

การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

Knowledge Management of Dusit Thani Hua Hin Hotel

นายภาสกร ชัมพุนทะ
นางสาวภัทรวดี ฉายแสงประทีป

รายงานการค้นคว้าอิสระเสนอต่อวิทยาลัยดุสิตธานี
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการโรงแรมและภัตตาคาร)
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของวิทยาลัยดุสิตธานี

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน
ชื่อผู้จัดทำ	นายภาสกร ชัมพุนทะ นางสาวภัทรวดี ฉายแสงประทีป
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการโรงแรมและภัตตาคาร
ปีการศึกษา	2552
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. วรนุช วุฒิอุตม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โดยเป็นการศึกษาถึงกระบวนการและระดับการจัดการความรู้ของโรงแรม ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมแห่งนี้ อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ กระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จำนวน 222 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแตกต่างค่าเฉลี่ยประชากร สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)

ผลวิจัยสามารถสรุปได้ว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดทำกระบวนการย่อยทั้ง 4 อันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้อย่างครบถ้วน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ นั้น พบว่าทุกปัจจัยที่ศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับทุกกระบวนการจัดการความรู้ โดยเป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจและ

ตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น นอกจากนี้โรงแรมควรจัดสร้างเครื่องมือในการเผยแพร่ความรู้ของโรงแรมไปยังพนักงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน วิกิทัศน์ หรือบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความกรุณาจากท่านผู้มีพระคุณหลายท่าน ดังจะขอกล่าวไว้ ดังนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์พรมิตร กุลกาลยีนยง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และ อาจารย์ ดร. วรนุช วุฒิอุตตม อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาเพิ่มเติม และตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระของการศึกษา ตั้งแต่เริ่มดำเนินการกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบป้องกันการค้นคว้าอิสระ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการเข้ามาเป็นกรรมการ ตลอดจนการให้คำชี้แจง และแนะนำแนวทางในการพัฒนา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงรายงานการค้นคว้าอิสระมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยดุสิตธานีทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทั้งทางด้านวิชาการ และทักษะการบริหารจัดการต่างๆ ที่ทำให้ผู้วิจัยได้หล่อหลอมกลั่นกรองความคิด และบูรณาการออกมาประยุกต์ใช้ในการค้นคว้าอิสระเล่มนี้

ขอขอบพระคุณ วัชรารุช (วิคเตอร์) สุขเสรี และพนักงานของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการศึกษาข้อมูล

ขอขอบพระคุณ ดร. รณชิต มหัทธนะพฤทธิ และพนักงานโรงแรมเซ็นทาราทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการศึกษาทดสอบเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติ เพื่อนบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ หากงานค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีคุณประโยชน์ หรือคุณความดีใดๆ ผู้วิจัยขอ มอบแต่บุคคลดังกล่าวข้างต้นทุกท่าน แต่หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ภาสกร ชัมพุนทะ
ภัทรวดี ฉายแสงประทีป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพประกอบ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตในการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	6
กรอบแนวคิด.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ทฤษฎีและแนวความคิด.....	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	41
การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	44
การเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล.....	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47

หน้า

ตอนที่ 1	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน	48
ตอนที่ 2	ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน	50
ตอนที่ 3	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้	56
ตอนที่ 4	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการ การจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	63
ตอนที่ 5	การทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ กับกระบวนการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation)	77
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
	สรุปผลการวิจัย	79
	อภิปรายผล	82
	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย	85
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	87
	บรรณานุกรม	89
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	92
	ประวัติผู้จัดทำ	100

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่		
3.1	การสุ่มตัวอย่าง	41
3.2	ระดับการประเมินและการให้คะแนน	43
3.3	เกณฑ์การให้คะแนน	43
3.4	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	44
3.5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	46
4.1	จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ฝ่ายงานที่สังกัด ระดับการปฏิบัติงานและอายุการทำงาน	48
4.2	กระบวนการแสวงหาความรู้	50
4.3	กระบวนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	52
4.4	กระบวนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	53
4.5	กระบวนการนำความรู้ไปใช้	54
4.6	กระบวนการจัดการความรู้ในโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในภาพรวม	55
4.7	ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์	56
4.8	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	57
4.9	ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ	59
4.10	ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือ	60
4.11	ปัจจัยด้านการเสริมแรง	61
4.12	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในภาพรวม	62
4.13	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามอายุ	63
4.14	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามฝ่ายงานที่สังกัด	65
4.15	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับปฏิบัติงาน	67
4.16	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้	

	หน้า
จำแนกตามอายุงาน	68
4.17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ จำแนกตามอายุ	69
4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ จำแนกตามฝ่ายงาน	70
4.19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน	72
4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อ การจัดการความรู้กับระดับการปฏิบัติงาน	74
4.21 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ จำแนกตามระดับอายุงาน	75
4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้านระดับอายุงาน ในปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์	76
4.23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กับการจัดการความรู้ในองค์กร	77

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพที่	
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2.1 ภาพเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังในคน (Tacit Knowledge).....	13
2.2 ภาพกระบวนการการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้.....	14

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ประเทศในโลกมีการเชื่อมโยงถึงกัน เนื่องจากเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่มีการพัฒนาให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการเชื่อมโยงที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน ผลจากความรวดเร็วในการสื่อสารส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจ ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายตลาด สินค้าและบริการ และส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางการค้าอย่างรุนแรง หากองค์กรใดไม่มีการปรับตัวหรือไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนตนเองให้ผ่านกระแสของการเปลี่ยนแปลง และในที่สุดองค์กรก็จะล้มหายจากไป จากผลกระทบดังกล่าวจึงก่อให้เกิดสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based society and Economy) ซึ่งประเทศและองค์กรต่างๆ ยอมรับว่าความรู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม สอดคล้องกับแนวความคิดของ Peter Drucker (อ้างถึง บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2552, หน้า 17) ที่กล่าวว่าเศรษฐกิจในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยการพึ่งพาการใช้และการจัดการความรู้ให้เข้ามาช่วยสร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจ ดังนั้นภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่นับวันจะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นนั้น หลายองค์กรได้หันมาให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งจะเห็นได้ว่าทฤษฎีการบริหารจัดการยุคใหม่มีแนวคิดที่เชื่อว่า มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และความรู้เป็นทุนปัญญา (Intelligence capital) อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าและมูลค่า (Value) ให้แก่องค์กร นอกจากนี้การดำรงอยู่ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการจัดการข้อมูลข่าวสาร และความรู้ให้มีประสิทธิภาพ และสร้างสื่อทางเลือกใหม่ (New media)

องค์ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ แต่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (Sustainable development) ซึ่งความรู้ในองค์กรประกอบด้วย “ความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง” (Implicit knowledge) ประมาณ 80% อันได้แก่ ประสบการณ์ ความชำนาญ และ

ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ส่วนที่เหลืออีก 20% คือ “ความรู้ที่ชัดเจน” (Explicit knowledge) เช่น หนังสือ รายงาน และคู่มือ เป็นต้น ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge management) ในการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้ที่มีคุณค่าจะถูกนำมาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และการนำเอาองค์ความรู้นั้นมาต่อยอดโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ จะส่งผลให้องค์การเกิดศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถรักษาความเป็นเลิศขององค์กรให้มีความยั่งยืน ปัจจุบันประเทศไทยทั้งองค์การของภาครัฐ และภาคเอกชนมีการตื่นตัวในการนำเอาแนวทางการจัดการความรู้มาเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความรู้ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้้องค์การที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวทางการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ได้แก่ บริษัท พิโตเลียมไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โรงพยาบาลศิริราช กรมอนามัย และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ องค์กรข้างต้นที่กล่าวมาได้มีการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรของตนสามารถเข้าถึงความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน บุคลากร องค์กร และนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

เมื่อหันมามองธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม และการบริการก็เช่นเดียวกัน ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร เนื่องจากการบริการไม่สามารถแยกออกจากตัวผู้ให้บริการได้ (Kotler, 2006) และการบริการที่ดีนั้นต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ เทคนิคส่วนบุคคล และประสบการณ์ ซึ่งความรู้เหล่านี้มักจะฝังอยู่ในตัวบุคคล และจับต้องไม่ได้ นักวิชาการเรียกความรู้เหล่านี้ว่า ความรู้ที่ไม่ชัดเจน (Implicit knowledge) และความรู้ที่ไม่ชัดเจนนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และองค์กร ปัจจุบันหลายธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาพนักงานลาออกจากงาน (Turn over) ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดความต่อเนื่อง เพราะความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงานจะติดตัวพนักงานที่ลาออกไป ส่งผลต่อองค์กรในการแบกรับต้นทุนทางด้านเวลา และต้นทุนทางด้านเงิน ในการพัฒนาพนักงานใหม่ให้มีศักยภาพทัดเทียมพนักงานที่ลาออกไป หลายองค์กรจึงได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการนำการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน แต่การฝึกอบรมก็เป็นเพียงการถ่ายทอด “ความรู้ที่ชัดเจน” (Explicit knowledge) ให้แก่พนักงานเท่านั้น ดังนั้นเพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลาออก หรือการเกษียณอายุของพนักงาน การจัดการความรู้ในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงาน (Personal knowledge) ให้กลายมาเป็นความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดให้กับพนักงานคนอื่นในองค์กรได้ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบจากการยึดติดในตัวบุคคล

ยิ่งไปกว่านั้น องค์ความรู้ที่มีการจัดการดังกล่าวนี้ยังส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การให้มีความรู้ และความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการได้อีกด้วยจึงอาจถือได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างสินทรัพย์ทางปัญญา (Intelligent asset) ให้เกิดแก่องค์การ โดยสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์การนี้จะเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ มีการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมไทยซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันกับธุรกิจโรงแรมต่างชาติที่กำลังชิงขยายธุรกิจเข้ามาในประเทศไทย โดยอาศัยแนวคิดการจัดการความรู้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์การ

ในปีพ.ศ. 2552 ที่ผ่านมานี้ ธุรกิจโรงแรมของไทยต้องเผชิญกับปัญหาหอรุมร่ำมากมายหลายด้านไม่ว่าจะเป็นความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศ เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว และการระบาดของไข้หวัด 2009 ปัญหาต่างๆที่กล่าวมาได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างน่าใจหาย บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือเป็นโรงแรมเซนไทยที่มีชื่อเสียงและมีประสบการณ์การบริหารโรงแรมมากกว่า 40 ปี ก็ได้คิดและปรับกลยุทธ์ของค์การเพื่อให้บริษัทและกิจการต่าง ๆ ในเครือสามารถอยู่รอดภายใต้วิกฤตการณ์ดังกล่าว ทิศทางหนึ่งคือการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ และเน้นการรับจ้างบริหารโรงแรมไปด้วย อย่างไรก็ตาม บริษัทดุสิตธานีเองก็ยังคงให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของโรงแรมต่างๆในเครือที่เปิดดำเนินการอยู่ในประเทศ โดยหนทางหนึ่งก็คือ การสร้างและพัฒนาบุคลากรโดยผ่านการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานมาพัฒนาองค์การได้

โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน เป็นโรงแรมหนึ่งที่บริหารงานโดยบริษัทในเครือดุสิตธานี เป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศและเป็นที่ยอมรับกันดีในระดับสากล โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีประสบการณ์มากมายในการดำเนินงานสำคัญ ๆ ของประเทศ เช่น เป็นสถานที่จัดประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนในปี 2552 การประชุมรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศไทย-กัมพูชา ครั้งที่ 2 และการจัดสัมมนา WiMAX Explorer 2009 เป็นต้น ลูกค้าต่างชาติ หรือแม้แต่ลูกค้าชาวไทยเองก็มีจำนวนไม่น้อยที่ภักดีและผูกพันกับโรงแรมแห่งนี้ ความสำเร็จอีกประการหนึ่งที่สำคัญของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของที่นี่ทำให้มีการลาออกของพนักงานอยู่ในอัตราเฉลี่ยเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น นั้นแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ ความรู้ต่างๆ ของพนักงานที่ได้สั่งสมมานั้น จะถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน จนน่าจะมีการต่อยอดกันออกไปอีกด้วย

เบื้องต้นผู้วิจัยมีคำถามว่า ความรู้ต่างๆ ที่บุคลากรมีนั้นได้ถูกนำมาจัดและแบ่งปันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพิ่มพูนให้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร ผู้วิจัยมีโอกาสได้สอบถามจาก คุณวัชรพล (วิก

เตอร์) สุขเสรี ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และคุณวิคเตอร์ได้ยืนยันมาว่า ทางโรงแรมได้มีการจัดการความรู้ และพยายามให้พนักงานทุกคนได้ถ่ายทอดสิ่งที่ได้เรียนรู้มาหรือมีประสบการณ์มาแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนจะสามารถค่อยๆ บ่มเพาะความเข้าใจและความชำนาญมากขึ้น เพื่อให้ทุกคนสร้างสรรค์งานบริการที่ดีแก่ลูกค้า มีความสุขการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของโรงแรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เป็นกรณีศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงกระบวนการและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงแรมดังกล่าว ซึ่งนอกจากจะทำให้ได้ทราบถึงสถานะของการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ว่ามีความเข้มแข็งเพียงไรแล้ว เรายังได้เห็นปัจจัยที่เอื้อและเหตุที่บั่นทอนความสำเร็จของกระบวนการย่อยต่างๆ ได้ ควรมีการพัฒนาการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร อีกทั้งความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้อาจจะนำมาสร้างเป็นต้นแบบการจัดการความรู้ให้องค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรการในภาคธุรกิจโรงแรมได้ใช้ศึกษา และนำไปปรับประยุกต์ใช้ต่อไปได้อีกด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการและระดับการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

3. สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้
สมมติฐานที่ 2	ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้
สมมติฐานที่ 3	บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้
สมมติฐานที่ 4	กระบวนการและเครื่องมือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้
สมมติฐานที่ 5	การเสริมแรงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้

4. ขอบเขตของการศึกษา

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาการจัดการความรู้โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อันประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กระบวนการจัดการความรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการคัดเลือกกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับกรณีศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge identification)
- 1.2 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)
- 1.3 การเข้าถึง และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge access and Sharing)
- 1.4 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge utilization)

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อคัดเลือกปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 4.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization vision, Mission and Objective)
- 4.2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 4.2.3 บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization structure)
- 4.2.4 กระบวนการ และเครื่องมือ (Process and tools)
- 4.2.5 การเสริมแรง (Reinforcement)

5. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การแสวงหาความรู้ (Knowledge identification) หมายถึง การค้นหา และกำหนดความรู้ที่มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์แก่องค์กร

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) หมายถึง การรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้

การเข้าถึง และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge access and Sharing) หมายถึง การสร้างช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ความรู้ที่มีได้การจัดเก็บไปยังบุคลากรขององค์กร

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge utilization) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มีการรวบรวม และจัดเก็บไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization vision, Mission and Objective) หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรขององค์กรจะต้องมีความชัดเจน และสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ โดยบุคลากรของกรจะต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับองค์กร

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรมีความเข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ตลอดจนการมีบทบาทในการผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร

บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (Organization climate and Culture) หมายถึง องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยจัดให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การสร้างสรรคนวัตกรรม ตลอดจนการสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร

กระบวนการ และเครื่องมือ (Process and Tools) หมายถึง การที่องค์กรได้จัดกระบวนการ และเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งสนับสนุนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum)

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง การที่องค์กรมีการโน้มน้าว และจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้า การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

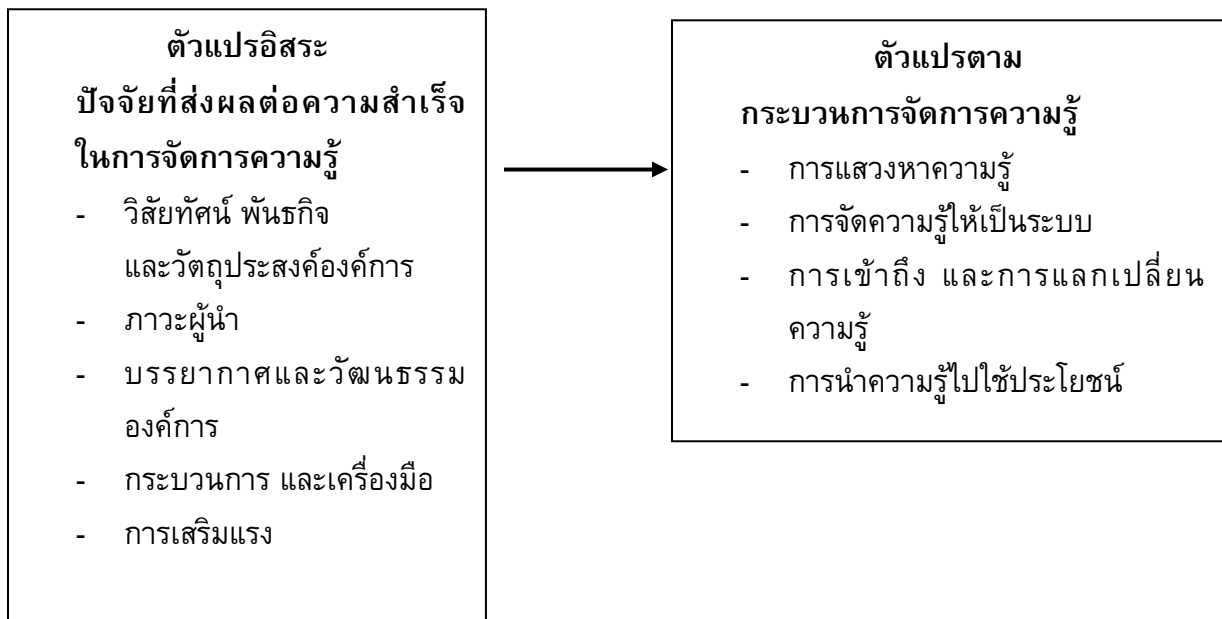
1. ผู้บริหารของโรงแรมสามารถนำผลจากการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการวางแผน และปรับปรุงการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันอาจจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2. ผู้สนใจศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรจะได้เห็นตัวอย่างการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจโรงแรม และสามารถนำแนวทางการที่ได้จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กร หรือระดับชุมชนต่อไป

