

การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

The Comparative Relationship of Knowledge Management and Employee Engagement of Hotel business in Thailand

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ เยี่ยมดาว ณรงค์ชวณะ ยุทธชัย ฮารีบิน
Somnuk Aujirapongpan, Yeamdao Narangajavana, Yuttachai Hareebin

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
School of Management, Walailak University
E-mail: asomnuk@wu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับและความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเป็นการประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ หรือการกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาและธำรงรักษาไว้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงแรมในประเทศไทยระดับ 4 และ 5 ดาว ที่ได้รับรองจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเป็นแบบโควต้า ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test, F-test และ Pearson's Product-Moment Coefficient

ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมระดับ 5 ดาว มีระดับของกระบวนการจัดการความรู้และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากกว่าโรงแรมระดับ 4 ดาว ลักษณะความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรไม่พบความสัมพันธ์ ระยะเวลาดำเนินการเปิดกิจการของโรงแรมที่น้อย 20 ปี มีระดับกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด ระยะเวลาดำเนินการเปิดกิจการของโรงแรมที่ 20 ปีขึ้นไปพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเช่นกัน และจำนวนพนักงานของโรงแรมที่เหมาะสมกับกระบวนการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 200 คนขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร ธุรกิจโรงแรม

Abstract

The purposes of this research were to study and compare the relationship between knowledge management and employee engagement of organizational hotel business in Thailand. To the decision to choose the strategy or assignment is to develop and maintain a policy of human resources in organizations. The quota sampling population consisted of 328 Hotels from the 4 and 5 star hotels which were certified and approved from the Tourism Authority of Thailand (TAT). The research instrument was questionnaires was used to collect data and use the statistics to analyze the frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and Pearson's Product-Moment Coefficient.

The finding showed that 5 star hotel offers a level of process knowledge management and employee engagement to the organization over a 4 star appearance ownership and membership in the Institute of Hotel on the factors of knowledge management and commitment. No association Organization During the opening of the hotel at least 20 years, with the most knowledge management processes. During the opening of the hotel's 20 years or above with most organizational commitment as well and the number of staff with appropriate knowledge management processes and organizational commitment of over to 200 people at a significance level of 0.05.

Keywords: Knowledge Management, Employee Engagement, Hotel Business

Paper type: Research



1. บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูง เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเยือนมากเป็นอันดับ 10 ของโลก และสำหรับที่ผ่านมามาตั้งแต่ปี 2545 ถึงปี 2556 ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้ไม่ต่ำกว่า 5.5 แสนล้านบาทของทุกปี (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557) โดยธุรกิจโรงแรมนั้นเป็นส่วนสนับสนุนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมเน้นการสร้างแบรนด์ คุณภาพในการให้บริการและราคา ภายใต้ความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและสังคม อีกทั้งการเข้ามาดำเนินการหรือควบกิจการของโรงแรมที่มาจากต่างประเทศ จึงมีผลทำให้ผู้ประกอบการชาวไทยต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงแรมเกิดเป็นกระบวนการเพื่อประสิทธิภาพการทำงานเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน และยังสามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้

อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงสู่สังคมที่มีระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) โดยส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรมและภาคธุรกิจอื่นๆ โดยที่เป็นระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการก่อให้เกิดผลผลิต ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งในบริบทธุรกิจโรงแรมจะเป็นเรื่องการค่า เครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการ โดยที่จะมีความสำคัญมากกว่าทุน หรือทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Narayanan, 2001) ดังนั้นโรงแรมที่ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้มีช่องทางการตลาดที่กว้างขึ้น และเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรหรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน จึงต้องมีเครื่องมือในการสร้างและมีการใช้ทรัพย์สินที่เป็นความรู้ไปเพิ่มคุณภาพและศักยภาพของธุรกิจ โดยการสร้างการกระจายความรู้ การใช้ความรู้และการถ่ายทอดความรู้ เข้าสู่กระบวนการทำงานในโรงแรม เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกันเพื่อเกิดเป็นประสิทธิภาพและนวัตกรรมกับองค์กร (ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย, 2550) ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรมเองจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานอื่น ๆ ที่มารับหน้าที่แทนจากพนักงานที่ลาออกหรือปลดเกษียณไปเพื่อให้สามารถสานต่อการทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานโรงแรมนั้นมีอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ (กรมการจัดหางาน, 2557)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ธุรกิจโรงแรมต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนโยบายของการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยบุคลากรในการดำเนินงาน เนื่องจากพนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในฐานะผู้ให้บริการให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรับรู้ถึงคุณภาพและมูลค่าจากการบริการ (Hartline & Jones, 1996) ดังนั้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากร

