedt, Christian M. Ringle. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Kautish, P., Hameed, W., Kour, S., & Walia, S. (2021). Knowledge management practices and organizational performance: A study of Indian SMEs in the manufacturing sector. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1111-1134.
- Ko, D. G., Kirsch, L. & King, W. (2005). Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Client in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59-85.
- Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. VTT Technical Research Centre of Finland.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and process management*, 6(1), 37-40.
- Liebowitz, J., & Chen, Y. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, 21(3), 189-198.
- Mark Horwitch, R. A. (2002). HELPING KNOWLEDGE MANAGEMENT BE ALL IT CAN BE. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 26-31.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and a guide for the journey*. McGraw-Hill.
- McClain, J. M. a. W. L. (2024). Leading Remoting Organizations Strategies for Managing Effective Knowledge Sharing Within Teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 21(1), 1-16.

- Michalisin, M. D., Robert D. Smith, and Douglas M. Kline. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360-387.
- Nelly Todorova, A. M. (2014). The Impact of Rewards on Knowledge Sharing. International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM),
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Parikh, M. (2001). Knowledge management: A business imperative. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2(1).
- Pearlson, K. E. (2001). *Managing and using information systems: A strategic approach*. Wiley.
- Pearlson, K. E., Carol S. Saunders, and Dennis F. Galletta. (2024). *Managing and using information systems: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- Pemberton, J. D., and George H. Stonehouse. (2000). Organizational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization: An International Journal*, 7(4), 184-194.
- Pforr, C. (2006). *Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*. Curtin University of Technology School of Management.
- Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Thompson, F., & Zhang, J. (2006). Knowledge sharing in crossboundary information system development in the public sector. *Information Technology and Management*, 7(4), 293–313.
- Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Doubleday & Company.
- Preuss, C. (2013). Methodology and methods. *Retail Marketing and Sales Performance: A Definitive Guide to Optimizing Service Quality and Sales Effectiveness*, 49-88.
- Rao, Y., Yang, M., & Yang, Y. (2018). Knowledge sharing, organizational learning and service innovation in tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11(5), 597–610.
- Sayyed Mohsen Allameh, J. K. P., Akbar Jaber, Farzaneh Mazloomi Soveini. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(3), 265-280.

- Shin-Yuan Hung, A. D., Hui-Min Lai, Wan-Mei Lin. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.
- Sull, D. (2020). *The Upside of Uncertainty: A Guide to Finding Possibility in the Unknown*. Harvard Business Review Press.
- Suratman, M. A. T. H. a. A. (2023). How are leaders trusted in the knowledge-sharing process? *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 5(1), 11-22.
- Susantya, A., Handayani, P., & Henrawan, M. (2012). The effect of knowledge management on organizational performance: A study in Indonesian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 45-54.
- Sveiby, K.-E. (2001). *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*
- Sveiby, K. E. (1997). *THE NEW ORGANIZATIONAL* Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- (Schwaiger et al., 2022)
- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Braun, B. (2022). Organizational resilience in hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: a qualitative approach. *Tourism Review*, 77(1), 163-176.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- TechTalkThai. (2021). *Empowering Tech Tourism* จับมือธุรกิจท่องเที่ยวและเทคโนโลยี ก้าวสู่ยุคดิจิทัลหลังโควิด 19. Retrieved November, 20 from <https://www.techtalkthai.com/empowering-tech-tourism-post-covid-digital-era/>
- Thongsuk, W. (2023). ส่อง *Digital Disruption* ในอุตสาหกรรมค้าปลีก พร้อมโอกาสใหม่ที่ไฉไลกว่า. Retrieved November, 20 from <https://talkatalka.com/blog/digital-disruption-in-retail/>
- Timbrell, G. T., Andrews, N. M., & Gable, G. G. (2001). Impediments to inter-firm transfer of best practice in an enterprise systems context. In *AJIS Special Edition: Knowledge Management* (pp.116-126).