7. กรอบแนวคิด

ภาพที่ 1.1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานีหัวหินจำเป็นต้องทำความเข้าใจ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
4. แนวคิดอุตสาหกรรมโรงแรม
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง ส่งผลให้องค์การต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นทรัพยากรขององค์การจึงถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวคิดที่กำลังได้รับความนิยมในการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ คือแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่า ความรู้ของบุคลากรจะช่วยในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Marquart (อ้างถึงใน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 104) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ด้วยพลังอำนาจร่วมกัน (Synergy) อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถจัดการ และใช้ความรู้ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ เสริมพลังอำนาจให้แก่บุคคลทั้ง

ภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือการฝึกได้ผลสูงสุด

Senge (อ้างถึงใน จำเริญ วิวัฒน์, 2540, หน้า 11) กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร

Pedler, Burgoyne and Boydell (อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2551, หน้า 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน โดยองค์กรมีการปฏิรูป และปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 89) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าหมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้เป็นทีมเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการบริหารจัดการให้องค์กรมีความศักยภาพในการแข่งขัน โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กรอย่างเป็นระบบให้พร้อมในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กัน และไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ที่มีคุณค่า และได้ผ่านการคัดกรองแล้วไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ที่ดีจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรก็ต่อเมื่อความรู้ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบนั้นมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน หมุนเวียน และนำไปใช้โดยบุคลากร ซึ่งการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร กล่าวคือองค์กรนั้นๆ จะต้องช่วยสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก และยิ่งสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

1.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Reynold (อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 95) ได้กล่าวถึงลักษณะและโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 11 ประการดังนี้

1.2.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure)

โครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นโครงสร้างเล็ก ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป หน้าที่และความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่น องค์การจะต้องบริหารงานโดยอาศัยความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) เป็นหลัก

1.2.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate learning culture)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ

1.2.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

บุคลากรจะต้องได้รับโอกาสในการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา อันจะนำมาซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis)

องค์การมีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการเรียนรู้โดยกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.2.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and Transfer)

องค์การสื่อสารให้กับบุคลากรเข้าใจถึงภาระและหน้าที่ในการสร้างความรู้ และแบ่งปันความรู้ของตนผ่านระบบและเครือข่าย โดยองค์การจะต้องให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างและถ่ายโอนความรู้

1.2.6 เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology)

การนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น

1.2.7 มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

1.2.8 กลยุทธ์ (Strategy)

องค์การกำหนดให้มีการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน

1.2.9 บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere)

องค์การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความเป็นมนุษย์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ของบุคลากร

1.2.10 การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย (Teamwork and networking)

องค์การจะต้องเน้นการปลูกจิตสำนึกในการทำงาน และประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในองค์การ อันจะนำมาซึ่งการมีส่วนร่วม และการสร้างพลังร่วมกันที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโต

1.2.11 วิสัยทัศน์ (Vision)

การกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะก่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นหากองค์การแห่งการเรียนรู้ขาดการจัดการความรู้ที่ดีก็จะทำให้องค์การขาดความรู้ที่เป็นประโยชน์ และไม่สามารถบริหารจัดการให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากร และองค์การ

2. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับความรู้ เนื่องจากความเชื่อที่ว่า ความรู้คือทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์การ และความรู้จะไม่มีวันหมด เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง และสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ดังนั้นความรู้จึงเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การสามารถไปสู่เป้าหมายที่หวังไว้

2.1 ความหมายของความรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

Hideo Yamazaki (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ, 2549, หน้า 14) ได้ให้คำจำกัดความของ ความรู้ไว้ว่าความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

Davenport and Prusak (อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 3) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อกำหนด สภาพแวดล้อม และกรอบการทำงานสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้เพียงอยู่ในรูปเอกสาร แต่อยู่ในประสบการณ์การทำงานประจำ กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 16) กล่าวว่าความรู้ คือ กรอบของการประสมประสาน ระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

สรุปได้ว่าความรู้ คือประสบการณ์ ค่านิยม ความชำนาญ และสัญชาตญาณที่ผ่านกระบวนการ คิด และวิเคราะห์ ซึ่งถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการประกอบการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

2.2 ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการแบ่งประเภทของ ความรู้โดยนักวิชาการที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

2.2.1 Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (2001, p. 5) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit Knowledge ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภทดังนี้

1) Tacit Knowledge คือความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจาก ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนา และแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

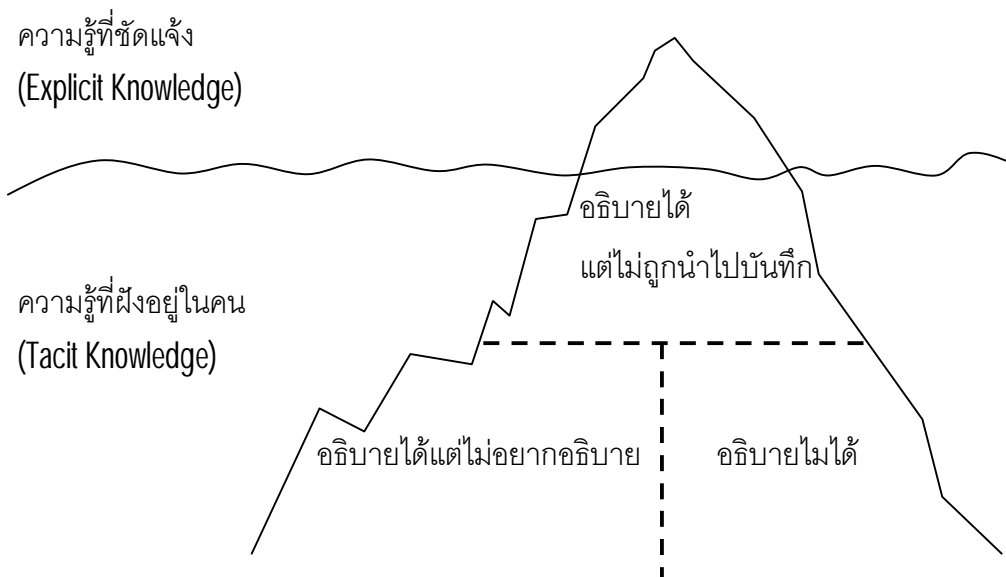
2) Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวม และ ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถ เข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็น ความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วน ระหว่างความรู้ประเภท Tacit:Explicit เป็น 80:20 หรือเช่นเดียวกับที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขา น้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า Explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็ง Explicit ที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20% ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80% (เป็นส่วนของ Tacit) เรียกว่า

Knowledge spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ดังแสดงในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ภาพเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังในคน (Tacit knowledge)



ที่มา: "สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล", อนันตพร กาญจนรัตน์, จาก <http://www.thaindc.org/files/51222.pdf>.

จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ดังนี้

2.1) Socialization คือกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย คือแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Tacit knowledge ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากการอยู่ได้สภาวะแวดล้อมเดียวกัน เช่น พนักงานสังเกต หรือลอกเลียนแบบการปฏิบัติงานจากหัวหน้า

2.2) Externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge ซึ่งเป็นการนำความรู้จากตัวบุคคลมาแปลงเป็นความรู้ขององค์กรโดยทำความรู้โดยนัยให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

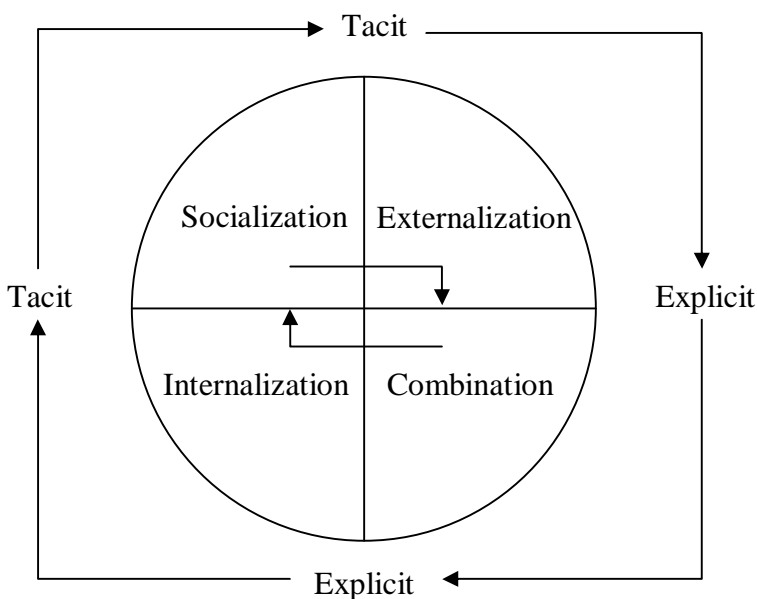
2.3) Combination เป็นการแปลง Explicit knowledge ให้เป็น Explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลและแปลงมาเป็นสารสนเทศ

2.4) Internalization เป็นการเปลี่ยนแปลง Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจนเกิดทักษะ และความชำนาญที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล

จากกระบวนการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า กระบวนการสร้างความรู้ทั้ง 4 แบบจะมีการหมุนเวียนก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

ภาพกระบวนการการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้



ที่มา: จาก "การจัดการความรู้ในองค์กรและการณศึกษา", (หน้า 24), โดย กิรติ ยศยิ่งยง, 2550, กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก็อปปี.

2.2.2 Leif envinsson (อ้างถึงในชัชวาล วงษ์ประเสริฐ , 2548, หน้า14) ได้แบ่งความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1) ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือ เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน

2) ความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม หรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดความรู้โดยรวมขององค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมมากขึ้น

3) ความรู้ที่เป็นโครงสร้าง (Structural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้าง หรือการต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

จากการจำแนกประเภทของความรู้ข้างต้น เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากความเข้าใจถึงที่มาของความรู้ และกระบวนการสร้างความรู้ภายในองค์กร ย่อมส่งผลต่อการออกแบบระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Thomas Bertels (2003, p. 12) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์กรใหม่อย่างต่อเนื่องซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์กรที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

Davenport and Prusak (อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 44) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

Ryoko Toyama (อ้างถึงในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสพการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

O'Dell and Grayson (อ้างถึงในเฉษฎา นกน่อย, 2551, หน้า 3) กล่าวไว้คล้ายกันว่า การจัดการความรู้คือ การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้สารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงานโดยมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

Rudy Ruggles (1998, p. 80) ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้เพิ่งเกิดขึ้นเป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบทางธุรกิจ (business model) ในการใช้ความรู้ในบริบทของธุรกิจ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวล การแลกเปลี่ยน และในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม ในทางปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นการกระทำร่วมกันของงานประจำ และเทคโนโลยีควบคู่กันไป

ยุทธนา แซ่เตียว (2548, หน้า 251) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

กิริติ ยศย์ยังง (2550, หน้า 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (Business process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหาคัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแข่งขันและความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเจริญเติบโตอย่างมั่นคง

3.2 กระบวนการของการจัดการความรู้

องค์กรควรให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ทางปัญญา เนื่องจากผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้และความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรควรมีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาความรู้ของบุคลากรและองค์กร นักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้หลายกระบวนการ แต่เพื่อให้กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ศึกษาเห็นว่าแนวคิดกระบวนการ

จัดการความรู้ของ Marquardt (อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 43) มีความเหมาะสม และเข้าใจง่าย ในการอธิบายให้เห็นภาพโดยรวมของการจัดการความรู้ได้ดี แนวคิดดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)

องค์การมีการแสวงหาความรู้ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยทำการแสวงหาจากแหล่งความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

3.2.2 การสร้างความรู้ (Knowledge creation)

การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ กล่าวคือทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้

3.2.3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and Retrieval)

ในการจัดเก็บความรู้นั้น องค์การจะต้องกำหนดคุณสมบัติขององค์ความรู้ที่จะจัดเก็บไว้ในองค์การ โดยจะต้องคำนึงถึงวิธีการจัดเก็บ และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ส่วนของการค้นคืนความรู้ นั้นจะหมายถึง ลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การจึงควรมีการทำความเข้าใจกับบุคลากรในการเข้าถึง และวิธีการในการค้นหาความรู้

3.2.4 การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ (Knowledge transfer and Utilization)

องค์การจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์

ดังนั้นการจัดการความรู้ขององค์การจะประสบความสำเร็จได้จึงต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้ต่างๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้โดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นมากกว่าการเก็บและจัดการข้อมูล แต่เป็นกระบวนการที่ต้องการการผูกมัดเพื่อให้เกิดการสร้าง และเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ (Parikh, 2001; Marshall et al., 1996)

3.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การ องค์การจะต้องมีกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งกรอบความคิดในการจัดการความรู้ (KM Framework) มีความหลากหลาย ดังนั้นองค์การควรมีการพิจารณา และทำความเข้าใจ เพื่อจะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

กับองค์กร เมื่อพิจารณาถึงกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 3 กรอบความคิด ดังนี้

3.3.1 กรอบแนวคิดแบบ Prescriptive

กรอบแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการ โดยจะอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการต่างๆ ในการทำให้ความรู้ และองค์ความรู้เกิดขึ้น และมีการนำไปใช้ประโยชน์ หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม

3.3.2 กรอบแนวคิดแบบ Descriptive

กรอบแนวคิดนี้เป็นการมุ่งเน้นด้านพฤติกรรม ซึ่งจะอธิบายถึงพฤติกรรมในการทำให้ความรู้ และองค์ความรู้ มีการพัฒนา และสามารถนำไปใช้ได้

3.3.3 กรอบแนวคิดแบบผสมผสาน

กรอบความคิดนี้เป็นการผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive ซึ่งเป็นการนำพฤติกรรมต่างๆ มารวมกับกระบวนการ ส่งผลให้เกิดความรู้ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

เนื่องจากกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้มีอยู่มากมายต่างมีข้อดี และข้อเสียต่างกันไป ผู้ศึกษาเห็นควรว่าการเลือกกรอบแนวคิดควรคำนึงถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำมาประยุกต์ใช้ จึงได้พิจารณาเลือกกรอบแนวคิดที่มีความเข้าใจง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังต่อไปนี้

3.4 แนวคิดการจัดการความรู้

3.4.1 แนวคิดของ Bonnie R. Montano

แนวคิดในการจัดการความรู้ ที่เสนอโดย Bonnie R. Montano เมื่อปีค.ศ. 2001 เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ ทั้งในต่างประเทศ และในประเทศไทยมากที่สุด(อ้างถึงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, หน้า 48) โดยแนวคิดของ Montano ดังกล่าวประกอบด้วย องค์ประกอบหลักดังนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามี แล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจจะจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศ และวัฒนธรรม องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็วและการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ ง่ายและรวดเร็ว

4) การประมวล และการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบ่อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว การใช้ "ภาษา" เดียวกันทั่วองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

5.1) Push (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

5.2) Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

5.3) องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ Push และ Pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลหรือความรู้

6) การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing)

การแบ่งปันความรู้ประเภท "Explicit" วิธีที่นิยม เช่น การจัดเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท "Tacit" สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก วิธีการหลักมีดังนี้ที่มข้ามสายงาน

6.1) Innovation & Quality Circles (IQCs)

6.2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice หรือ CoP)

6.3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

6.4) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

6.5) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum)

6.6) ทีมข้ามสายงาน

7) การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า "ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรรู้ก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ" การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้น

เรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า "วงจรการเรียนรู้"

3.4.2 แนวคิดของ Cara O' Dell

Cara O' Dell (อ้างถึงในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, หน้า 31) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรการ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ดังนี้

1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ
การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

1.1) การทำให้ลูกค้าประทับใจ

1.2) การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

1.3) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2) ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 5 ด้าน ที่จะช่วยให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่