มนุษย์ โดยการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่จะส่งผลต่อความต้องการที่จะทำงาน ความปรารถนาที่จะมีทักษะ และความรู้ในการทำงาน จะมีส่วนในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม หากองค์กรใดมีสภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน (Staff resources) ที่เอื้อให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่แล้ว พนักงานก็จะเกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (Burke, 2006) ซึ่งจากการศึกษาประเด็นความผูกพันต่อองค์กรพบว่า เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มผลผลิต คุณภาพและผลการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย (Neal & Northcraft, 1991) และยังเป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการลาออก การเปลี่ยนงาน การขาดงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร (The Gallup organization, 2003)

งานวิจัยฉบับนี้ มุ่งประเด็นที่จะศึกษาระดับความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการทำงานจนส่งผลให้พนักงานในธุรกิจโรงแรมมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาเน้น การวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยส่วนใหญ่มีลักษณะการศึกษาปัจจัยของความต้องการของพนักงาน อาทิเช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ คุณภาพชีวิต เป็นต้น ดังนั้นการศึกษาถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ของลักษณะความแตกต่างของโรงแรมในลักษณะความเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) และระดับดาวของโรงแรม ทำให้ทราบอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน รวมถึงการเพิ่มผลผลิต และนวัตกรรมขององค์กร (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553)

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยศึกษาโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาวในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรมโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรมโรงแรมในประเทศไทย

3. การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

ทฤษฎีและกรอบแนวคิด (Theoretical and Conceptual Framework) ที่นำมาสร้างตัวแปรในกรอบแนวความคิดการวิจัยมา

จากทฤษฎีการจัดการความรู้ (Marquardt, 2002) และความผูกพันต่อองค์กร (Steers & Porter, 1983) โดยการทบทวนวรรณกรรมสำหรับงานวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การจัดการความรู้

ในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญสิ่งหนึ่งขององค์กร เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่มีการสร้างขึ้นใหม่และพัฒนาได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กระบวนการจัดการความรู้ นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล (ประเวศ วะสี, 2545) ซึ่งประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นการพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาฐานความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของพนักงานทุกคน ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นต้น (Laudon & Laudon, 1998; Malhotra, 2000) โดยกระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนจากแหล่งข้อมูลความรู้สู่กระบวนการซึ่งประกอบด้วย 4 ประการได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ (Marquardt, 2002; Tobin, 2009; Davenport, 2009)

2. ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ การแสดงถึงความมุ่งมั่น ความทุ่มเทอย่างเต็มที่ และความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยที่จะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้าและองค์กร (Gubman, 1998; Watts, 2003) ซึ่งความผูกพันของพนักงาน ยังเป็นการรวมกันของ ความผูกพัน (commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) ผลผลิตภาพ (Productivity) และ ความเป็นเจ้าของ (Ownership) (Wellins & Concelman, 2005) อีกทั้งความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสำคัญต่อความสามารถขององค์กรในด้าน ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากการงานของสมาชิกในองค์กร ลดอัตราการขาดงาน การมาทำงานสาย ตลอดจนการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Steers, 1977; George & Jones, 1999; Greenberg & Baron, 2000) ซึ่งการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Being part of a winning organization) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Having positive working relationship) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (Recognition and appreciation) การมีชีวิตรวมกันอยู่อย่างสมดุล (Living a balance life) ปัจจัยเหล่านี้เอื้อต่อการสามารถผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Buchanan, 1974; Porter et al 1974;

Steers, 1977) และตัวชี้วัดความผูกพันต่อองค์กรผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ Steers และ Porter (1983) ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี และความภูมิใจในงานที่ทำ โดยที่จะเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลที่มาจากกระบวนการจัดการความรู้ที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงแรม

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยที่ถ้าองค์กรได้มีการจัดการความรู้ที่ดีมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ได้ใช้ความรู้ จะส่งผลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Burke และคณะ (2006) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน (Staff resources) ที่เอื้อให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่แล้ว พนักงานก็จะเกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร และ The Gallup Organization (2003) กล่าวเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ซึ่งการเรียนรู้ จะมีส่วนขยายจุดแข็งของพนักงานให้ก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองดังกล่าวแล้วจะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ The Institute for Employment Studies (2004) หรือ IES ได้สรุปว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดจากโอกาสที่ได้พัฒนาในงาน โดยพนักงานสามารถรับข้อมูลข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถหาได้ง่ายและรวดเร็ว และต้องมีช่องทางในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคล้ายกับ Development Dimensions International Inc. (2005) หรือ DDI ที่ได้สรุปว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเกิดจากพนักงานที่ได้รับรู้ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบที่มีผลกระทบกับงานโดยตรง เพื่อให้ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง

4. วิธีการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงแรมระดับ 4 และ 5 ดาว ในประเทศ ซึ่งทั้งหมดมีจำนวน 1,380 แห่ง (โรงแรมระดับ 4 ดาว 1,301 แห่ง และโรงแรมระดับ 5 ดาว 79 แห่ง) ซึ่งเป็นโรงแรมที่ได้รับมาตรฐานการรองรับระดับ 4 และ 5 ดาวจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ปี 2557