- Turban, E., R. Kelly Rainer, and Richard E. Potter. (2001). *Introduction to information technology*. John Wiley & Sons.
- Verna, A. (1997). *The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence*.
- Ward, V., House, A., & Hamer, S. (2009). Developing a framework for transferring knowledge into action: a thematic analysis of the literature. *Journal of Health Services Research & Policy*, 14(3), 156–164.
- Wen-Jung Chen, H.-Y. C. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations*. Schema Press.
- Xu, Q., & Ma, Q. (2008). Determinants of ERP implementation knowledge transfer. *Information & Management*, 45(8), 528–539.
- Yang, J. (2010). The role of knowledge management in the success of project-based organizations: A case study of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 25(8), 452-463.
- Yang, J. t. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Yanqing Duan, W. N., Elayne Coakes. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 47(7-8), 356-363.
- Zahran Al-Salti, R. H. (2011). Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(5), 455-468.
- กิริฐากร บุญรอด, สุณิสา ผลโชติ, และ รุชยา คำนวณ. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19. *Journal of Southern Technology*, 15(1), 139-148.
- สายชล เช้านิมิตร. (2009). การยกระดับการให้บริการประชาชนในระดับท้องถิ่นและอำเภอ. Retrieved November 20 from http://www4.opdc.go.th/special.php?spc_id=1&content_id=1742
- ขวัญใจ เทชเสนสกุล. (2019). VUCA Worldโลกแห่งความผันผวน New Normal ในยุคปัจจุบัน. Retrieved November 20 from <https://www.exim.go.th/getattachment/714bfb92-b860-4def-8f24-77713ee9b05d/VUCA-World->
- รังสรรค์ เนียมสนิท. (2009). การจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์. Retrieved January 2 from <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/272457>

- เสาวณี จันทะพงษ์, และ เจริญชัย เอกมาไพศาล. (2022). การบริหารจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร: ข้อเท็จจริงจากข้อมูลภาคสนาม.
- บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2006). การจัดการความรู้ – จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- กนกพันธุ์ โลกุลตรวงศ์. (2012). การจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. *Panyapiwat Journal*, 3(2), 132-143.
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2005). การจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter4_kc.pdf
- ฐิติมา หรั่งกลาง, และ จิรศักดิ์ จิยะจันทน์. (2018). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 20(2), 253-266.
- ชญาดา ตีมาลัย. (2016). การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญดี บุญญาภิจ. (2006). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ประสิทธิ์ชัย พิบุลรัตน์. (2017). การเปลี่ยนผ่านของการจัดการความรู้. *Journal of Digital Communications*, 1(1), 114–133.
- จิราภา พึ่งบางกรวย. (2021). Change O’ 9ine | ‘9 กลุ่มในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จะเปลี่ยนไปอย่างไรหลัง COVID-19?’. *TAT Review*. <https://tatreviewmagazine.com/article/changes-in-9-business-tourism-industry/>
- ปริญญานุ มากวัดมนสุข, และ บัญญัติ ยงยวน. (2020). ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์. *กรณีศึกษาศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร.*, 12(2), 54-76.
- ซัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2005). กระบวนการของการจัดการความรู้. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วาทีณี เขมมาโรทัย, สุภัทรา นวชินกุล, และ หทัยรัตน์ ศรีสุภะ. (2024). การพัฒนากระบวนการสื่อสารด้านการนำองค์กรภายในของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *โครงการประชุมวิชาการระดับชาติ PULINET ครั้งที่ 14 (The 14th PULINET National Conference – PULINET 2024) ภายใต้กรอบแนวคิด “Better Libraries : Honour Yesterday, Celebrate Today, Embrace Tomorrow”*, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย.
- วิทย์ บุญ. (2564). *สถานการณ์ลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) กับผลกระทบต่อแรงงานไทย*. ไทยรัฐพลัส. <https://plus.thairath.co.th/topic/everydaylife/100653>
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2009). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคิน อังคิชัย. (2022). การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร].

เอื้อน ปิ่นเงิน, และ ยืน ภู่วรรณ. (2546). สาเหตุของการจัดการความรู้ [นำเสนอในการสัมมนา]. การสัมมนาวิชาการ "การจัดการความรู้: ยุทธศาสตร์และเครื่องมือ", ห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และชมรมห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ, กรุงเทพฯ.