2.1) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2.2) เทคโนโลยีสามารถช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

2.3) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือทีมในการรับผิดชอบ

2.4) การจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.5) การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

- 3.1) วางแผน ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น
- 3.2) ออกแบบ กำหนดหน้าที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- 3.3) ปฏิบัติ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
- 3.4) ขยายผล นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วองค์กร

3.4.3 แนวคิดของบริษัท Xerox corporation

กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา (บุญดี บุญกิจ, 2549, หน้า 46) ซึ่งเป็นบริษัทแรกๆ ในโลกที่มีการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง เป็นระบบ และประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 6 องค์ประกอบดังนี้คือ

1) การจัดการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม (Transition and Behavior management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องการจัดการความรู้เป็นเพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกๆ ระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้มีดังต่อไปนี้

- 1.1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 1.2) จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผน และจัดกิจกรรม

1.3) กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ ภายในองค์กร

1.4) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการ แลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

1.5) สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน สามารถลองผิดลองถูกได้ และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2) การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำ เมื่อไร และจะอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจน ก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ พนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็น วัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักๆ 3 อย่าง คือ

2.1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร

2.2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร

2.3) ช่องทางในการสื่อสาร

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งจะ ประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้พฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือ และกระบวนการนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภทคือ Tacit และ Explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถ แบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างเครื่องมือที่ องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit ในองค์กร เช่น

- 3.1) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice; CoP)
- 3.2) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- 3.3) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ส่วนกระบวนการ และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในองค์กร การจัดทำ Knowledge portal ขององค์กร เป็นต้น

4) การฝึกอบรม และการเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้คือเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และองค์กรควรนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้สอดแทรกเข้าไปกับการฝึกอบรม เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5) การวัดผล (Measurements)

การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก ปัจจุบันมีการนำเอาการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return on investment in knowledge management) หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้ (Return on knowledge) มาประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรอีกด้วย

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ และในระยะยาวองค์กรจะต้องแสดงให้เห็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ว่ามีผลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร เนื่องจากเมื่อบุคลากรเข้าใจถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการจัดการความรู้ ย่อมส่งผลต่อการกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.4.5 แนวความคิดของ Stephen F. Goodfellow

Stephen F. Goodfellow (2005) ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ หรือแบบจำลองปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1) พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mission state - the corporate objective)

จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้อยู่ที่พันธกิจขององค์กร เพราะพันธกิจเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสิ่งต่างๆ จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้จึงต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำหรับความสำเร็จในระยะยาวของแนวคิดองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับแหล่งของความรู้ภายในและภายนอก และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

2) การจัดการเนื้อหา (Content management)

การจัดการเนื้อหา คือการเก็บ (Capturing) การจัดการ (Organizing) การสะสม (Storing) เอกสารและฐานความรู้ ซึ่งหมายถึงข้อมูล การจัดการเนื้อหายังหมายถึงการที่ข่าวสารถูกบรรจุในเอกสารและฐานข้อมูล ซึ่งถูกใช้เป็นความรู้ ในส่วนนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสารสิ่งพิมพ์ที่สามารถจับต้องได้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ดังนั้นการบันทึกข้อมูล (Record management) จึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะข้อมูล (Data) ที่ดีถูกสะสมไว้กับเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว

องค์กรที่มีคลังข้อมูลที่มีความหลากหลาย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในแต่ละความสำคัญ เพื่อจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ สมุดหน้าเหลือง อินเทอร์เน็ต เครื่องมือในการสืบค้นต่างๆ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3) การจัดการกระบวนการ (Process management)

การจัดการกระบวนการ คือการใช้เครื่องมือในการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ และคุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์การอย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่จัดเก็บ ไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทำงานประจำวัน

คุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารอยู่ที่การใช้ และการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ใช้ การจำแนกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องและการค้นหาทริเจนการการเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกที่จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ แต่หลายครั้งแนวคิดการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับการสะสมข้อมูลที่มีความล้าสมัยเร็ว

4) การจัดการสื่อสาร (Communication management)

การจัดการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งความรู้ กล่าวคือ ความร่วมมือของคนภายในและภายนอกองค์การ เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่จะสร้างความรู้ ประสบการณ์ของคนที่ยังไม่สามารถสร้างคลังความรู้ได้

3.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และเก็บรักษาข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อสมาชิกในองค์การในการพัฒนาความรู้ของตนเอง แต่ในการที่สมาชิกขององค์การจะนำความรู้ดังกล่าวไปใช้หรือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังต่อไปนี้ (อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ, 2549, หน้า 59)

3.5.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ ผู้ศึกษาได้ทำทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำ และวิเคราะห์ถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสม และมีอิทธิพลต่อการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) มีแนวปฏิบัติสำหรับผู้นำที่มีความสอดคล้องในการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

Bass (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 330) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของ Burn ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดย Bass ให้ทัศนะว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติ

ตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) นั้นจะเน้นในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดย Bass อธิบายว่า ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงและจูงใจ ผู้ตามได้ด้วยวิธีการ ดังนี้

1) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์การ และหมู่คณะแทน

2) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (higher order needs)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership factors)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้มองงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีระบบค่านิยม และอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Kuhnert,1994) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 พรสวรรค์พิเศษ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence)

พฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)

พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยจูงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะโน้มน้าวให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของเป้าหมายและผลงาน จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนเมื่อผู้ตามต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration)

พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือผู้ตามให้ได้การพัฒนาสู่ระดับสูงขึ้น โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วก็ใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

3.5.2 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture)

ในการที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้น องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยน และการแบ่งปันความรู้ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งอุปสรรคสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การคือ การไม่ยอมเปิดใจในการแบ่งปันความรู้ ด้วยเกรงว่าผู้อื่นจะได้ประโยชน์มากกว่าตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว โดยการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้อื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ Marquardt ได้เสนอไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ นั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (อ้างถึงใน วีรวัช มาชะศิริานนท์, 2548)

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มียุทธูปการต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การจำเป็นต้องส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่างๆ อันจะนำมาซึ่งการสร้างประสบการณ์ และความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดแก่สมาชิก เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมภายในเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การจัดให้มีการไปดูงานต่างประเทศ และการเข้าร่วมสัมมนากับองค์การภายนอก เป็นต้น

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอขึ้นเป็นการแสดงให้สมาชิกในองค์การเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพขององค์การ อันจะนำมาซึ่งความใฝ่รู้และการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก

3) เอื้ออำนาจให้แก่พนักงาน

การมอบอำนาจให้แก่สมาชิกขององค์การเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ นอกจากนี้การมอบอำนาจยังส่งผลให้สมาชิกได้รับโอกาสในการนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตนเองมีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์กับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร

จากลักษณะของวัฒนธรรมองค์การข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมดังกล่าวสร้างบรรยากาศขององค์การให้แก่สมาชิกในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การ

3.5.3 เทคโนโลยีทางการจัดการความรู้ (Technology)

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การ เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ให้ได้อย่างเป็นระบบ สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยียังช่วยให้สมาชิกในองค์การเกิดความใฝ่รู้มากขึ้น เนื่องจากความสะดวกสบาย และรวดเร็วในการค้นคว้าหาความรู้ผ่านระบบที่จัดทำขึ้น

ในการที่องค์การจะสามารถบริหารจัดการกับความรู้ในองค์การให้เป็นระบบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การนั้น องค์การจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การ เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์การควรปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรจะสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์การ และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทต้องจัดหาเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถจัดการกับความต้องการด้านการสื่อสารและด้านข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้แก่ Navigation Tools สำหรับการใช้คำหลักๆ (Key word) เพื่อค้นหาข้อมูล Hypermedia, Dynamic, Visual Querying, และ Decision Tree¹ รวมทั้งซอฟต์แวร์ที่

จำเป็นอื่นๆ เช่น Text Processing, Presentation Graphic, Spreadsheet, Relation DBMS, Web Brower และไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร ซึ่งในขั้นนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้าง และทำให้รูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ (ที่มีความสัมพันธ์กัน) นั้น มีระเบียบ และเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ก็ต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนที่จะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงในฐานข้อมูลของบริษัท โดยใช้แม่แบบ (Template) สำหรับการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำ และความสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อน และควรติดตั้งซอฟต์แวร์เพื่อแปลข้อมูลจากสื่อต่างๆ ด้วย

ขั้นตอนที่ 3: นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดและการขายอาจนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาใช้เพื่อจัดสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำมากขึ้น และเพิ่มส่วนของกำไร (Profit margin) ด้วยการกำหนดราคาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4: พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสาน (Integrated Performance-Support System) และแอปพลิเคชันสำหรับการค้นหาความรู้และการทำเหมืองข้อมูล ในขั้นตอนสุดท้ายในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งให้การฝึกอบรมแก่พนักงานในด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำและจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่างๆ

3.5.4 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงาน หรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

3.5.5 การวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement)

การวัดผลการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากการบริหารจัดการความรู้ นอกจากนี้การวัดผลยังช่วยในการประเมินสถานการณ์

ปัจจุบันในการจัดการความรู้ในองค์กรว่าได้เดินมาถูกทางหรือมีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขหรือไม่ เพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่ามีการวัดและประเมินการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1) การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา

Liebowitz and Suen (2000, p. 54) ได้เสนอให้มีการวัดทุนทรัพย์สินทางปัญญา (Knowledge management metrics for measuring intellectual capital) โดยในการวัดทรัพย์สินทางปัญญาจะแบ่งประเภทดังนี้

1.1) ด้านบุคลากร (Human resource)

ตัวชี้วัด (indicator) เช่น การลาออกของพนักงาน อายุเฉลี่ยของพนักงาน จำนวนพนักงานต่อหุ้นของพนักงานของบริษัท และดัชนีวัดความเป็นผู้นำ

1.2) ด้านลูกค้า (Customer)

ตัวชี้วัด (Indicator) เช่น ส่วนแบ่งตลาด ความนิยมของลูกค้า ดัชนีวัดความพอใจของลูกค้า และจำนวนลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และผู้นำยอดขายประจำปี

1.3) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ตัวชี้วัด (Indicator) เช่น ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร และจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อจำนวนพนักงาน

1.4) ด้านกระบวนการ (Process)

ตัวชี้วัด (Indicator) เช่น ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม เวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน อัตราข้อผิดพลาดในการทำงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุนในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการวัดคุณค่า ความก้าวหน้าของความรู้ และการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่ง O'Dell and Grayson (อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547 ,หน้า 89) ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลลัพธ์ (Outcome) และกิจกรรม (Activities) มีรายละเอียดดังนี้

1) การวัดผลลัพธ์และกิจกรรม (Measuring outcome and activities)

การวัดผลลัพธ์จะให้ความสำคัญที่โครงการ หรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการเป็นตัวแทนการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการ เป็นต้น

การวัดกิจกรรมนั้นจะให้ความสำคัญที่การจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ เช่น ความถี่ของผู้ใช้ในการเข้าถึง การสนับสนุน หรือใช้ทรัพยากรความรู้

2) The balanced scorecard

แนวคิดพัฒนาโดย Kaplan และ Norton ได้ถูกนำมาดัดแปลงใช้สำหรับการจัดการความรู้ แนวคิดนี้เป็นการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งจะเชื่อมโยงการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด ทั้งจาก

- 2.1) มุมมองด้านการเงิน
- 2.2) มุมมองด้านลูกค้า
- 2.3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- 2.4) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

3) Return on investment (ROI)

การลงทุนในการจัดการความรู้ได้ถูกนำมาใช้ในการวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยการคำนวณการผลตอบแทนจากการลงทุนในการจัดการความรู้ ซึ่งในการเปรียบเทียบระหว่างการลงทุนกับประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ประเมินยาก เนื่องจากการจัดการความรู้ให้ประโยชน์แก่องค์กรในรูปของความคิดสร้างสรรค์ หรือ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในรูปของสิ่งที่จับต้องไม่ได้จึงยากที่จะประเมินเป็นมูลค่า

4) The knowledge management life cycle

การวัดความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยการวัดผลจากกิจกรรมในการจัดการความรู้ว่าองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด ซึ่งองค์กรจะทำการเทียบเคียงผลการจัดการความรู้ในองค์กรของตนกับ Road Map to Knowledge Management Results ซึ่งสถาบัน The American Productivity and Quality Center เป็นผู้พัฒนาขึ้น โดยแผนที่ดังกล่าวประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- 4.1) เริ่มต้น (Get started)
- 4.2) พัฒนากลยุทธ์ (Develop a strategy)
- 4.3) ออกแบบและเริ่มต้นใช้การจัดการความรู้ (Design and launch knowledge management initiative)
- 4.4) การขยายขอบเขต และการสนับสนุน (Expand and support)
- 4.5) การทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ (Institutionalize knowledge management)

5) Employee survey

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการ จัดการความรู้ได้ ตัวอย่างการวัดผลการจัดการความรู้ เช่น แบบประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร (The knowledge management assessment tool) เป็นแบบประเมินที่ช่วยให้องค์กรประเมินตนเองว่า มีจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงการจัดการความรู้ในด้านใดบ้าง ซึ่งการประเมินการจัดการความรู้ได้ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ กระบวนการ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เรื่องการจัดการความรู้ เทคโนโลยี และการวัดผล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเพื่อคัดเลือกแนวคิดใน การจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการใน การจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่

1) กระบวนการจัดการความรู้

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เสนอโดย Bonnie R. Montano มา ประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดนี้จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge identification) องค์กรต้องมีการ ค้นหาความรู้ที่มีความสำคัญ จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ เพื่อองค์กรจะทำการ กำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้

1.2) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) องค์กรรวบรวมความรู้ที่ต้องการมาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้เกิดความสะดวกในการนำความรู้ไปใช้ ให้เกิดประโยชน์

1.3) การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge access and sharing) องค์กรต้องมีการกระจายความรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ ซึ่ง การกระจายความรู้มี 2 ลักษณะคือ Push (การป้อนความรู้) และ Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)

1.4) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge utilization) สมาชิก ขององค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มีการรวบรวม และจัดเก็บอย่างมีระบบไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสรุปเพื่อใช้ในการศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization vision, mission and objective) องค์การจำเป็นต้องกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นขอบเขต และแนวทางการบริหารจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การ

2.2) บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ (Organization climate and culture) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และแบ่งปันจะก่อให้เกิดค่านิยมร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

2.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้

2.4) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประเภทความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit) เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เป็นต้น

2.5) การเสริมแรง (Reinforcement) องค์การควรโน้มน้าว และจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้า การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

3. แนวคิดอุตสาหกรรมโรงแรม

อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการ อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายโรงแรมไว้ หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว ดังนั้นการที่บุคคลสร้างสถานที่เพื่อให้นักเดินทางพักอาศัยชั่วคราวโดยได้รับค่าตอบแทนไม่ว่าจะอยู่ในรูป อาคารชุด รีสอร์ท หรือบังกะโลย่อมหมายถึงโรงแรมทั้งสิ้น

ธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ส่วนที่เป็นวัตถุ ได้แก่ ห้องพัก เตียง สบู่ และอาหาร เป็นต้น และอีกส่วนคือ บริการ ซึ่งเป็นการให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้า ได้แก่ การบริการทำความสะอาดห้องพัก การบริการรับรถ การให้คำปรึกษาสถานที่ท่องเที่ยว และการบริการอาหารถึงห้องพัก เป็นต้น

4.1 ประเภทการให้บริการในโรงแรม

เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจที่พักมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นและพัฒนาตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลต่อการจัดแยกประเภทของโรงแรม อย่างไรก็ตามก็อาจแบ่งประเภทโรงแรมตามองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะของโรงแรมแต่ละประเภทดังนี้

4.1.1 บริการที่เสนอให้แก่ผู้พัก ซึ่งอาจมีอยู่เพียงจำกัดเท่าที่จำเป็นต่อการพักแรม หรือมีเสนอให้อย่างครบครันและหลากหลายให้เลือกได้ และเน้นความเป็นส่วนตัวโดยเฉพาะ

4.1.2 ห้องพักที่ได้รับการออกแบบให้มีขนาดและการจัดสัดส่วนพื้นที่ใช้สอยต่างกัน

4.1.3 การตกแต่งทั่วไปภายในตัวอาคารโรงแรมโดยคำนึงถึงการออกแบบ รวมไปถึงชนิดและแบบอุปกรณ์เครื่องตกแต่งที่เลือกใช้ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ต้องการต่างกัน

4.1.4 อัตราค่าบริการที่กำหนดขึ้นเพื่อการขาย

4.1.5 ผู้ใช้บริการหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงแรม ซึ่งมีความต้องการต่างกันในแต่ละกลุ่ม