กลุ่มตัวอย่าง คำนวณโดยการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 327 แห่ง (โรงแรมระดับ 4 ดาว 270 แห่งและโรงแรมระดับ 5 ดาว 57 แห่ง) จากสูตรการคำนวณของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของ Likert Scale และการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และความเชื่อถือได้ (Reliability) ซึ่งทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 102 โรงแรม (31.19% ของกลุ่มตัวอย่าง) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นแอลฟาของ Cronbach (1990) (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับตั้งตารางที่ 1 โดยค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นดังกล่าวที่ยอมรับทั่วไปมีค่าสูงกว่า 0.700 (การจัดการความรู้เท่ากับ 0.937 และความผูกพันต่อการกระทำกับ 0.921)

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารโรงแรม พร้อมทั้งจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ ด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) เมื่อได้รับแบบสอบถามครบถ้วนก็จะดำเนินการวิเคราะห์สรุปผลตามขั้นตอนการวิจัย โดยขั้นตอนการเก็บข้อมูลอยู่ระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของโรงแรมเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ การแจกแจงความถี่ร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบประเภทของโรงแรมกับระดับการจัดการความรู้และระดับความผูกพันของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยใช้สถิติ t-test และ F-test ในการทดสอบ
3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Coefficient) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ในส่วนของการแปรผลข้อมูล

5. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมที่ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของโรงแรมระดับ 4 และ 5 ดาว ในประเทศไทยที่ตอบกลับ 327 แห่ง (ร้อยละ 87.63) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 270 แห่ง (ร้อยละ 82.6) และโรงแรมระดับ 5 ดาวมีจำนวน 57 แห่ง (ร้อยละ 17.4) โดยอีกทั้งพบว่าลักษณะความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม ส่วนใหญ่มีการบริหารงานอย่างอิสระมีจำนวน 270 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 82.6 รองลงมามีการบริหารระบบเครือข่าย การบริหารโดยพันธมิตร และการบริหารงานแบบแฟรนไชส์มีจำนวน 60, 54 และ 6 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.3, 16.5 และ 1.8 ตามลำดับ กลุ่มของโรงแรมมีระดับดาวมีอัตราส่วนของโรงแรม 4 ดาว มีจำนวน 270 โรงแรม และโรงแรมดาว 5 ดาวมีจำนวน 57 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 82.6 และ 17.4 ตามลำดับ ระยะเวลาเปิดดำเนินการของโรงแรม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาเปิดดำเนินการอยู่ระหว่าง 10 ถึง 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมามีระยะเวลาเปิดดำเนินการน้อยกว่า 10 ปี 16 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 92, 61 และ 27 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 28.1, 18.7 และ 8.3 ตามลำดับ และจำนวนพนักงานในโรงแรม ส่วนใหญ่พบว่ามีจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไปมีจำนวน 138 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมามีจำนวนพนักงานที่อยู่ระหว่าง 51 – 100 คน และ 101 - 200 คน มีจำนวน 102 และ 87 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 31.2 และ 26.6 ตามลำดับ

2. ผลของค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรที่ใช้วิเคราะห์สำหรับตัวแปรในแต่ละปัจจัยต้องมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยแสดงผลดังนี้

สำหรับตัวแปรในแต่ละปัจจัยต้องมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยผลที่ได้แสดงค่าความเชื่อถือได้ของปัจจัยทั้ง 9 ตัว มีค่าระหว่าง 0.891-0.937 แสดงว่าความเชื่อถือของตัวประกอบให้มาตรวจวัดที่เชื่อถือได้ (Cronbach, 1990)

3. ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการจัดการความรู้และความผูกพันต่อการกระทำ

สำหรับการแสดงถึงระดับการจัดการความรู้และความผูกพันต่อการกระทำในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการจัดการความรู้ของทุกตัวแปร (n = 327)

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.การแสวงหาความรู้	3.81	0.32	มาก
2.การสร้างความรู้	3.84	0.26	มาก
3. การเก็บความรู้	3.85	0.21	มาก
4.การใช้ความรู้	3.82	0.26	มาก
รวม	3.83	0.13	มาก

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติของกระบวนการจัดการความรู้เป็นรายด้านและโดยรวม ดังแสดงในตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติของกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$ และ S.D. = 0.13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเก็บความรู้มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด ($\bar{X} = 3.85$ และ

S.D. = 0.21) มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.84$ และ S.D. = 0.26) และด้านการใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.82$ และ S.D. = 0.26) ตามลำดับ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำที่สุดคือด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.81$ และ S.D. = 0.32)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของทุกตัวแปร (n = 327)

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร	3.75	0.28	มาก
การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี	3.82	0.23	มาก
ความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำ	3.88	0.22	มาก
รวม	3.82	0.14	มาก

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติของระดับความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายด้านและโดยรวม ดังแสดงในตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$ และ S.D. = 0.14) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.88$ และ S.D. = 0.22) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการนึกถึงองค์กรในทางที่ดี ($\bar{X} = 3.82$ และ S.D. = 0.23) และด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.75$ และ S.D. = 0.28) ตามลำดับ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน

= 3.75 และ S.D. = 0.28) ตามลำดับ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน

4. การเปรียบเทียบข้อมูลของโรงเรียนกับปัจจัยของการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test และ t-test ของลักษณะความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงเรียน ระดับดาวของโรงเรียน ระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงเรียน และจำนวนพนักงานของโรงเรียน กับปัจจัยการจัดการความรู้ และความผูกพันต่อองค์กร สามารถแสดงผลได้ดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test ระหว่างลักษณะความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงเรียนกับปัจจัยของการจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัย	การบริหารงานอย่างอิสระ			การบริหารระบบเครือข่าย			การบริหารโดยพันธสัญญา			การบริหารงานแบบแฟรนไชส์			F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
การจัดการความรู้	3.83	0.13	207	3.83	0.12	60	3.85	0.16	54	3.78	0.16	6	0.835	0.475
การแสวงหาความรู้	3.83	0.32	207	3.76	0.28	60	3.83	0.36	54	3.80	0.82	6	0.711	0.546
การสร้างความรู้	3.83	0.26	207	3.85	0.28	60	3.85	0.25	54	3.70	0.21	6	0.677	0.567
การเก็บความรู้	3.83	0.21	207	3.88	0.20	60	3.91	0.24	54	3.80	0.25	6	2.883	0.036*
การใช้ความรู้	3.83	0.28	207	3.82	0.25	60	3.81	0.27	54	3.80	0.25	6	0.007	0.999

ปัจจัย	การบริหารงานอย่างอิสระ			การบริหารระบบเครือข่าย			การบริหารโดยพันธสัญญา			การบริหารงานแบบแฟรนไชส์			F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
ความผูกพันต่อองค์กร	3.81	0.14	207	3.82	0.14	60	3.82	0.15	54	3.82	0.54	6	0.171	0.916
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร	3.73	0.27	207	3.78	0.28	60	3.73	0.29	54	3.80	0.38	6	0.458	0.712
การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี	3.81	0.23	207	3.81	0.34	60	3.84	0.47	54	3.80	0.28	6	0.261	0.853
ความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำ	3.88	0.22	207	3.88	0.23	60	3.82	0.19	54	3.87	0.27	6	0.010	0.999

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรมกับกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวม และรายด้าน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การใช้ความรู้ และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและรายด้าน คือ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี ความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำ พบว่าความเป็นเจ้าของและการเป็น

สมาชิกในสถาบันโรงแรมไม่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้านการเก็บความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons) พบว่า ค่าระดับของโรงแรมที่มีการบริหารการบริการโดยพันธสัญญามีค่าสูงกว่าโรงแรมที่มีการบริหารงานอย่างอิสระ การบริหารระบบเครือข่าย และการบริหารงานแบบแฟรนไชส์

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ระหว่างระดับดาวของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัย	โรงแรมระดับ 4 ดาว			โรงแรมระดับ 5 ดาว			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
การจัดการความรู้	3.80	0.12	270	3.93	0.10	57	17.627	0.000*
การแสวงหาความรู้	3.78	0.31	270	3.95	0.33	57	14.647	0.000*
การสร้างความรู้	3.82	0.24	270	3.88	0.24	57	13.839	0.000*
การเก็บความรู้	3.82	0.21	270	3.97	0.17	57	15.265	0.000*
การใช้ความรู้	3.79	0.26	270	3.92	0.23	57	15.364	0.000*
ความผูกพันต่อองค์กร	3.80	0.13	270	3.87	0.13	57	17.213	0.000*
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร	3.74	0.27	270	3.73	0.27	57	16.449	0.000*
การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี	3.80	0.23	270	3.91	0.21	57	15.708	0.000*
ความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำ	3.86	0.22	270	3.97	0.18	57	13.187	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่าผลการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างปัจจัยของระดับดาวของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การใช้ความรู้ พบว่า ระดับดาวของโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นปัจจัย การสร้างความรู้ที่ไม่มีความแตกต่าง โดยความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบ

พหุคูณ (Multiple Comparison) พบว่า ค่าระดับของโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าสูงกว่าโรงแรมระดับ 4 ดาว ในทุกปัจจัย และผลการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างปัจจัยของระดับดาวของโรงแรมกับปัจจัยของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรซึ่งได้แก่ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี และความภูมิใจในงานที่ทำ พบว่า ระดับดาวของโรงแรมส่งผลต่อปัจจัยของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ยกเว้นด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรที่ไม่มีมีความแตกต่าง โดยความแตกต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) พบว่า ค่า

ระดับของโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าสูงกว่าโรงแรมระดับ 4 ดาว ในทุกปัจจัย