4.2 โครงสร้างองค์การของธุรกิจโรงแรม

การจัดโครงสร้างองค์การของธุรกิจโรงแรมถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงานขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของธุรกิจโรงแรมโดยทั่วไปจะมีการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โดยมีการรวบรวมกิจกรรมหรืองานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารจัดรวมเป็นกลุ่มงานเดียวกัน ซึ่งการแบ่งกลุ่มงานในทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแต่ละโรงแรม ขึ้นอยู่กับนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ดังนั้นจากการศึกษาสามารถสรุปลักษณะสำคัญในการจัดโครงสร้างองค์การดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ฝ่ายห้องพัก (Room division)

บทบาทหน้าที่สำคัญของฝ่ายห้องพักคือ การให้บริการแก่ลูกค้าในส่วนของห้องพักให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งความรับผิดชอบ และหน้าที่หลักของฝ่ายห้องพักคือ การบริการส่วนหน้า อันประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

- งานต้อนรับ (Reception)
- งานบริการบริเวณล็อบบี้ (Lobby service)
- งานบริการโทรศัพท์ (Telephone service)
- งานการเงิน (Cashier)
- งานสำรองห้องพัก (Reservation)

แต่ในการแบ่งสายงานของฝ่ายห้องพักไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับขนาด และรูปแบบการบริหารงานของโรงแรม ซึ่งฝ่ายห้องพักของโรงแรมขนาดใหญ่อาจนำแผนกแม่บ้านมารวมไว้ในฝ่ายห้องพัก เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และสะดวกในการประสานงาน

4.2.2 ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage division)

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มถือเป็นฝ่ายสำคัญที่สร้างรายได้หลักให้กับโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มคือ การควบคุมดูแลการให้บริการของห้องอาหารของโรงแรม ห้องจัดเลี้ยง และการบริการอาหารในห้องพัก ซึ่งงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

- งานห้องอาหาร
- งานเครื่องดื่ม
- งานบริการในห้องพัก
- งานจัดเลี้ยง
- งานครัว

4.2.3 ฝ่ายช่าง (Engineering division)

ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายช่างคือ การเอาใจใส่ในเรื่องลักษณะ และสภาพทางกายภาพของตัวอาคารโรงแรม ซึ่งงานที่รับผิดชอบโดยทั่วไปของฝ่ายช่างประกอบด้วย

- งานระบบน้ำใช้ในโรงแรม
- งานระบบไฟฟ้า
- งานระบบเสียง
- งานระบบเครื่องทำความเย็น
- งานช่างไม้และช่างเหล็ก
- งานด้านทาสี

4.2.4 ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing division)

กิจกรรมของฝ่ายขายและการตลาดในแต่ละโรงแรมมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และขนาดของโรงแรมนั้นๆ ลักษณะงานของฝ่ายขายของโรงแรมโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลด้านการตลาด, ประสานงานด้านการตลาด การขายห้องพัก และการออกแบบการส่งเสริมการขาย

4.2.5 ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance division)

ฝ่ายบัญชีและการเงินมีความรับผิดชอบในการตรวจสอบรายได้, ควบคุมค่าใช้จ่าย, จัดทำบัญชีและงบดุลต่างๆ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงตามหลักคณิตศาสตร์ และกฎหมาย

4.2.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource division)

ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก 2 ด้านคือ งานด้านบุคคล และงานด้านการฝึกอบรม ซึ่งงานด้านบุคคลประกอบด้วยการจัดระบบการจ้างงานที่ของพนักงาน การว่าจ้าง การวางแผน และการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ของโรงแรม ส่วนงานด้านการฝึกอบรมมุ่งเน้นการให้ความรู้และทักษะ เพื่อให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน

4.3 ลักษณะพิเศษของงานโรงแรม

งานโรงแรมมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างจากงานในกิจการประเภทอื่น จึงจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และพนักงานโรงแรมจะต้องทราบลักษณะงานล่วงหน้า เพื่อนำประโยชน์จากลักษณะดังกล่าวไปใช้วางแผนการดำเนินงานและวิเคราะห์ถึงข้อบกพร่อง เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยนำเอาแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ลักษณะพิเศษต่างๆ ของงานโรงแรมมีดังนี้

4.3.1 งานโรงแรมเป็นงานลักษณะทีมเวิร์ค (Hotel work is teamwork) เนื่องจากในโรงแรมประกอบด้วยแผนกต่างๆ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกันและสัมพันธ์กัน

4.3.2 เวลาทำงานไม่เหมือนชาวบ้าน (Unusual working hours) ธุรกิจโรงแรมเปิดให้บริการแขกตลอด 24 ชั่วโมง เนื่องจากมีคนเดินทางมาพักและใช้บริการตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องเปิดบริการ 365 วันและ 24 ชั่วโมงต่อวัน

4.3.3 ความกดดันในการทำงาน (Pressure of work) การทำงานต้องแข่งขันกับเวลา เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้นความเร่งรีบดังกล่าวจึงสร้างความกดดันให้กับคนทำงาน

4.3.4 การสื่อสารมีความสำคัญยิ่งยวด (Communication is vitally important) การสื่อสารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจเนื่องจากการสื่อสารที่ดีจะทำให้งานในแต่ละแผนกและระหว่างแผนกต่างๆ เป็นไปอย่างเรียบร้อยและสมบูรณ์

4.2.1 ทำงานกับคนหลายจำพวก (Dealing with all sorts of people) การติดต่อลูกค้ามีความหลากหลายเนื่องจากลูกค้าเดินทางมาจากหลายประเทศ ทำให้มีความแตกต่างทางความคิด ทัศนคติและวัฒนธรรม

4.2.2 เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด (Prepared for unexpected problems) ในธุรกิจโรงแรมมีสถานการณ์หรือปัญหาเข้ามาอยู่เสมอๆ จึงต้องอาศัยความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

4.2.3 ความสุภาพอ่อนน้อมคือคำตอบ (Courtesy is the answer) ความสุภาพอ่อนน้อมเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ลูกค้ามาใช้บริการและรู้สึกพอใจในการบริการ

4.2.4 ผลตอบแทนทันควัน (Instant compensation) ในธุรกิจโรงแรมนอกจากจะได้รับค่าจ้างแล้วยังมีรายได้จากเงินรางวัล (Service trip)

4.2.5 บรรยากาศที่มีชีวิตชีวาและอบอุ่น (Full of life and warmth)

4.2.6 เป็นงานบริการ (Service type of work)

4.2.7 เซอร์วิสชาร์จ (Service charge)

4.2.8 ข้อห้ามสำหรับพนักงานมีมากกว่า (More prohibitive staff regulations) เพราะงานโรงแรมจำเป็นต้องใกล้ชิดกับลูกค้า

จากลักษณะงานข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ลักษณะงานโรงแรมจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ไหวพริบ และประสบการณ์ของบุคลากรในการให้บริการแก่ลูกค้า ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร จะช่วยให้ความรู้ และความชำนาญในการให้บริการของบุคลากร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร มีให้สูญหาย หรือติดตัวของบุคลากรเมื่อเกิดการย้ายงาน หากองค์กรมีการพัฒนาและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงแก่องค์กร

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (2548) ศึกษาถึงการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน อันประกอบด้วยศูนย์พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ การตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วัฒนธรรมและความเชื่อ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบแรงจูงใจ ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญคือ การสนับสนุนจากผู้นำ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา สืบค้น และเผยแพร่ความรู้ ความตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ และการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้คือ บุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์กรไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการร่วมมือในการสร้างและจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารมีปัญหาในเรื่องคลังข้อมูล เพราะยังไม่มีรวบรวมอย่างเป็นระบบและไม่ได้อยู่ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการความรู้ดำเนินการไม่ต่อเนื่อง ปัญหาการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ในการวัดผลการจัดการความรู้ทำได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถกำหนดตัววัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ภาระงานประจำที่มีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล

กสิมา สัจวรประเสริฐ (2549) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ที่มีต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยในการจัดการความรู้ในทัศนะของพนักงานได้ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการวัดและการประเมินผลตามลำดับ นอกจากนี้ในการศึกษายังพบว่าปัญหาของปัจจัยในการจัดการความรู้ในองค์กรที่พบในปัจจุบันได้แก่ ปัญหาด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย 2.99 (ระดับปานกลาง) ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ย 2.91 (ระดับปานกลาง) และด้านการวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ย 2.97 (ระดับปานกลาง) ในขณะที่ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่พบน้อยที่สุด

ลาวัลย์ กุสุมาวลี (2550) ได้ทำการศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กรของหน่วยธุรกิจCDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้ของกสท. มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ Xerox Corporation แห่งสหรัฐอเมริกาที่ได้กำหนดเอาพฤติกรรม และปัจจัยประกอบในการจัดการความรู้ในองค์กร โดย กสท. เริ่มการจัดการความรู้โดยการ

กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งเป้าหมายนี้องค์กรได้กำหนดแผน และการประเมินผลสำเร็จไว้ล่วงหน้า องค์กรมีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ CAT Telecom โดยจัดให้มีโครงการนำร่องในการจัดการความรู้ ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังต่อไปนี้ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการ และเครื่องมือ การวัดผลสำเร็จ และการยกย่องชมเชย และให้รางวัล ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ กสท.ได้นำแนวคิดของ Marquardt มาประยุกต์ใช้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวล และการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and Refinement) และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge access)

จำเริญ จิตรหลั่ง และชุมศักดิ์ อินทร์รักษา (2552) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้ และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนในสังกัดดังกล่าวมีระดับปัจจัยในการจัดการความรู้ อันประกอบด้วยปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร และปัจจัยการเสริมแรง และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.39 และ 4.26 ตามลำดับ นอกจากนี้ในการศึกษายังพบว่าปัจจัยในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเพื่อคัดเลือกแนวคิดในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ที่จะนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยครั้งนี้ (กรอบแนวคิดแสดงในหน้า 7) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการในการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่

1) กระบวนการจัดการความรู้

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เสนอโดย Bonnie R. Montano มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดที่ถูกดัดแปลงนี้จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge identification) องค์กรต้องมีการค้นหาความรู้ที่มีความสำคัญ จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ เพื่อองค์กรจะทำการกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้

1.2) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) องค์กรรวบรวมความรู้ที่ต้องการมาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้เกิดความสะดวกในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

1.3) การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge access and sharing) องค์กรต้องมีการกระจายความรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ ซึ่งการกระจายความรู้มี 2 ลักษณะคือ Push (การป้อนความรู้) และ Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)

1.4) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge utilization) สมาชิกขององค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มีการรวบรวม และจัดเก็บอย่างมีระบบไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสรุปเพื่อใช้ในการศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization vision, mission and objective) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นขอบเขต และแนวทางการบริหารจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กร

2.2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (Organization climate and culture) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และแบ่งปันจะก่อให้เกิดค่านิยมร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

2.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้

2.4) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and tools) กระบวนการและเครื่องมือในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประเภทความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit) อาทิเช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เป็นต้น

2.5) การเสริมแรง (Reinforcement)องค์การควรรโน้มน้าว และจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้า การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โดยมีวิธีและขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 รวมจำนวนประชากรประมาณ 410 คน ปฏิบัติงานตามฝ่ายต่างๆ 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริการส่วนหน้า ฝ่ายบริการห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายครัว และฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตาราง Yamane ได้จำนวนตัวอย่าง 222 คน และทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1

การสุ่มตัวอย่าง

ฝ่าย	แผนก	จำนวนประชากร (N)	จำนวนตัวอย่าง (n)
ส่วนหน้า	สปา	14	8
	ต้อนรับส่วนหน้า	43	24
	กีฬา	17	8
	รวม	74	40

ตาราง 3.1 (ต่อ)

ฝ่าย	แผนก	จำนวนประชากร (N)	จำนวนตัวอย่าง (n)
ห้องพัก	แม่บ้าน	48	27
	ซักกรีด	13	7
	รักษาความปลอดภัย	11	6
	ภูมิทัศน์	18	10
	รวม	90	50
อาหารและเครื่องดื่ม	อาหารและเครื่องดื่ม	75	40
ครัว	ครัว	59	32
	ล้างจาน	18	10
	รวม	77	42
สนับสนุน	บุคคล	22	12
	บัญชี	19	11
	ขาย	12	7
	ซ่อมบำรุง	35	19
	จัดซื้อ	3	1
	ผู้บริหารระดับสูง	3	-
รวม	รวม	94	50
รวม		410	222

3.2 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นจากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นทั้งคำถามแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุข้อมูลอายุ และอายุงาน และคำถามประเภทเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ได้แก่ เพศ ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และระดับการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรง ข้อคำถามทั้งหมดใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale)

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ มีลักษณะเป็นมาตรวัดค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) เช่นกัน

ในแต่ละคำถามของตอนที่ 2 และตอนที่ 3 จะมีคำตอบให้เลือกตามระดับความสำคัญ 5 ระดับ และกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน ดังตารางที่ 3.2

ตาราง 3.2

ระดับการประเมินและการให้คะแนน

ระดับการประเมิน	ระดับคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนในแต่ละปัจจัยและกระบวนการนั้น มีวิธีการกำหนดช่วงคะแนนในการพิจารณาระดับความสำคัญ โดยใช้การแบ่งช่วงคะแนนระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด และกำหนดความกว้างของอันตรภาคชั้นที่อยู่ระหว่างมากไปหาน้อย เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละกระบวนการการจัดการความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังตาราง 3.3 (Chase, 1984)

ตาราง 3.3

เกณฑ์การให้คะแนน

ค่าเฉลี่ย	ระดับการจัดการความรู้และระดับปัจจัยในการจัดการความรู้
1.00 - 1.49	ระดับน้อยที่สุด
1.50 - 2.49	ระดับน้อย
2.50 - 3.49	ระดับปานกลาง
3.50 - 4.49	ระดับมาก
4.50 - 5.00	ระดับมากที่สุด

3.3 การทดสอบเครื่องมือ

ก่อนที่จะมีการนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้ไปทำการทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น มีรายละเอียดดังนี้

1) การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการสร้างเครื่องมือ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหาและโครงสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถวัดสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ศึกษา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษา และได้มีการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้องแล้ว

2) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ (Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่โรงแรมเซนทาราแกรนด์ แอ๊ด เซ็นทรัล เวิลด์ จำนวน 30 ชุด และนำคำตอบที่ได้มาคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach จนเมื่อได้มีการปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ แล้วจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นจากการทดสอบแบบสอบถามชุดที่ใช้ศึกษาปรากฏรายละเอียดดังตาราง 3.4

ตาราง 3.4

ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

	ค่าความเชื่อมั่น
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	
บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ	.935
วิสัยทัศน์	.889
ภาวะผู้นำ	.945
กระบวนการและการเสริมแรง	.885
การเสริมแรง	.912
การจัดการความรู้	
การแสวงหาความรู้	.928
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	.913
การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	.911
การนำความรู้ไปใช้	.946

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยลำดับดังนี้

- 1) ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน โดยการประสานงานกับเลขานุการของผู้จัดการทั่วไป เพื่อช่วยในการชี้แจงไปยังหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกในการแจกแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน
- 2) ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2553 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 210 ชุด
- 3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา เพื่อนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ต่อไป

3.4.2 การประมวลผลข้อมูล

ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการประมวลผลข้อมูลเพื่อจะได้นำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ต่อไป ดังนั้นเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ตรวจสอบข้อมูล ความสมบูรณ์ และความถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม
- 2) ลงรหัส (Coding) สำหรับแบบสอบถามที่ถูกต้องแล้ว
- 3) ประมวลผลข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสแล้วมาทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อ 1-5 มาหาค่าความถี่ และร้อยละ เพื่อแสดงข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
- 2) นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงระดับการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 3) การทดสอบสมมติฐาน และสถิติที่นำมาใช้
สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) มีการนำมาใช้ทดสอบสมมติฐาน ตามหลักการและความเหมาะสม โดย

- การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยประชากรในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน ใช้ค่าสถิติ One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA)

- การทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ กับการจัดการความรู้ จะใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของ Hinkle D.E. (อ้างถึงในจักรภพ ชาติสุวรรณ, 2548) ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 3.5

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 - .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาในเรื่อง “การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน” ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ดังกล่าว ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาโดยจะแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ฝายงานที่สังกัด ระดับปฏิบัติงาน และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ซึ่งผู้วิจัยสนใจ ทำการศึกษากระบวนการย่อย 4 กระบวนการอันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำ บรรยาภาศและวัฒนธรรมขององค์กร การจัดสร้างกระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรงจากองค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

ตาราง 4.1

จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ฝายงานที่สังกัด ระดับการปฏิบัติงานและอายุการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	104	49.50
หญิง	106	50.50
อายุ		
20-30 ปี	82	39.00
31-40 ปี	73	34.80
41-50 ปี	46	21.90
51-60 ปี	3	1.40
ฝายงานที่สังกัด		
ฝายบริการส่วนหน้า	35	16.70
ฝายบริการห้องพัก	42	20.00
ฝายอาหารและเครื่องดื่ม	42	20.00
ฝายครัว	41	19.50
ฝายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	50	23.80
ระดับการปฏิบัติงาน		
ระดับปฏิบัติการ	150	73.50
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	34	16.70
ระดับผู้จัดการ	17	8.30
ระดับผู้บริหาร	3	1.50
อายุการทำงาน		
0 – 5 ปี	110	52.40
6 – 10 ปี	38	18.10
11 – 20 ปี	56	26.70
มากกว่า 20 ปี	1	0.50

จากตารางที่ 4.1 เป็นการแสดงข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 210 คน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ ฝายงานที่สังกัด ระดับการปฏิบัติงาน และอายุการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เพศ

พนักงานของโรงแรมดุสิตธานีหัวหินที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยเพศชายร้อยละ 49.50 และเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 50.50 ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

2. อายุ

บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.00 และ 34.80 ตามลำดับ โดยอายุเฉลี่ยของพนักงานคือ 33 ปี ถือได้ว่ามีลักษณะคล้ายกับธุรกิจโรงแรมทั่วไปที่มักจะมีพนักงานที่อายุไม่มาก

3. ฝายงานที่สังกัด

กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในฝายงานหลักซึ่งประกอบด้วย ฝายบริการส่วนหน้า ฝายบริการห้องพัก ฝายอาหารและเครื่องดื่ม และฝายครัว รวมเป็นร้อยละ 76.20 และยังมีฝายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกบุคคล บัญชี ขาย ซ่อมบำรุง และจัดซื้อร้อยละ 23.80

4. ระดับการปฏิบัติงาน

พนักงานของโรงแรมดุสิตธานีหัวหินที่ศึกษานี้เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากถึงร้อยละ 73.50 รองลงมาคือ ระดับผู้เชี่ยวชาญ ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหารตามลำดับ

5. อายุการทำงาน

อายุของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความหลากหลายมากตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบปี จนกระทั่งผู้ที่มีอายุงานสูงสุดถึง 29 ปี โดยที่ประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 52.40) ของกลุ่มตัวอย่างนี้มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี อีกช่วงหนึ่งของอายุงานที่พบว่ามีอยู่มากคือ ช่วงอายุงานระหว่าง 11-20 ปี (มีอยู่ร้อยละ 26.70 หรือ ประมาณ 1 ใน 4) ส่วนค่าเฉลี่ยของอายุการทำงานอยู่ที่ 8 ปี จากข้อมูลที่รวบรวมมานี้มีข้อสังเกตว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มักจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

ในการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหินนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการจัดการความรู้ซึ่งมีกระบวนการย่อย ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ โดยผลการศึกษาพบว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหินได้มีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก (โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยซึ่งอยู่ระหว่าง 3.5-4.49) ทั้งในภาพรวมและกระบวนการย่อยทั้ง 4 กระบวนการ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละกระบวนการดังนี้

ตารางที่ 4.2

กระบวนการแสวงหาความรู้

กระบวนการแสวงหาความรู้	Mean	S.D.	การแปลผล
โรงแรมมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานแต่ละงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	4.07	.647	มาก
โรงแรมมีการกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.99	.672	มาก
โรงแรมมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงาน	4.20	.689	มาก
โรงแรมร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อหาความรู้ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์	4.11	.702	มาก
โรงแรมจัดให้มีการประเมินความรู้ และความชำนาญของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.08	.703	มาก
โรงแรมมีการปรับปรุงแผนพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานให้มีความทันสมัย	4.12	.716	มาก
โรงแรมสรรหานักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน	4.40	.636	มาก
พนักงานสามารถร้องขอความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจากผู้บริหารโรงแรม	3.84	.781	มาก

ข้อมูลในตารางที่ 4.2 ได้แสดงถึงระดับการแสวงหาความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหินซึ่งพบว่า การแสวงหาความรู้ของโรงแรมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือโรงแรมมีการค้นหาก่อนจะกำหนดถึงความรู้ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่พนักงานและโรงแรม และมีการแสวงหาความรู้ที่สำคัญนั้น โดยได้มีการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกโรงแรม ดังจะเห็นได้จากที่โรงแรมมีการสรรหานักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาความรู้แก่พนักงาน ($\bar{x} = 4.40$), การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ($\bar{x} = 4.11$) และการปรับปรุงแผนพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานให้มีความทันสมัย ($\bar{x} = 4.12$) ทว่าผู้บริหารโรงแรมยังเปิดโอกาสให้พนักงานร้องขอความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติไม่มากนัก ($\bar{x} = 3.84$)

ตารางที่ 4.3

กระบวนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	Mean	S.D.	การแปลผล
โรงแรมมีการรวบรวมข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ในรูปแบบเอกสาร คู่มือ และเว็บไซต์	3.87	.701	มาก
โรงแรมจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการส่งพนักงานไปอบรมสัมมนาและดูงานนอกสถานที่อย่างเป็นระบบ	3.86	.768	มาก
โรงแรมจัดเก็บความรู้เฉพาะบุคคล เช่น ประสบการณ์ และเทคนิคในการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.74	.777	มาก
ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ของโรงแรม	3.99	.776	มาก
โรงแรมรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้กับพนักงานรับทราบอย่างเป็นระบบ	3.98	.710	มาก
โรงแรมมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดเก็บและรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อโรงแรม	3.98	.684	มาก
โรงแรมมีการปรับปรุงข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศและความรู้ของโรงแรมให้มีความทันสมัย	4.11	.671	มาก

ข้อมูลในตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และนำมาจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมแก่พนักงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากในทุกประเด็นที่ถาม โดยให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.98$) โดยมีหน่วยงานที่คอยทำการรวบรวมและจัดเก็บ โดยเฉพาะ ที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงแรมได้ให้ความสำคัญต่อการหมั่นปรับปรุงข้อมูลที่จัดเก็บให้มีความทันสมัยอีกด้วย ($\bar{X} = 4.11$) อย่างไรก็ตามชุดความรู้ที่ทางโรงแรมให้ความสำคัญมักเป็นความรู้ที่มีลักษณะชัดแจ้ง (Explicit) มากกว่าความรู้เฉพาะบุคคล ซึ่งมีลักษณะ Tacit เช่น ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงาน ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาของแต่ละบุคคล (ค่าเฉลี่ยในการจัดเก็บความรู้แบบ Tacit นี้ จึงมีค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 3.74 เท่านั้น)

ตารางที่ 4.4

กระบวนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	Mean	S.D.	การแปลผล
โรงแรมจัดให้มีการสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ	4.23	.667	มาก
โรงแรมสนับสนุนระบบการสอนงานโดยพี่เลี้ยง	3.92	.780	มาก
โรงแรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงานโดยจัดให้มีการ ทำ Workshop	4.39	.636	มาก
โรงแรมให้ความสำคัญกับการอบรมในการทำงาน (On the Job Training)	4.43	.619	มาก
โรงแรมจัดให้มีการระดมความคิดของพนักงานเพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ	4.11	.741	มาก
โรงแรมจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ไปยัง พนักงาน เช่น วารสาร กระดานกิจกรรม และเว็บไซต์	4.09	.741	มาก
โรงแรมนำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนาและดูงานนอก สถานที่มาถ่ายทอดให้แก่พนักงาน	3.91	.790	มาก

ในกระบวนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน นั้นพบว่า ค่าเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับมากเช่นกัน (\bar{x} รวมรายด้าน = 4.15 ดูในตารางที่ 4.6) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อแล้วอาจกล่าวได้ว่า โรงแรมมีการสนับสนุนการเข้าถึงและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานอย่างทั่วถึงพอสมควร ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าทางโรงแรมได้จัดช่องทางให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ด้วยการอบรม (\bar{x} = 4.43), การทำ Workshop (\bar{x} = 4.39) และการสัมมนา (\bar{x} = 4.23) ขณะที่การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบการสอนงานโดยพี่เลี้ยงยังไม่ได้ถูกเน้นย้ำมากนัก (\bar{x} = 3.92) เช่นเดียวกับการสร้าง ช่องทางเพื่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานต่างๆ (\bar{x} = 4.09) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการแบ่งปันและเข้าถึงความรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 4.5

กระบวนการนำความรู้ไปใช้

กระบวนการนำความรู้ไปใช้	Mean	S.D.	การแปลผล
ท่านได้เรียนรู้จากความผิดพลาดในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	4.15	.616	มาก
พนักงานของโรงแรมได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมสัมมนาและดูงานไปใช้เป็นแนวทางในการทำงาน	4.14	.628	มาก
ท่านสามารถลดความผิดพลาดในการทำงานเพราะได้รับเทคนิคการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	4.13	.647	มาก
ท่านนำความรู้และประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วขึ้น	4.16	.609	มาก
พนักงานของโรงแรมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการแบ่งปันของเพื่อนพนักงานในองค์กรไปใช้ในการสร้างสรรค์การให้บริการลูกค้า	4.18	.627	มาก
ท่านได้นำบทเรียนจากปัญหาที่เกิดจากการทำงานนำไปปรับใช้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.29	.596	มาก
ท่านมีโอกาสประยุกต์ใช้เทคนิคการทำงานที่ได้จากการแบ่งปันของเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาของลูกค้า	4.20	.655	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของพนักงานในภาพรวมยังคงอยู่ในระดับมาก กล่าวคือพนักงานของโรงแรมมีการนำความรู้ที่โรงแรมได้ทำการรวบรวมและจัดเก็บไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการนำเอาบทเรียนจากปัญหาในการทำงานไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคนิคการทำงานที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.20$) และการนำความรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์งานบริการ ($\bar{x} = 4.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6

กระบวนการจัดการความรู้ในโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในภาพรวม

กระบวนการจัดการความรู้	Mean	S.D.	การแปลผล
การแสวงหาความรู้	4.10	.518	โรงแรมมีการแสวงหาความรู้ในระดับมาก
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.93	.559	โรงแรมมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในระดับมาก
การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	4.15	.521	พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ได้มาก
การนำความรู้ไปใช้	4.17	.490	พนักงานมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในระดับมาก

ข้อมูลในตารางที่ 4.6 หากพิจารณาแต่ละกระบวนการของการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหินแล้ว จะพบว่ามีความเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันมากในทุกกระบวนการย่อยทั้ง 4 กระบวนการ อย่างไรก็ตามแม้กระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมดจะมีความเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมได้มีการจัดการความรู้ไม่น้อย โดยเฉพาะการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดการนำความรู้ไปปรับใช้ได้จริง ($\bar{x} = 4.15$ และ 4.17 ตามลำดับ) แต่ทางผู้บริหารควรเพิ่มความตระหนักกับการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.93$) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัย 5 ปัจจัยได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ กระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรง ผลการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์	Mean	S.D.	การแปลผล
วิสัยทัศน์ของโรงแรมคือเป้าหมายสำคัญในการปฏิบัติงานของท่าน	4.23	.638	มาก
วิสัยทัศน์ของโรงแรมกระตุ้นให้ท่านเกิดความคิดสร้างสรรค์	4.05	.685	มาก
ท่านพร้อมที่จะร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกับโรงแรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้	4.43	.619	มาก
ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงแรมเป็นอย่างดี	4.16	.653	มาก
เป้าหมายของโรงแรมมีความชัดเจนและสามารถทำให้เกิดขึ้นจริง	4.16	.689	มาก
ท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงแรม	3.68	.849	มาก

ข้อมูลในตารางที่ 4.7 ได้แสดงให้เห็นว่า ภาพรวมพนักงานของโรงแรมมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงแรมเป็นอย่างดี อีกทั้งพนักงานยังพร้อมที่จะร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกับโรงแรมเพื่อนำโรงแรมไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ($\bar{x} = 4.43$) โดยเห็นว่าโรงแรมมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถทำได้จริง ($\bar{x} = 4.16$) ดังนั้นพนักงานกลุ่มตัวอย่างนี้จึงได้มีการนำเอาวิสัยทัศน์ของโรงแรมมากำหนดเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน ($\bar{x} = 4.23$) อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่น่าสนใจคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงแรมที่มีค่าเฉลี่ยเพียง 3.68 เท่านั้น นั่นย่อมสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่อาจไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มากนัก

ตารางที่ 4.8

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	Mean	S.D.	การแปลผล
ผู้บริหารโรงแรมสื่อสารกับพนักงานได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	4.11	.738	มาก
ผู้บริหารโรงแรมสามารถโน้มน้าวให้พนักงานทำงานได้อย่างดีเยี่ยม	4.11	.713	มาก
ผู้บริหารสนับสนุนพนักงานให้ได้ศึกษาต่อในระดับต่างๆ	4.10	.961	มาก
ผู้บริหารโรงแรมส่งเสริมให้พนักงานเดินทางไปดูงานนอกสถานที่	3.71	.966	มาก
ผู้บริหารโรงแรมจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงาน	4.43	.648	มาก
ผู้บริหารโรงแรมเน้นการแลกเปลี่ยนเทคนิคและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา	4.18	.745	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดสร้างสรรค์เสมอๆ	4.37	.717	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.39	.714	มาก
ผู้บริหารโรงแรมเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงาน	4.01	.824	มาก
ผู้บริหารโรงแรมเห็นความผิดพลาดของพนักงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	4.00	.846	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมักจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญถ่ายทอดประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน	4.44	.686	มาก
ผู้บริหารโรงแรมยินดีรับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ	4.00	.904	มาก
ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในโรงแรม	4.34	.677	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาภายใต้ความรับผิดชอบของท่าน	3.95	.699	มาก

ในตารางที่ 4.8 ได้แสดงถึงด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน พบว่า ผู้บริหารของโรงแรมนี้มีคุณลักษณะของผู้นำที่เด่นในเรื่องความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.39$) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.37$) และผู้นำเองได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในโรงแรมด้วย ($\bar{x} = 4.34$) โดยในส่วนของ การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ นั้น ผู้นำได้ทำการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้มาถ่ายทอดสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ($\bar{x} = 4.44$) และพยายามเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานด้วยการฝึกอบรม ($\bar{x} = 4.43$) อย่างไรก็ตามพนักงานที่ตอบแบบสอบถามได้สะท้อนบางแง่มุมที่ผู้นำควรหันมาให้ความสนใจ กล่าวคือแม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารและโน้มน้าวพนักงานได้เป็นอย่างดีก็ตาม แต่ผู้นำอาจยังขาดการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน ($\bar{x} = 3.95$), รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ($\bar{x} = 4.00$) และการมอบความไว้วางใจแก่พนักงาน ($\bar{x} = 4.01$) อย่างจริงจัง

ตารางที่ 4.9

ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ	Mean	S.D.	การแปลผล
พนักงานของโรงแรมให้ความร่วมมือทำงานเป็นที่มงานเสมอ	4.00	.676	มาก
พนักงานของโรงแรมจะร่วมยินดีกับทีมงานที่ทำงานสำเร็จแม้จะไม่ใช้ทีมของตน	3.99	.665	มาก
พนักงานที่นี่พร้อมที่จะแบ่งปันเทคนิคในการทำงานให้แก่กัน	3.94	.749	มาก
ท่านมักเล่าข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้เพื่อนร่วมงานฟัง	4.18	.688	มาก
ท่านให้เวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเสมอ	4.01	.695	มาก
พนักงานของโรงแรมแต่ละคนจะไม่ตำหนิผู้อื่นที่เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง	3.52	.924	มาก
โรงแรมสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์	4.09	.857	มาก
ท่านมักให้คำแนะนำเทคนิคในการทำงานกับพนักงานใหม่	4.20	.690	มาก
โรงแรมให้อิสระในการแสวงหาข้อมูลและเทคนิคการทำงาน	4.03	.825	มาก
เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีตอบคำถามและเสนอแนวทางการแก้ไขเมื่อเพื่อนร้องขอ	3.96	.676	มาก
ท่านสามารถสอบถามข้อมูลในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าได้ตลอดเวลา	4.20	.744	มาก
ท่านยินดีเต็มใจรับฟังคำติชมของลูกค้า	4.62	.533	มากที่สุด
ท่านคิดว่าประสบการณ์และเทคนิคในการทำงานเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.26	.611	มาก

ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.9 นี้ ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงแรมให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.62$) และวัฒนธรรมการบริหารจะออกมาในลักษณะที่ลูกน้องสามารถสอบถามกับหัวหน้างานได้โดยตรง ($\bar{x} = 4.20$) แต่ประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยคิดว่าอาจจะมีผลต่อการจัดการความรู้ได้คือ เรื่องการทำงานเป็นที่มของพนักงานที่นี่ ซึ่งค่าเฉลี่ยที่แสดงออกมานั้น หลายๆ ข้อต้องการการใส่ใจและส่งเสริมให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ อาทิ การให้ความร่วมมือทำงานเป็นที่ม ($\bar{x} = 4.00$) การยินดีแบ่งปันเทคนิคในการทำงานให้แก่กัน

($\bar{x} = 3.94$) โดยเฉพาะการที่จะไม่ตำหนิผู้อื่นที่แสดงความคิดเห็นที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.52 เท่านั้น

ตารางที่ 4.10

ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือ

ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือ	Mean	S.D.	การแปลผล
โรงแรมมีนโยบายการสับเปลี่ยนงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้กระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ	3.72	.858	มาก
โรงแรมสนับสนุนการถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน	3.97	.682	มาก
โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อโรงแรม	3.93	.768	มาก
โรงแรมสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ	4.18	.670	มาก
โรงแรมมุ่งเน้นการฝึกทักษะของพนักงานโดยนำเอาระบบที่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้	3.75	.803	มาก
โรงแรมมีการจัดเก็บเทคนิคในการทำงานและแก้ไขปัญหาของพนักงานในรูปแบบเอกสารหรือคู่มือ	3.85	.721	มาก
โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับที่ได้ออกแบบไว้อย่างชัดเจน	4.13	.673	มาก
ท่านได้รับโอกาสในการถ่ายทอดเทคนิคในการทำงานและแก้ไขปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานเสมอ	4.00	.690	มาก

ข้อมูลในตารางที่ 4.10 ได้แสดงให้เห็นว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการสนับสนุนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารมีการนำกระบวนการและเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อยู่หลายรูปแบบ อาทิเช่น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.18$), การจัดฝึกอบรม ($\bar{x} = 4.13$), และการสนับสนุนการถ่ายทอด และจัดเก็บเทคนิคในการทำงาน และแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นอยู่บ้าง ($\bar{x} = 3.97$) ซึ่งกิจกรรมต่างๆดังกล่าวถือเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.11

ปัจจัยด้านการเสริมแรง

ปัจจัยด้านการเสริมแรง	Mean	S.D.	การแปลผล
การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.02	.631	มาก
ท่านเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จะทำให้ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในงาน	4.18	.684	มาก
ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานคนอื่น	3.95	.702	มาก
ผู้บริหารโรงแรมชื่นชมพนักงานที่แบ่งปันความรู้และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน	4.03	.737	มาก
โรงแรมให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์แก่โรงแรม	3.95	.843	มาก
พนักงานที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจะได้รับความชื่นชมจากผู้บริหารโรงแรม	4.05	.745	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการเสริมแรงของโรงแรมดุสิตธานี หัวหินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการเสริมแรงที่เกิดในตัวพนักงานเอง นั่นคือพนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน ซึ่งหากผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด พนักงานก็จะได้รับความชื่นชมยินดีจากผู้บริหาร หรืออาจได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตามการเสริมแรงที่จะช่วยเรื่องการจัดกรความรู้ของโรงแรมให้เข้มแข็งขึ้นนั้น ผู้บริหารอาจต้องส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดและยอมรับการถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนพนักงานด้วยกันเองให้มากขึ้น รวมทั้งอาจมีการตั้งรางวัลให้แก่ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และถ่ายทอดออกมาให้เป็นประโยชน์แก่โรงแรมอีกด้วย

ตารางที่ 4.12

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในภาพรวม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้	Mean	S.D.	การแปลผล
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์องค์กร	4.11	.516	โรงแรมมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจนอยู่ใน ระดับมาก
ภาวะผู้นำ	4.15	.608	ผู้นำของโรงแรมส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการความรู้อยู่ใน ระดับมาก
บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	4.07	.464	โรงแรมมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับมาก
กระบวนการและเครื่องมือ	3.93	.534	โรงแรมมีการจัดสร้างกระบวนการ และเครื่องมืออยู่ในระดับมาก
การเสริมแรง	4.03	.536	โรงแรมมีการเสริมแรงเพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้ในระดับมาก

ข้อมูลในตารางที่ 4.12 เป็นผลการสรุปภาพรวมข้อมูลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งพบว่า ทุกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหินอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ซึ่งสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ รองลงมาคือ ปัจจัยในด้านวิสัยทัศน์ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การเสริมแรง และกระบวนการและเครื่องมือ ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สืบเนื่องจากข้อมูลค่าเฉลี่ยซึ่งแสดงถึงระดับการจัดการความรู้และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ที่นำเสนอในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 นั้น ทุกประเด็นล้วนอยู่ในระดับ "มาก" ทั้งสิ้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาต่อไปว่า ในภาพรวมที่ "มาก" เหมือนๆ กัน เช่นนี้ จะมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้างหรือไม่ในกลุ่มตัวอย่าง หากมีการจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าเฉลี่ยที่เสนอไปแล้วนี้มาจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตามปัจจัยส่วนบุคคลที่น่าสนใจบางปัจจัย ได้แก่ อายุ ฝายงานที่สังกัด ระดับการปฏิบัติงาน และอายุการทำงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้เห็นภาพและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ของโรงแรมที่ศึกษานี้มากขึ้น และสามารถนำมาสร้างเป็นข้อเสนอแนะได้ ถูกประเด็นในตอนท้ายของการศึกษา

ตารางที่ 4.13

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามอายุ

กระบวนการจัดการความรู้	อายุ	\bar{x}	S.D.	F	Sig (2-Tailed)
การแสวงหาความรู้	20-30 ปี	4.28	.387	2.328	.100
	31-40 ปี	4.06	.505		
	มากกว่า 40 ปี	4.06	.542		
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	20-30 ปี	4.12	.467	2.879	.059
	31-40 ปี	3.83	.539		
	มากกว่า 40 ปี	3.91	.568		
การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	20-30 ปี	4.30	.443	1.618	.201
	31-40 ปี	4.10	.485		
	มากกว่า 40 ปี	4.13	.552		
การนำความรู้ไปใช้	20-30 ปี	4.28	.400	.984	.376
	31-40 ปี	4.13	.533		
	มากกว่า 40 ปี	4.16	.497		

ข้อมูลจากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความเข้าใจต่อกระบวนการจัดการความรู้ของโรงแรมมากกว่าพนักงานในกลุ่มอายุอื่น ๆ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามก็ตีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มถือได้ว่าเป็นความแตกต่างที่อยู่ในระดับเล็กน้อย จึงทำให้เมื่อนำมาทดสอบด้วยค่าสถิติ F แล้ว จึงเป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.14

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามฝ่ายงานที่สังกัด

กระบวนการจัดการความรู้	ฝ่ายงานที่สังกัด	\bar{X}	S.D.	F	Sig (2-Tailed)
การแสวงหาความรู้	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.13	.522	1.063	.376
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.19	.435		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4.03	.454		
	ฝ่ายครัว	3.99	.640		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.14	.514		
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	3.88	.648	.176	.950
	ฝ่ายบริการห้องพัก	3.97	.588		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	3.92	.467		
	ฝ่ายครัว	3.90	.629		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.96	.490		
การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.07	.528	1.603	.175
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.30	.467		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4.16	.393		
	ฝ่ายครัว	4.05	.625		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.19	.548		
การนำความรู้ไปใช้	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.16	.436	1.247	.292
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.18	.454		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4.19	.415		
	ฝ่ายครัว	4.04	.615		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.27	.487		

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นได้ว่า พนักงานทุกฝ่ายมีค่าเฉลี่ยของการเข้าใจและได้ร่วมจัดความรู้ให้เป็นระบบใกล้เคียงกันมากที่สุด แต่ในขณะที่เดียวกันนั้นพนักงานฝ่ายครวยังมีค่าเฉลี่ยในแต่ ละกระบวนการน้อยกว่าพนักงานฝ่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้ ($\bar{x} = 3.99$) การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 4.05$) และการนำความรู้ไปใช้ ($\bar{x} = 4.04$) นั้นสะท้อนถึงว่า การจัดการ ความรู้ต่างๆ ของโรงแรมนั้น ทางพนักงานฝ่ายครวยังไม่ได้เข้าใจดี และมีโอกาสได้ทำมากนักเมื่อ เปรียบเทียบกับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรก็ตามความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีระหว่างฝ่ายต่างๆ ดังกล่าว เป็นความแตกต่างที่ไม่มากนัก ดังนั้นเมื่อนำมาทดสอบด้วยค่าสถิติ F แล้ว จึงมิได้เป็นความ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.15

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับปฏิบัติงาน

กระบวนการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
การแสวงหาความรู้	ระดับปฏิบัติการ	4.06	.514	1.211	.307
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.11	.562		
	ระดับผู้จัดการ	4.30	.536		
	ระดับผู้บริหาร	4.25	.216		
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ระดับปฏิบัติการ	3.89	.547	.859	.463
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	3.99	.638		
	ระดับผู้จัดการ	4.09	.580		
	ระดับผู้บริหาร	3.80	.329		
การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับปฏิบัติการ	4.10	.520	1.786	.151
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.21	.573		
	ระดับผู้จัดการ	4.36	.468		
	ระดับผู้บริหาร	4.42	.377		
การนำความรู้ไปใช้	ระดับปฏิบัติการ	4.14	.472	.776	.509
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.22	.584		
	ระดับผู้จัดการ	4.30	.486		
	ระดับผู้บริหาร	4.28	.494		

เมื่อพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 4.15 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในระดับผู้จัดการมีการรับรู้ถึงกระบวนการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการนำความรู้ไปใช้ (โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.09 และ 4.3 ตามลำดับ) ขณะที่พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการจะมีการรับรู้ และมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ทั้งในเรื่องการแสวงหาความรู้ (\bar{x} =

4.06) การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 4.10$) และการนำความรู้ไปใช้ ($\bar{x} = 4.14$) อย่างไรก็ตามความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีระหว่างระดับต่างๆ นั้น เป็นความแตกต่างที่ไม่มากนัก ดังนั้นเมื่อนำมาทดสอบด้วยค่าสถิติ F แล้ว จึงมิได้เป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.16

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้
จำแนกตามอายุงาน

กระบวนการจัดการความรู้	อายุงาน	\bar{x}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
การแสวงหาความรู้	0 – 5 ปี	4.05	.511	1.775	.172
	6 – 10 ปี	4.23	.517		
	มากกว่า 10 ปี	4.09	.536		
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	0 – 5 ปี	3.88	.523	2.288	.104
	6 – 10 ปี	4.10	.614		
	มากกว่า 10 ปี	3.87	.586		
การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	0 – 5 ปี	4.11	.505	1.017	.363
	6 – 10 ปี	4.25	.455		
	มากกว่า 10 ปี	4.16	.596		
การนำความรู้ไปใช้	0 – 5 ปี	4.15	.497	1.943	.146
	6 – 10 ปี	4.31	.434		
	มากกว่า 10 ปี	4.13	.496		

ตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกันก็มีการรับรู้ และเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ที่ต่างกัน แม้จะไม่มากนักจนทำให้เมื่อนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยดังกล่าวไปทดสอบด้วยค่าสถิติ F แล้ว จะเป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญแต่ประการใด แต่ข้อมูลที่แสดงไว้นี้ก็มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มอายุที่น้อยคือ 0-5 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในกระบวนการต่างๆ น้อยกว่ากลุ่มอื่นที่ทำงานมานานกว่า ขณะที่พนักงานกลุ่มที่ทำงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี จะเป็นกลุ่มที่ให้เห็น ได้เข้าใจการจัดการความรู้ของโรงแรมในทุกกระบวนการมากที่สุด

ตารางที่ 4.17

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จำแนกตามอายุ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	อายุ	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร	20-30 ปี	4.31	.377	2.707	.069
	31-40 ปี	4.08	.473		
	มากกว่า 40 ปี	4.08	.555		
ภาวะผู้นำ	20-30 ปี	4.23	.481	.656	.520
	31-40 ปี	4.08	.478		
	มากกว่า 40 ปี	4.16	.675		
บรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์กร	20-30 ปี	4.19	.386	1.638	.197
	31-40 ปี	4.00	.400		
	มากกว่า 40 ปี	4.07	.507		
กระบวนการและเครื่องมือ	20-30 ปี	4.10	.424	2.048	.132
	31-40 ปี	3.85	.554		
	มากกว่า 40 ปี	3.93	.541		
การเสริมแรง	20-30 ปี	4.12	.406	.880	.416
	31-40 ปี	3.96	.545		
	มากกว่า 40 ปี	4.03	.559		

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยในทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้สูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุอื่นทั้งสิ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความตระหนัก รับรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรสูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{X} = 4.31$) มีทัศนะทางบวกต่อภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.19$) กระบวนการและเครื่องมือ ($\bar{X} = 4.104$) และการเสริมแรง ($\bar{X} = 4.122$) ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มากกว่าพนักงานกลุ่มอายุอื่น ขณะที่พนักงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยในทุกปัจจัยน้อยที่สุดคือ พนักงานอายุ

ระหว่าง 31-40 ปี อย่างไรก็ตามเมื่อนำค่าเฉลี่ยความแตกต่างมาทดสอบด้วยค่าสถิติ F ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าเป็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.18

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามฝ่ายงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้	ฝ่ายงาน	\bar{x}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของ องค์การ	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.16	.494	.771	.545
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.18	.503		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4.07	.540		
	ฝ่ายครัว	4.01	.549		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.15	.497		
ภาวะผู้นำ	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.24	.746	1.147	.335
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.13	.567		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4.06	.579		
	ฝ่ายครัว	4.04	.600		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.26	.557		
บรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์การ	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.05	.393	1.920	.108
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.11	.402		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	4.04	.420		
	ฝ่ายครัว	3.93	.599		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.19	.452		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการ จัดการความรู้	ฝ่ายงาน	\bar{x}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
กระบวนการและ เครื่องมือ	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	3.87	.530	.731	.572
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.00	.574		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	3.99	.484		
	ฝ่ายครัว	3.84	.626		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.96	.461		
การเสริมแรง	ฝ่ายบริการส่วนหน้า	4.02	.492	.497	.738
	ฝ่ายบริการห้องพัก	4.06	.521		
	ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	3.96	.526		
	ฝ่ายครัว	3.99	.679		
	ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.10	.457		

จากข้อมูลในตารางที่ 4.18 พบประเด็นที่น่าสนใจพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายครัว และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจะมีค่าเฉลี่ยในปัจจัยทั้ง 5 น้อยกว่าพนักงานสังกัดฝ่ายบริการส่วนหน้า ฝ่ายห้องพัก และฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน จากข้อมูลข้างต้นจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระดับของการตระหนัก, รับรู้ และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร, ทักษะที่มีต่อภาวะผู้นำ, บรรยากาศและวัฒนธรรม, กระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรงของพนักงานฝ่ายครัว และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มที่น้อยกว่าพนักงานฝ่ายอื่นๆ อย่างไรก็ตามความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพนักงานแต่ละฝ่ายเป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบด้วยค่าสถิติ F ที่ระดับนัยสำคัญ .05 แต่อย่างไรก็ตาม

ตารางที่ 4.19

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ	ระดับปฏิบัติการ	4.05	.515	2.698	.047 *
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.27	.523		
	ระดับผู้จัดการ	4.29	.477		
	ระดับผู้บริหาร	4.22	.384		
ภาวะผู้นำ	ระดับปฏิบัติการ	4.09	.623	2.885	.037 *
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.19	.600		
	ระดับผู้จัดการ	4.53	.477		
	ระดับผู้บริหาร	4.30	.270		
บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ	ระดับปฏิบัติการ	4.01	.466	2.727	.045 *
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.13	.487		
	ระดับผู้จัดการ	4.31	.336		
	ระดับผู้บริหาร	4.28	.193		
กระบวนการและเครื่องมือ	ระดับปฏิบัติการ	3.88	.522	2.798	.041 *
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	3.95	.565		
	ระดับผู้จัดการ	4.25	.529		
	ระดับผู้บริหาร	4.16	.144		
การเสริมแรง	ระดับปฏิบัติการ	3.99	.523	2.534	.058
	ระดับผู้เชี่ยวชาญ	3.99	.617		
	ระดับผู้จัดการ	4.36	.429		
	ระดับผู้บริหาร	4.11	.509		

ผลจากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยน้อยกว่าพนักงานในระดับอื่นทั้งสิ้น ในขณะที่พนักงานระดับผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกปัจจัย เมื่อนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมาทำการทดสอบด้วยค่าสถิติ F พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ 4 ปัจจัยด้วยกันคือ ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการและเครื่องมืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงได้นำผลการวิเคราะห์มาทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least-Significant Different (L.S.D.) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้กับระดับการปฏิบัติงาน

วิสัยทัศน์พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของ องค์การ	\bar{x}	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้เชี่ยวชาญ	ระดับ ผู้จัดการ	ระดับ ผู้บริหาร
ระดับปฏิบัติการ	4.05		-.228 *	-.248	-.172
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.27			-.020	.056
ระดับผู้จัดการ	4.29				.076
ระดับผู้บริหาร	4.22				
ภาวะผู้นำ					
ระดับปฏิบัติการ	4.09		-.106	-.443 *	-.219
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.19			-.337	-.113
ระดับผู้จัดการ	4.53				.224
ระดับผู้บริหาร	4.30				
บรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์การ					
ระดับปฏิบัติการ	4.01		-.123	-.296 *	-.267
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	4.13			-.173	-.143
ระดับผู้จัดการ	4.31				.030
ระดับผู้บริหาร	4.28				
ระดับปฏิบัติการ	3.88		-.070	-.375 *	-.284
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	3.95			-.305	-.214
ระดับผู้จัดการ	4.25				.091
ระดับผู้บริหาร	4.16				

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ในตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการจะมีความเห็นที่ต่างกับพนักงานในระดับผู้จัดการในเรื่องของภาวะผู้นำ, บรรยากาศ, และวัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการและเครื่องมือ อย่างมีนัยสถิติ และระดับความตระหนักในเรื่อง

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการยังมีความแตกต่างกับพนักงานระดับผู้เชี่ยวชาญอย่างมีนัยสำคัญด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 4.21

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามระดับอายุงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	อายุงาน	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-Tailed)
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร	0 – 5 ปี	4.05	.497	4.198	.016 *
	6 – 10 ปี	4.33	.405		
	มากกว่า 10 ปี	4.09	.613		
ภาวะผู้นำ	0 – 5 ปี	4.12	.616	.289	.749
	6 – 10 ปี	4.20	.563		
	มากกว่า 10 ปี	4.18	.617		
บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	0 – 5 ปี	4.02	.448	3.652	.028 *
	6 – 10 ปี	4.25	.356		
	มากกว่า 10 ปี	4.05	.554		
กระบวนการและเครื่องมือ	0 – 5 ปี	3.91	.478	.332	.718
	6 – 10 ปี	3.99	.552		
	มากกว่า 10 ปี	3.95	.652		
การเสริมแรง	0 – 5 ปี	4.02	.487	.079	.924
	6 – 10 ปี	4.06	.577		
	มากกว่า 10 ปี	4.03	.623		

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 6-10 ปีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในทุกปัจจัย โดยเฉพาะการเข้าถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (\bar{X} = 4.33) และการมีทัศนคติที่ดีกับบรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กร (\bar{X} = 4.25) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ ในทางตรงกันข้ามกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดในทุก

ปัจจัย นั้นหมายความว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานที่โรงแรมไม่ถึง 5 ปี ยังมีการตระหนักรู้ และเข้าใจ ในปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานมานานกว่า ผลการทดสอบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า ความแตกต่างในเรื่องความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร และบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จึงได้นำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยข้างต้นมาทำการทดสอบด้วย Least-Significant Different (L.S.D.) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้านระดับอายุงานในปัจจัยที่ส่งผลต่อการ จัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของ องค์กร	0 – 5 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
0 – 5 ปี	4.05	-.275 *	-.038
6 – 10 ปี	4.33		.237 *
มากกว่า 10 ปี	4.09		
บรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์กร			
0 – 5 ปี	4.02	-.231 *	-.036
6 – 10 ปี	4.25		.195
มากกว่า 10 ปี	4.05		

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ในตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ งานระหว่าง 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยของความตระหนักในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของ องค์กรต่างอย่างมีนัยสำคัญกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงาน 10 ปี ขึ้นไป นอกจากนี้ค่าเฉลี่ยของทัศนะต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ของกลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปีนี้ ยังต่างออกจากกลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปีอีกด้วย

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation)

ตารางที่ 4.23

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้กับการจัดการความรู้ในองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	การแสวงหาความรู้	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้	การนำความรู้ไปใช้	การจัดการความรู้
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ	.577**	.501**	.491**	.537**	.542**
ภาวะผู้นำ	.656**	.555**	.574**	.465**	.581**
บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ	.570**	.486**	.525**	.518**	.562**
กระบวนการและเครื่องมือ	.651**	.641**	.595**	.503**	.652**
การเสริมแรง	.513**	.407**	.494**	.527**	.518**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาข้อมูลจะเห็นได้ว่า ในภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ โดยมีความสัมพันธ์กับทุกกระบวนการการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หากพิจารณาในความสัมพันธ์ในแต่ละกระบวนการจะเห็นว่า ตัวแปรวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับทุกกระบวนการ ยกเว้นกระบวนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ($r = .491$)

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ทุกกระบวนการอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการแสวงหาความรู้, การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับปานกลาง ขณะที่ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกระบวนการนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

จากข้อมูลในตารางที่ 4.29 พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้โดยรวมอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .562$) และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวกับกระบวนการย่อยทั้ง 4 พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการแสวงหาความรู้, การเข้าถึงแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นอยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 4 กระบวนการและเครื่องมือมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 4.29 ซึ่งให้เห็นว่า กระบวนการและเครื่องมือมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .652$) และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยตัวแปรกระบวนการและเครื่องมือมีความสัมพันธ์กับกระบวนการย่อยทั้ง 4 ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 5 การเสริมแรงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

จากการศึกษาพบว่า การเสริมแรงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม ซึ่งเป็นความสำคัญที่มีนัยทางสถิติที่ .01 เช่นกัน ($r = .518$) และเป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง โดยปัจจัยการเสริมแรงมีความสัมพันธ์กับการแสวงหาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นในระดับต่ำ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของ “โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน” มีความมุ่งหมายในการวิจัยคือ เพื่อศึกษากระบวนการและระดับการจัดการความรู้ของ “โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน” และเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ดังกล่าว ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์องค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรง ส่วนการจัดการความรู้ที่ศึกษานั้น แบ่งออกเป็นกระบวนการต่าง ๆ 4 กระบวนการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่แบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นจากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และสถิติวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

1.สรุปผลการวิจัย

1.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจำนวนหญิงและชายเกือบเท่า ๆ กัน คือ เพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 50.50 และเป็นเพศชายร้อยละ 49.50 พนักงานกลุ่มตัวอย่างมากกว่าหนึ่งในสามมีอายุระหว่าง 20-30 ปี และอายุเฉลี่ยของพนักงานกลุ่มตัวอย่างคือ 33 ปี กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 76.20 ปฏิบัติงานในสายงานหลัก ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริการส่วนหน้า ฝ่ายบริการห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และฝ่ายครัว และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.50) อยู่ในระดับปฏิบัติการ โดยมีอายุเฉลี่ยในการทำงานอยู่ที่ 8 ปี

1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

ผลการศึกษาระดับการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน พบว่า ในภาพรวมการจัดการความรู้ของโรงแรมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมมีการจัดการความรู้ โดยมีการจัดทำกระบวนการย่อยทั้ง 4 กระบวนการอย่างครบถ้วน อันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งการจัดการความรู้ของโรงแรมยังมีประเด็นที่ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมมากยิ่งขึ้น คือการพัฒนาการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของโรงแรมต่อไป

1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

ผลการสรุปภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของโรงแรม โดยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์การ บรรยาการและวัฒนธรรมองค์การ การเสริมแรง และกระบวนการและเครื่องมือ ตามลำดับ

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกระบวนการจัดการความรู้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้วยสถิติวิเคราะห์ค่า F สามารถสรุปได้ว่าพนักงานที่มี อายุ ฝ่ายงานที่สังกัด ระดับการปฏิบัติงาน และอายุการทำงานที่แตกต่างกันนั้น ไม่ได้มีความเห็นหรือการเข้าร่วมในกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ส่วนผลสรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผลปรากฏว่า เพศ อายุ และฝ่ายงานที่สังกัดที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรม ยกเว้นความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการปฏิบัติงาน และอายุการทำงานที่ต่างกัน จึงจะเป็นความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.5 การทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation)

สมมติฐานที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในความสัมพันธ์ในแต่ละกระบวนการจะเห็นว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยทางสถิติ และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับทุกกระบวนการ ยกเว้นกระบวนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ทุกกระบวนการอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกระบวนการนำความรู้ไปใช้ในระดับต่ำ ในขณะที่กับกระบวนการอื่นๆ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

การศึกษาครั้งนี้ปรากฏว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.01 และเป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง หากวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการจะพบว่า ตัวแปรบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การนี้มีความสัมพันธ์กับการแสวงหาความรู้ การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ในระดับปานกลาง ขณะที่ความสัมพันธ์กับการจัดความรู้ให้เป็นระบบมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 4 กระบวนการและเครื่องมือมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการและเครื่องมือมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้โดยรวมอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 5 การเสริมแรงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้

จากการทดสอบพบว่า การเสริมแรงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการเสริมแรงดังกล่าวมีความสัมพันธ์

อยู่ในระดับปานกลางกับกระบวนการแสวงหาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

2. อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 ในการศึกษาการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ของโรงแรมที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ พบว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 4 กระบวนการนั้นในระดับมาก โดยภาพรวมของการจัดการความรู้ของโรงแรม ผู้บริหารของโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของพนักงาน และการสร้างนวัตกรรมจากความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรจะอภิปรายในรายละเอียดดังนี้

2.1.1 เมื่อพิจารณากระบวนการของการจัดการความรู้ของโรงแรมพบว่า ในกระบวนการแสวงหาความรู้ของโรงแรมนั้น โรงแรมมีการระบุและค้นหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในระดับหนึ่ง โดยผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีบทบาทในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผลการศึกษาชี้ชัดว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับความรู้ที่เห็นชัดแจ้งมากกว่า โดยพยายามร่วมมือกับสถานศึกษาสรรหานักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน ซึ่งหากพิจารณาถึงหลักการจัดการความรู้แล้วผู้บริหารอาจต้องหันมาให้ความสนใจกับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและเป็นความรู้ที่ไม่ชัดแจ้งให้มากขึ้น โดยอาจเริ่มที่การกำหนดความรู้ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการให้มีความชัดเจนมากขึ้น และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานเองที่จะทราบว่าตนเองจะต้องมีรายละเอียดความรู้ในส่วนตัว เพื่อเติมเต็มในส่วนที่ยังขาดไปได้ นี่ถือเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่จะต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น ซึ่งหากมีการดำเนินการดังกล่าวได้ก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานอย่างแท้จริง

2.1.2 กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เน้นที่การจัดเก็บข้อมูลที่จับต้องได้ เช่น มีการจัดทำวารสารรายเดือนที่มีการแจ้งข่าวสารทั่วไป การรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ และปรับปรุงองค์ความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีการจัดเก็บเอกสารการประชุม สัมมนา และคู่มือ

การปฏิบัติงาน ที่องค์กรคาดหวังจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อไป ทว่าองค์กรยังขาดการจัดการ ความรู้บางประเภท เช่น การจัดการความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคการทำงาน เทคนิคในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดงานของ โรงแรมเป็นต้น ซึ่งจุดนี้เองที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรยังขาดการมุ่งเน้นที่จะจัดการความรู้เฉพาะ บุคคล หรือ Implicit Knowledge ให้เป็นระบบ ซึ่งความรู้ด้านนี้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะนำมาใช้เพื่อ สนับสนุนให้งานบริการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากโรงแรมได้มีการจัดการความรู้ของโรงแรม ให้เป็นระบบมากขึ้น ย่อมส่งผลต่อโอกาสที่พนักงานของโรงแรมจะเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ต่อไปได้มากขึ้นและสะดวกขึ้น

2.1.3 การวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงแรมมีการสนับสนุนการเข้าถึงความรู้ และ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน โดยผู้บริหารได้จัดให้มีการอบรมในการทำงาน (On the Job Training) การทำ Workshop และการระดมความคิดของพนักงานเพื่อหาแนวทางการ ดำเนินงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง นอกจากนี้โรงแรมยังมีช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล และความรู้ไปยังพนักงานโดยการจัดทำวารสาร กระดานกิจกรรม และเว็บไซต์เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับระบบการสอนงานโดยพี่ เลี้ยงให้มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสในการถ่ายทอดประสบการณ์ และเทคนิคการทำงานแก่พนักงาน ด้วยกันเอง การสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยงนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะความรู้เฉพาะบุคคล ที่จะมีพี่เลี้ยงที่จะคอยแนะนำ และสอนงานโดยที่ทั้งผู้เรียนรู้งานและ ผู้สอนงาน มีโอกาสสื่อสารกันได้สองทาง ทำให้ผู้เรียนสามารถสอบถามได้จากผู้สอนงานตลอดเวลา ที่ไม่เข้าใจ

2.1.4 แม้ภาพรวมของกระบวนการการนำความรู้ไปใช้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อยู่ในระดับมาก แต่รายละเอียดของข้อมูลได้สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานมีการเอาความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge ของเพื่อนร่วมงานไปใช้ในการทำงาน หรือแก้ปัญหาในการบริการมากกว่าที่จะใช้ชุด ความรู้ที่ได้จากการอบรมและสัมมนา อย่างไรก็ตามข้อมูลได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานไม่ได้ใส่ใจที่จะ เรียนรู้จากความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานมากนัก ทั้งที่จริงแล้วความผิดพลาดไม่ว่าจะของใครก็ ตาม หากรู้จักพิจารณาเรียนรู้ และทำความเข้าใจแล้ว ก็น่าจะเป็นโอกาสที่จะช่วยไม่ให้เกิดขึ้น ซ้ำได้อีก

2.2 ผลการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย ทัศนคติ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรง ทุกปัจจัย อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ผลการวิจัยเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า

พนักงานของโรงแรมมีความเข้าใจ และรับรู้ถึงปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยเป็นอย่างดี นอกจากนี้พนักงานกลุ่มตัวอย่างได้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือ และการเสริมแรงที่แม้ว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังมีคะแนนต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่น

2.2.1 ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ถือได้ว่าเป็นแนวทางหลักในการกำหนดการขับเคลื่อนขององค์กร พบว่า ในการกำหนดทิศทางของโรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน นั้น ถือได้ว่ามีการกำหนดที่ชัดเจน และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในโรงแรม ได้เป็นอย่างดี ทว่าปัญหาสำคัญคือทางโรงแรมยังขาดการระดมความร่วมมือจากพนักงานในระดับต่าง ๆ มาร่วมกำหนดทิศทางของโรงแรม ซึ่งในปัจจุบันเป็นเพียงการกำหนดโดยผู้บริหารและกลุ่มผู้รับผิดชอบหลักเท่านั้น การดำเนินการดังกล่าว อาจทำให้โรงแรมขาดโอกาสในการรับทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่จะส่งผลกับการกำหนดทิศทางขององค์กรก็ได้ เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงาน เขาอาจทราบถึงแนวทางการทำงานบางอย่างที่ผู้บริหารอาจคาดไม่ถึง

2.2.2 ด้านภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญ และสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงแรมเป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้ในการแสวงหา และกำหนดความรู้ที่เป็นประโยชน์และจำเป็นต่อพนักงาน ผู้บริหารควรพิจารณาความรู้ที่พนักงานมีการร้องขอจากโรงแรมมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้แก่พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้ เพื่อเป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน อันจะส่งผลต่อบรรยากาศความไว้วางใจในองค์กรและนำมาซึ่งความยินดีและเต็มใจในการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลภายในโรงแรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 330) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม

2.2.3 ในภาพรวมโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในการสร้างสภาพแวดล้อมของโรงแรมให้เอื้อต่อพนักงานในการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่ไม่ชัดเจนนั้น โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ และความใกล้ชิดสนิทสนมของสมาชิกในทีม ซึ่งทำให้สมาชิกเกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เทคนิค ประสบการณ์ และยังส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเปิดเผย และไว้วางใจอีกด้วย ดังที่ Cara O' Dell (อ้างถึงในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548: 31) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพได้ โดย การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างบรรยากาศที่ทำให้

บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และการทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2.2.4 กระบวนการและเครื่องมือ ถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของโรงแรม ซึ่งแนวคิดของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญดี บุญกิจ 2549: 46) พบว่า กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้พฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันโรงแรมมุ่งเน้นกระบวนการและเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน โดยโรงแรมยังคงให้ความสำคัญกับชุดองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม การสัมมนา และคู่มือการปฏิบัติงานเป็นส่วนมาก ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่สามารถจับต้องได้ อาทิเช่น ประสบการณ์ แนวคิด ในการแก้ไขปัญหา และกลยุทธ์ในการให้บริการ โรงแรมควรส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน และ ชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดเทคนิค และเคล็ดลับในการทำงานระหว่างพนักงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

2.2.5 โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีการเสริมแรงในการจัดการความรู้ในระดับสูง แต่จะเห็นได้ชัดว่า เป็นการเสริมแรงที่พนักงานสร้างไว้จุดตนเองเท่านั้น ขณะที่การเสริมแรงที่สร้างโดยโรงแรมยังไม่เด่นชัดนัก ในกรณีนี้โรงแรมน่าจะได้สร้างระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่โรงแรม ทั้งนี้การให้รางวัลด้วยผลตอบแทนเป็นวิธีกระตุ้นให้พนักงานเกิดการใฝ่รู้ ถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ไปใช้มากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน นี้ พบว่า โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน มีกระบวนการจัดการความรู้ในระดับสูง ทว่ามีบางประเด็นที่ควรต้องมีการปรับให้เข้ากับหลักการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั้น โรงแรมจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจในการจัดการความรู้ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ โดยโรงแรมควรกำหนดให้การจัดการความรู้ของโรงแรมเป็นหนึ่งในหัวข้อในการปฐมนิเทศพนักงานที่เข้ามาใหม่ และกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงแรม เพื่อเป็นการโน้มน้าวและจูงใจให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจการจัดการความรู้ การสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานนี้ย่อมส่งผลต่อการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของโรงแรม นอกจากการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ดังกล่าวแล้ว โรงแรมควรมีการประเมินระดับความเข้าใจของพนักงานทุกคนอยู่เสมอ เนื่องจากบางครั้งพนักงานอาจจะมีความเข้าใจบางอย่างที่เปลี่ยนไป อาจมีสาเหตุมาจากการรับสารแล้วอาจเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ซึ่งจุดนี้ผู้ที่มีส่วนในการรับผิดชอบหลักสามารถทำได้โดยการพูดคุย สอบถามพนักงาน และสังเกตพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาอยู่เสมอ

2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของโรงแรม ผู้บริหารควรมีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือศูนย์กลางการพัฒนาความรู้ของโรงแรม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารองค์ความรู้ของโรงแรม และกระตุ้นพนักงานให้เกิดความตระหนักและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังมีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ผ่านกิจกรรมของศูนย์ดังกล่าว

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงแรมควรมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ของโรงแรม โดยการมอบอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจของผู้บริหาร และหัวหน้างานดังกล่าวยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ โดยการสร้างกิจกรรมผ่านระบบการทำงานเป็นทีม การสับเปลี่ยนงาน และการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อพนักงานจะมีกิจกรรมในการถ่ายโอนความรู้อย่างยิ่งยั้ง

ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เทคนิคการแก้ไขปัญหาการบริการ และประสบการณ์ต่าง ๆ นั้น โรงแรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมการถ่ายโอนองค์ความรู้ดังกล่าว โดยการให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน อาทิ การประเมินผลตอบแทนพิเศษจากจำนวนครั้งที่พนักงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน (Person - based pay) เป็นต้น

3. การจัดระบบและเครื่องมือ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านของการจัดระบบและเครื่องมือ โดยเริ่มจากการกำหนดรูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมากขึ้น โดยเน้นที่การหาวิธีที่จะนำความรู้เฉพาะบุคคล หรือ Implicit knowledge ออกมาในรูปแบบที่จับต้องได้ พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ Self access learning และยิ่งช่วยให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะมีการ

ต่อยอดเป็นนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ควรมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละงาน จากพนักงานที่มีความสามารถและประสบการณ์ กับพนักงานในแผนกงาน เพื่อกระจายความรู้เฉพาะบุคคลออกมาสู่พนักงานในแผนก ทั้งนี้ทางผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมอาจมีการบันทึกความรู้ดังกล่าวออกมาในรูปสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาทิ คู่มือการปฏิบัติงาน วิกิทัศน์ หรือบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การนำชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) มาใช้เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการแสวงหาความรู้จากความต้องการของพนักงาน และรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบไว้ที่ศูนย์กลางที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยอาจจะแบ่งความรู้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบไว้เป็นความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ และความรู้ทางด้านการปฏิบัติงาน

การหมุนเวียนการทำงาน (Job rotation) ถือได้ว่าเป็นการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการดังกล่าวทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการหมุนเวียนการทำงานเป็นการให้พนักงานไปศึกษางานในหลายหน้าที่ ซึ่งโรงแรมจะสามารถทำได้ โดยการเริ่มต้นที่การหมุนเวียนงานภายในแผนกก่อน เพื่อการสร้างเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้มากกว่าการทำงานปกติ นอกจากนี้พนักงานดังกล่าวอาจจะนำความรู้ในงานของตนที่ทำอยู่มาใช้กับงานที่ได้มีการแลกเปลี่ยนงานด้วย ซึ่งไม่เพียงจะได้ผลต่อการเพิ่มองค์ความรู้ในองค์กรแล้ว ยังจะช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคคลไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความก้าวหน้าในตัวพนักงานอีกด้วย

นอกจากการดำเนินการข้างต้นแล้ว ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักควรพิจารณานำเอาวิธีการถ่ายทอดความรู้และเทคนิคเฉพาะบุคคลในการทำงานกับพนักงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง เพื่อการเรียนรู้งานได้ง่าย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบดังกล่าวจะทำให้ผู้สอนและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้นจริง ในการใช้ระบบพี่เลี้ยงมาใช้นี้ อาจเริ่มจากการสร้างระบบพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่กับพนักงานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานและสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร นอกจากการนำมาใช้ในลักษณะดังกล่าวแล้ว อาจจะใช้ระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาพนักงานที่จะก้าวสู่การเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร เนื่องจากพนักงานที่จะเป็นผู้บริหารได้นั้น จะต้องอาศัยความรู้เฉพาะบุคคลทางด้านการบริหารจัดการ ซึ่งบางอย่างไม่สามารถถ่ายทอดออกมาให้จับต้องได้

4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจจะศึกษาในประเด็นนี้ต่อไป ดังนี้

1) ควรศึกษาถึงปัจจัยด้านอื่นที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในแต่ละกระบวนการย่อย เช่น โครงสร้างองค์การ ระบบการให้รางวัล เทคโนโลยี

2) ผลการวิจัยครั้งนี้ใช้อ้างอิงได้เฉพาะพนักงานของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน เท่านั้น ดังนั้นจึงควรขยายการศึกษาในกลุ่มประชากรอื่นของเครือโรงแรมดุสิตธานี รวมไปถึงเครือโรงแรมนานาชาติด้วย เพื่อการนำมาซึ่งการขยายขอบเขตความรู้ และการพิจารณาเปรียบเทียบถึงระดับการจัดการความรู้ที่จะมีผลมาจากระบบการบริหารที่ต่างกันตามเครือของแต่ละโรงแรม

3) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับธุรกิจบริการด้านอื่น เพื่อหาแนวทางในการจัดการความรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างคลังความรู้ของงานทางด้านการบริการของประเทศไทยต่อไป ซึ่งหากธุรกิจทางด้านการบริการในประเทศไทยมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในภาพรวมของประเทศ มีการให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ซึ่งกันและกัน ก็จะสามารถนำซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันให้ทัดเทียมนานาชาติได้

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การจัดการความรู้ในโรงแรม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในโรงแรม
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
โรงแรม
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในโรงแรม
3. โปรดกรอกแบบสอบถามตามคำแนะนำให้ครบทุกข้อ
4. คำตอบของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในองค์การ
ของท่าน ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อจะได้นำข้อ
ค้นพบจากการวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ และเป็นประโยชน์สำหรับองค์การ
สืบไป
5. คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ โดยไม่มีผลเสียแก่ท่าน ทั้งนี้การนำเสนอ
ผลการวิจัยจะมีการนำเสนอในภาพรวม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ และเติมข้อความในช่องว่างให้ตรงกับ
 ความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี
3. ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน
 - ฝ่ายบริการส่วนหน้า (ประกอบด้วยแผนกสปา แผนกต้อนรับส่วนหน้า และแผนกกีฬา)
 - ฝ่ายห้องพัก (ประกอบด้วยแผนกแม่บ้าน แผนกซักกรีด แผนกรักษาความปลอดภัย และแผนก Landscape)
 - ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (ประกอบด้วยแผนกอาหารและเครื่องดื่ม)
 - ฝ่ายครัว (ประกอบด้วยแผนกครัว และแผนกล้างจาน)
 - ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ประกอบด้วยแผนกบุคคล แผนกบัญชี แผนกขาย แผนกซ่อมบำรุง และแผนกจัดซื้อ)
4. ระดับการปฏิบัติงาน
 - ระดับปฏิบัติการ (worker)
 - ระดับผู้เชี่ยวชาญ (supervisor)
 - ระดับผู้จัดการ (manager)
 - ระดับผู้บริหาร (the management)
5. ท่านทำงานที่นี้มา ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่เกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยจำแนกตามระดับความคิดเห็น ประกอบด้วย

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 4 หมายถึง เห็นด้วย
 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

<u>ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ</u>		5	4	3	2	1
1	บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ					
1.1	พนักงานของโรงแรมให้ความร่วมมือทำงานเป็นที่มงานเสมอ					
1.2	พนักงานของโรงแรมจะร่วมยินดีกับทีมงานที่ทำงานสำเร็จแม้จะไม่ใช่ทีมของตน					
1.3	พนักงานที่นี่พร้อมที่จะแบ่งปันเทคนิคในการทำงานให้แก่กัน					
1.4	ท่านมักเล่าข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้เพื่อนร่วมงานฟัง					
1.5	ท่านให้เวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
1.6	พนักงานของโรงแรมแต่ละคนจะไม่ตำหนิผู้อื่นที่เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง					
1.7	โรงแรมสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์					
1.8	ท่านมักให้คำแนะนำเทคนิคในการทำงานกับพนักงานใหม่					
1.9	โรงแรมให้อิสระในการแสวงหาข้อมูลและเทคนิคการทำงาน					
1.10	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีตอบคำถามและเสนอแนวทางการแก้ไขเมื่อเพื่อนร้องขอ					
1.11	ท่านสามารถสอบถามข้อมูลในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าได้ตลอดเวลา					
1.12	ท่านยินดีเต็มใจรับฟังคำติชมของลูกค้า					
1.13	ท่านคิดว่าประสบการณ์และเทคนิคในการทำงานของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน					

<u>ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ</u>		5	4	3	2	1
2	วิสัยทัศน์					
2.1	วิสัยทัศน์ของโรงแรมคือเป้าหมายสำคัญในการปฏิบัติงานของท่าน					
2.2	วิสัยทัศน์ของโรงแรมกระตุ้นให้ท่านเกิดความคิดสร้างสรรค์					
2.3	ท่านพร้อมที่จะร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกับโรงแรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้					
2.4	ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงแรมเป็นอย่างดี					
2.5	เป้าหมายของโรงแรมมีความชัดเจนและสามารถทำให้เกิดขึ้นจริง					
2.6	ท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงแรม					
3	ภาวะผู้นำ					
3.1	ผู้บริหารโรงแรมสื่อสารกับพนักงานได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน					
3.2	ผู้บริหารโรงแรมสามารถโน้มน้าวให้พนักงานทำงานได้อย่างดีเยี่ยม					
3.3	ผู้บริหารสนับสนุนพนักงานให้ได้ศึกษาต่อในระดับต่างๆ					
3.4	ผู้บริหารโรงแรมส่งเสริมให้พนักงานเดินทางไปดูงานนอกสถานที่					
3.5	ผู้บริหารโรงแรมจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงาน					
3.6	ผู้บริหารโรงแรมเน้นการแลกเปลี่ยนเทคนิคและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาการให้บริการ					
3.7	ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดสร้างสรรค์เสมอๆ					
3.8	ผู้บริหารโรงแรมมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
3.9	ผู้บริหารโรงแรมเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงาน					
3.10	ผู้บริหารโรงแรมเห็นความผิดพลาดของพนักงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
3.11	ผู้บริหารโรงแรมมักจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญถ่ายทอดประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน					
3.12	ผู้บริหารโรงแรมยินดีรับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ					
3.13	ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในโรงแรม					
3.14	ผู้บริหารโรงแรมมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาภายใต้ความรับผิดชอบของท่าน					

<u>ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ</u>		5	4	3	2	1
4	กระบวนการและเครื่องมือ					
4.1	โรงแรมมีนโยบายการสับเปลี่ยนงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้กระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ					
4.2	โรงแรมสนับสนุนการถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน					
4.3	โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นของตนที่เป็นประโยชน์ต่อโรงแรม					
4.4	โรงแรมสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ					
4.5	โรงแรมมุ่งเน้นการฝึกทักษะของพนักงานโดยนำเอาระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้					
4.6	โรงแรมมีการจัดเก็บเทคนิคในการทำงานและแก้ไขปัญหาของพนักงานในรูปแบบเอกสารหรือคู่มือ					
4.7	โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับที่ได้ออกแบบไว้อย่างชัดเจน					
4.8	ท่านได้รับโอกาสในการถ่ายทอดเทคนิคในการทำงานและแก้ไขปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานเสมอ					
5	การเสริมแรง					
5.1	การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของที่นี่					
5.2	ท่านเชื่อว่าการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จะทำให้ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในงาน					
5.3	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานคนอื่น					
5.4	ผู้บริหารโรงแรมชื่นชมพนักงานที่แบ่งปันความรู้และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน					
5.5	โรงแรมให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์แก่โรงแรม					

	การเสริมแรง	5	4	3	2	1
5.6	พนักงานที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจะได้รับความชื่นชมจากผู้บริหารโรงแรม					

ส่วนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ของโรงแรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงแรม โดยจำแนกตามระดับความคิดเห็นว่ามีความเห็นด้วย ประกอบด้วย

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

กระบวนการจัดการความรู้		5	4	3	2	1
1	การแสวงหาความรู้					
1.1	โรงแรมมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานแต่ละงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม					
1.2	โรงแรมมีการกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน					
1.3	โรงแรมมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงาน					
1.4	โรงแรมร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อหาความรู้ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อโรงแรม					
1.5	โรงแรมจัดให้มีการประเมินความรู้ และความชำนาญของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
1.6	โรงแรมมีการปรับปรุงแผนพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ					
1.7	โรงแรมสรรหานักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน					
1.8	พนักงานสามารถร้องขอความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจากผู้บริหารโรงแรม					

กระบวนการจัดการความรู้		5	4	3	2	1
2	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
2.1	โรงแรมมีการรวบรวมข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ในรูปแบบเอกสาร คู่มือ และเว็บไซต์					
2.2	โรงแรมจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการส่งพนักงานไปอบรม สัมมนาและดูงานนอกสถานที่อย่างเป็นระบบ					
2.3	โรงแรมจัดเก็บความรู้เฉพาะบุคคล เช่น ประสบการณ์ และเทคนิคในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
2.4	ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญในการจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของโรงแรม					
2.5	โรงแรมรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้กับพนักงานรับทราบอย่างเป็นระบบ					
2.6	โรงแรมมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดเก็บและรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อโรงแรม					
2.7	โรงแรมมีการปรับปรุงข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศและความรู้ของโรงแรมให้มีความทันสมัย					
3	การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้					
3.1	โรงแรมจัดให้มีการสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ					
3.2	โรงแรมสนับสนุนระบบการสอนงานโดยพี่เลี้ยง					
3.3	โรงแรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงานโดยจัดให้มีการทำ workshop					
3.4	โรงแรมให้ความสำคัญกับการอบรมในการทำงาน (on the job training)					
3.5	โรงแรมจัดให้มีการระดมความคิดของพนักงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ					
3.6	โรงแรมจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ไปยังพนักงาน เช่น วารสาร กระดานกิจกรรม และเว็บไซต์					
3.7	โรงแรมนำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนาและดูงานนอกสถานที่มาถ่ายทอดให้แก่พนักงาน					

<u>กระบวนการจัดการความรู้</u>		5	4	3	2	1
4	การนำความรู้ไปใช้					
4.1	ท่านได้เรียนรู้จากความผิดพลาดในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
4.2	พนักงานของโรงแรมได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนาและดูงานไปใช้เป็นแนวทางในการทำงาน					
4.3	ท่านสามารถลดความผิดพลาดในการทำงานเพราะได้รับเทคนิคการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน					
4.4	ท่านนำความรู้และประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วขึ้น					
4.5	พนักงานของโรงแรมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการแข่งขันของเพื่อนพนักงานในองค์กรไปใช้ในการสร้างสรรค์การให้บริการลูกค้า					
4.6	ท่านได้นำบทเรียนจากปัญหาที่เกิดจากการทำงานนำไปปรับใช้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
4.7	ท่านมีโอกาสประยุกต์ใช้เทคนิคการทำงานที่ได้จากการแข่งขันของเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาของลูกค้า					

บรรณานุกรม

- กীরติ ยศยิ่งยง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย).
- เกียรติ์ สิมะฐูร. (2550). งานโรงแรม. กรุงเทพมหานคร: ฮิวแมนเฮอริเทจ.
- จักรภาพ ธาตุสุวรรณ. (2548). *สถิติเบื้องต้นและการใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสุขภาพ*. เชียงใหม่: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). *นานาทัศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์.
- บุญดี บุญญากิจ. (2549). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: จิรวัดณ์ เอ็กซ์เพรส.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2552). *สรรพวิธีการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์.
- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สกายบุ๊กส์.
- ยุทธนา แซ่เตี๋ย. (2548). *การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์การอัจฉริยะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วีรุช มาชะศิริานนท์. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ บันนิตมัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุวรรณ เกรียงไกรเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: บুদ্ধิสังค์.
- อนันตพร กาญจนรัตน์. *สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล*. ค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://www.thaindc.org/files/51222>.

- B. Bouncken, Ricarda. (2002). *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*. (3rd ed.): TheHaworthPress, Inc.
- Chase, Clinton I. (1984). *Elementary Statistical Procedures*. (3rd ed.). United States of America: Mc. Graw-Hill.
- Davenport, T.H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School.
- Liebowitz, Jay Ching. (2002). "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital". *Journal of Intellectual Capital*. 1(1): 54-67.
- Robert H. Buckman, (2004). *Building A Knowledge-Driven Organization*. United States of America: McGraw-Hill.
- Thomas Betels. Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*. (Vol. 14, P. 23-46).
from <http://www.km-forum.org/whatis.html>.