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test ระหว่างระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัย	น้อยกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			16 – 20 ปี			มากกว่า 20 ปี			F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
การจัดการความรู้	3.87	0.13	92	3.79	0.11	147	3.84	0.19	61	3.81	0.16	27	5.828	0.001*
การแสวงหาความรู้	3.91	0.24	92	3.72	0.28	147	3.86	0.31	61	3.84	0.34	27	8.342	0.000*
การสร้างความรู้	3.83	0.23	92	3.86	0.30	147	3.82	0.21	61	3.69	0.21	27	3.380	0.019*
การเก็บความรู้	3.85	0.25	92	3.83	0.22	147	3.87	0.20	61	3.84	0.16	27	0.643	0.588
การใช้ความรู้	3.86	0.25	92	3.77	0.24	147	3.82	0.27	61	3.89	0.32	27	3.145	0.25
ความผูกพันต่อองค์กร	3.79	0.12	92	3.83	0.14	147	3.77	0.98	61	3.87	0.15	27	5.146	0.002*

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test ระหว่างระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ปัจจัย	น้อยกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			16 – 20 ปี			มากกว่า 20 ปี			F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร	3.72	0.27	92	3.75	0.30	147	3.71	0.20	61	3.86	0.27	27	2.228	0.085
การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี	3.84	0.23	92	3.82	0.22	147	3.77	0.26	61	3.81	0.24	27	1.005	0.391
ความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำ	3.82	0.17	92	3.92	0.24	147	3.82	0.19	61	3.94	0.21	27	6.014	0.001*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่าผลการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างปัจจัยของระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การใช้ความรู้ พบว่า ระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นปัจจัยการเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ที่ไม่มีความแตกต่าง โดยความแตกต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) พบว่า ค่าระดับของระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมที่น้อยกว่า 10 ปี มีค่าการจัดการความรู้ในภาพรวมสูงกว่าอื่นๆและผลการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างปัจจัยของ

ระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมกับปัจจัยของการสร้างความรู้ผูกพันต่อองค์กรซึ่งได้แก่ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี และความภูมิใจในงานที่ทำ พบว่า ระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมส่งผลต่อปัจจัยของการสร้างความรู้ผูกพันต่อองค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดีที่ไม่มีความแตกต่าง โดยความแตกต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) พบว่า ค่าระดับของระยะเวลาการเปิดกิจการของโรงแรมที่มากกว่า 20 ปี มีค่าของปัจจัยของการสร้างความรู้ผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงกว่าอื่นๆ

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test ระหว่างจำนวนพนักงานของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัย	51 – 100 คน			101 - 200 คน			200 คน ขึ้นไป			F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
การจัดการความรู้	3.83	0.11	87	3.79	0.13	102	3.85	0.13	138	4.659	0.010*
การแสวงหาความรู้	3.81	0.30	87	3.80	0.30	102	3.82	0.34	138	0.109	0.896
การสร้างความรู้	3.84	0.28	87	3.80	0.27	102	3.85	0.23	138	1.482	0.229
การเก็บความรู้	3.85	0.20	87	3.82	0.22	102	3.86	0.21	138	0.983	0.375
การใช้ความรู้	3.81	0.23	87	3.76	0.27	102	3.85	0.26	138	3.666	0.027*
ความผูกพันต่อองค์กร	3.79	0.14	87	3.79	0.12	102	3.84	0.13	138	4.989	0.007*
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร	3.72	0.27	87	3.73	0.25	102	3.76	0.29	138	0.754	0.471

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test ระหว่างจำนวนพนักงานของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ ความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ปัจจัย	51 – 100 คน			101 - 200 คน			200 คน ขึ้นไป			F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n		
การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี	3.81	0.25	87	3.82	0.23	102	3.71	0.22	138	0.090	0.914
ความภูมิใจในงานที่ตนเองทำ	3.85	0.17	87	3.81	0.24	102	3.94	0.22	138	11.255	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 พบว่าผลการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างปัจจัยของจำนวนพนักงานของโรงแรมกับปัจจัยของการจัดการความรู้ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การใช้ความรู้ พบว่า จำนวนพนักงานของโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ และการเก็บความรู้ ที่ไม่มีความแตกต่าง โดยความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) พบว่า ค่าระดับของจำนวนพนักงานของโรงแรมที่มีจำนวน 200 คน ขึ้นไป มีค่าการจัดการความรู้ในภาพรวมสูงกว่าอื่นๆ และค่าระดับของจำนวนพนักงานของโรงแรมที่มีจำนวน 200 คน ขึ้นไป มีค่าการจัดการความรู้ด้านการใช้ความรู้ในภาพรวมสูงกว่าอื่นๆ เช่นกัน สำหรับผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของจำนวนพนักงานของโรงแรมกับ

ปัจจัยของการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งได้แก่ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี และความภูมิใจในงานที่ทำ พบว่า จำนวนพนักงานของโรงแรมส่งผลต่อปัจจัยของการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และการนึกถึงองค์กรในทางที่ดีที่ไม่มีความแตกต่าง โดยความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) พบว่า ค่าระดับของจำนวนพนักงานของโรงแรมที่มากกว่า 200 คน ขึ้นไป มีค่าของปัจจัยของการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงกว่าอื่นๆ และค่าระดับของจำนวนพนักงานของโรงแรมที่มากกว่า 200 คน ขึ้นไป มีค่าของปัจจัยของการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรในด้านความภูมิใจในงานที่ทำสูงกว่าอื่นๆ เช่นกัน

ตารางที่ 7 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้ และความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	การจัดการความรู้	ความผูกพันต่อองค์กร
การจัดการความรู้	1.00	
ความผูกพันต่อองค์กร	0.61	1.00

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.61

6. อภิปรายผล

จากการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรการศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในครั้งนี้ สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การเปรียบเทียบระดับการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมโรงแรมในประเทศไทย

จากผลการศึกษาการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมพบว่า มีระดับการจัดการความรู้ในระดับที่สูงโดยเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีระยะเวลาการเปิดกิจการน้อยกว่า 10 ปี และมีจำนวนพนักงานของโรงแรม 200 คนขึ้นไป ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากโรงแรมที่มีมาตรฐานการบริการที่สูงมีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ภายในโรงแรม และข้อค้นพบในงานวิจัยคือ โรงแรมที่มีการรับรองในมาตรฐานที่สูง ระบบการไหลเวียนของข้อมูลความรู้จะมีสูงขึ้นด้วย และเมื่อวิเคราะห์รายด้าน โรงแรมที่มีมาตรฐานสูงอาจมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาหรือสร้างพันธมิตร ดังเช่น การบริหารงานโรงแรมแบบเครือข่าย (Chain Hotel) ที่มีการใช้ชื่อประกอบการร่วมกันหรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันในการร่วมการลงทุนเพื่อแสวงหาและรวบรวมความรู้ (Knowledge Acquisition) จากแหล่งภายนอกหรือระหว่างโรงแรมที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน สอดคล้องงานวิจัยของ Inkpen (1998) ที่ได้สรุปว่า การแสวงหาความรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นวิธีการที่องค์กรจะได้รับความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล ดังเช่น กิจการร่วมค้า (Joint Venture) การร่วมมีวิจัย การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และข้อตกลงร่วมกันต่าง ๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547) ที่ได้เสนอวิธีการแสวงหาความรู้ โดยการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมการลงทุน และการจ้างที่ปรึกษาขององค์กรเช่นกัน ในส่วนของการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ในองค์กรของธุรกิจโรงแรมจะเห็นได้ว่าโรงแรม ในระดับ 5 ดาว มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้ และ

ประสบการณ์ระหว่างแต่ละบุคคลเพื่อทำให้เกิดความรู้ ที่เกิดขึ้นสูงตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเกิดจากการด้วยมาตรฐานที่สูงจากการกำหนดของเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ (Talent) ภายในโรงแรม หรือเกิดการเรียนรู้จากบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นพันธมิตรในช่วงต้น จึงเป็นผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กันกับพนักงานที่มีคุณภาพ ภายในและภายนอกองค์กร สำหรับการเก็บความรู้ (Knowledge Storage) ธุรกิจโรงแรมอาจมีการนำเทคโนโลยีการทำเหมืองข้อมูล (Data mining) ซึ่งเป็นเทคนิคในการค้นคืนความรู้ (Bolloju, Khalifa, Turban, 2002) มาช่วยในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของโรงแรม ดังเช่น โรงแรมโอเรียนเต็ล ได้นำแนวความคิดและหลักการการทำเหมืองข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการทำงานภายในโรงแรม ซึ่งเป็นลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการให้บริการห้องพักของโรงแรม โดยมีการจัดการข้อมูลทั้งในส่วนของลูกค้า พนักงานของโรงแรม และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะของแต่ละฝ่าย ทำให้โรงแรมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Mandarin Oriental Hotel Group, 2014) โดยระบบดังกล่าวจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทุกคน อีกทั้งเป็นระบบสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Group Collaboration System) โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมงาน แต่ทั้งนี้ Croasdel (2001) กล่าวเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพของการเก็บความรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น จะขึ้นอยู่กับเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับ ตัวบุคคล กระบวนการ และเทคโนโลยีจึงจะเกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง สุดท้าย ประเด็น การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) จากผลการวิจัยพบว่า โรงแรมที่มีพนักงาน 200 คนขึ้นไปมีประสิทธิภาพในการใช้ความรู้สูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การทำงานในโรงแรมส่วนใหญ่เป็นการทำงานเป็นทีม เมื่อพนักงานพนักงานในโรงแรมมีปัญหา การแก้ไขอาจให้ความสำคัญที่การถามเพื่อนร่วมงาน มากกว่าจะศึกษาโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการที่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในของธุรกิจโรงแรมในประเทศกรีซของ Sigala และ Chalkit (2007) ที่พบว่า การหาคำตอบหรือการแก้ไขปัญหาด้วยการสอบถามหรือเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานให้ประสิทธิผลมากกว่าศึกษาจากคู่มือ 5 เท่า จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ยังมีพนักงานในโรงแรมมาก ก็จะมีโอกาสที่จะเกิดการใช้ความรู้ผ่านการเรียนรู้กันในการทำงานเป็นทีมมากขึ้นเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบระดับการความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรมโรงแรมในประเทศไทย



จากผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรม พบว่า โรงแรมระดับ 5 ดาวที่มีค่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมสูงกว่า โรงแรมระดับ 4 ดาว ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานสูงและมีชื่อเสียง อีกทั้งโรงแรมระดับ 5 ดาวส่วนใหญ่เป็นโรงแรมแบบเครือข่าย (Chain Hotel) โดยมีการจัดการอย่างมีระบบเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วโรงแรมประเภทนี้มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมพนักงานระดับต่าง ๆ อีกทั้งมีการสร้างเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน บุคลากรทางด้านโรงแรมจึงมีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับกลุ่ม/เครือข่ายโรงแรมสากล (International chain) ขนาดใหญ่ (ณรงค์ช ศรีธนาอนันต์, 2549) ผลการศึกษายังพบอีกว่าโรงแรมที่มีระยะเวลาเปิดดำเนินการกิจการมากกว่า 20 ปีมีพนักงานที่มีระดับความผูกพันมากที่สุด เนื่องจากโรงแรมอาจมีความมั่นคงสูง มีนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dessler (1993) ที่ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยสำรวจและองค์กรในประเทศอเมริกา โดยพบว่าองค์กรที่มีความมั่นคงเป็นประเด็นสำคัญของการสร้างความผูกพันของพนักงาน และงานวิจัยของ Lloyd (2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานและการธำรงรักษาพนักงานด้วยความผูกพันภายในองค์กร จาก 50,000 คนใน 59 บริษัททั่วโลก โดยสรุปว่า ความมั่นคงและระยะเวลาดำเนินการธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้เกิดการสร้างและสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันสูง การปฏิบัติที่ดีและมีประสิทธิภาพ และสุดท้ายจากงานวิจัยพบว่า จำนวนพนักงานในโรงแรมที่มีมากกว่า 200 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นประเด็นของโอกาสของการร่วมกันทำงานเป็นทีมภายในโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมต้องอาศัยบุคลากรภายในโรงแรมเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ดังเช่นผลการวิจัยของ The Gallup Organization (2000) ที่ได้สรุปว่า ความต้องการของเพื่อนร่วมงานที่จะมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเข้ามาทบทวนให้กันงาน จะส่งผลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดสัมพันธภาพ (Relatedness) และจิตใจให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ Gubman (2004) กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ความสัมพันธ์ (Relationships) ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือทุกระดับในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น

3. ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความผูกพันขององค์กร โดยพบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.61 ผลการวิจัยลักษณะนี้ชี้ให้เห็นถึงในธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เอื้ออำนวยต่อ

สภาพแวดล้อมอันส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นที่บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ 3 ประเด็น คือ ด้านนโยบาย ด้านผู้บริหาร และลักษณะงาน ซึ่งแต่ละประเด็นสามารถอธิบายโดยที่ 1) ด้านนโยบายขององค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และความรู้หลักที่มีความจำเป็นการปฏิบัติงานต่อองค์กรไว้อย่างชัดเจน (Marquardt, 1996; Zheng, 2005) และมีระบบสนับสนุนให้บุคลากรสามารถไปยังแหล่งความรู้ที่สนใจได้อย่างสะดวก อีกทั้งยังมีการสร้างเครือข่ายความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากเครือข่าย (Marquardt, 1996; Peachey, 2006; Yang & Chen, 2007) 2) ด้านผู้บริหาร โดยวิธีกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกันในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Peachey, 2006; Yang & Chen, 2007) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและ 3) ลักษณะงาน พนักงานสามารถนำเสนอความคิด และความรู้ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอยู่ตลอดเวลา และบุคลากรที่มีแรงจูงใจในตัวเองจะสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่และความสามารถในการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Freeze, 2006; วิจารย์ พานิช, 2547) ซึ่งทั้ง 3 ประเด็น ทั้งนโยบาย ผู้บริหาร และลักษณะงาน มีความสัมพันธ์และเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงาน

ต่อองค์กร (Watts, 2001; Hewitt Associates, 2004; Robert, 2006; Bruke, 2003; Tower Perrin, 2009)

7. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวทางวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันสำหรับธุรกิจโรงแรมเพื่อใช้ประกอบเป็นกระบวนการการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 ระดับการจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรม ควรกำหนดเป็นกลยุทธ์เน้นความรู้ (Classification by Knowledge) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นถึงความสามารถในการเข้าถึงความรู้ และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ผ่านการสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั่วไป (Explicit Knowledge) กับความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนด้านการจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสำหรับกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้นมีพื้นฐานมาจากองค์กรที่มีระบบสารสนเทศที่มีมาตรฐานที่สามารถสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) และการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) อีกทั้งองค์กรต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ

(Talent) หรือ พันธมิตรจากภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากตัวบุคคลหรือองค์การที่มีประสบการณ์ ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันโดยเชื่อมโยงกันระหว่างพนักงาน กระบวนการ และเทคโนโลยีเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยต้องอาศัยความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะเรียนรู้ของพนักงานที่มีความสามารถผนวกกับเทคโนโลยีที่คอยสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ จึงจะส่งผลทำให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายได้

ประเด็นที่ 2 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ถึงแม้จากงานวิจัยพบว่าโรงแรมที่มีมาตรฐานที่สูงกว่า มีผลประกอบการที่มีความมั่นคง และมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงในทุกด้านไม่ว่าจะเป็น 1) ด้านความปรารถนาที่จะอยู่บงองค์กร 2) ด้านการนึกถึงองค์การในทางที่ดี และ 3) ด้านความภูมิใจในงานที่ทำ แต่ทั้งนี้องค์การควรพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มเติมเช่น ด้านนโยบายขององค์กร ด้านผู้บริหาร ด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีมด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ทราบสาเหตุและแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อไป เนื่องจากในปัจจุบันตัวเลขประมาณการอัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น

8. เอกสารอ้างอิง

- กรมการจัดหางาน. (2557). สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการแรงงาน. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2557, สืบค้นจาก http://www.m-society.go.th/article_attach/11941/16207.pdf.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2557). สถานการณ์การท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศไตรมาสที่ 2/2557. จุลสารวิชาการการท่องเที่ยวการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 3(4), 8-15
- ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย. (2550). การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น. การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณรงค์สุข ศรีธนาอนันต์. การโรงแรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ประเวศ วะสี. (2545). การจัดการความรู้. สารปฏิรูป, 5(5), 74-76
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- วิจารณ์ พานิช. (2547). ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน คน มากกว่า ตำรา. สารสาสน์ปฏิรูป, 7(80), 62-68.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bolloju, N. Khalifa, M. Turban Integrating E. (2002). Knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support. *Decision Support Systems*, 33 (2), 163-176
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of manager in Work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(40), 533-546
- Burke. (2003). *Employee Engagement*. Retrieved , November 16, 2014 From <http://www.burke.com>.
- Croasdel, D. T. (2001). IT's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11
- Cronbach, L.L. (1990). *Essentials of psychological testing*. Portland: Harper Collins Publishers, Inc.
- Davenport, T. (2009). *Some principles of knowledge management*. Retrieved November 15, 2014 , From <http://www.bus.utexas.edu/kmam/kmprin.htm>.
- Dessler, G. (1993). *Winning Commitment: How to build and keep a competitive workforce*. New York: McGraw-Hill.
- Development Dimensions International. (2005). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Retrieved November 29, 2014, From http://www.ddi.com/pdf/ddi_employee_engagement_mg.pdf
- Freeze, R.D. (2006). *Relating Knowledge Management Capability to Organizational Outcomes*. Ph.D. Dissertation. Arizona State University.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1996). *Organizational behavior: understanding and management*. New York: Addison-Wesley
- Greenberg, J. & Baron, R.B. (2000). *Behavior in organizations*. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gubman, L.E. (2004). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. USA: McGraw-Hill.

- Hartline, M. D., Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence of perceived service quality, value word of mouth intention. **Journal of Business Research**, 35, 207-215.
- Hewitt Associate. (2004). **Making the connection (Online)**. Retrieved January 12, 2014 From <http://www.hewitt.com>
- Inkpen, A.C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **Academy of Management Executive**. 12, 69 – 80.
- Institute for Employment Studies. (2004). **The drivers of employee engagement**. Retrieved January 12, 2014 From <http://www.employmentstudies.co.uk/summary/summary.php?id=408>.
- Laudon, K. and Laudon, J. (1998). **Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise**. 6th edition. N.J.: Prentice-Hall.
- Lloyd, R. (2008). Discretionary effort and the performance domain. **The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology**, 1(1), 22-34
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation, **Information Resources Management Journal**, 13(1), 5-14.
- Mandarin Oriental Hotel Group. (2014). โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล บางกอก. Retrieved January 12, 2014 From <http://www.thainesscapital.com/14410696/%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B9%82%E0%B8%AD%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B9%80%E0%B8%95%E0%B9%87%E0%B8%A5>
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2002). **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill.
- Narayanan, V. K. (2001). **Managing technology and innovation for competitive advantage**. NJ: Prentice Hall.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1991). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**. 13, 147–190.
- Porter L., et. al., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 5(Oct), 603-609
- Sigala, M. and Chalkiti, K. (2007). Improving performance through tacit knowledge externalization and utilization: preliminary findings from Greek hotels, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 56(5), 456-83.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(March), 46-56.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1983. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw – Hill.
- The Gallup Organization. (2003). **Understanding employee engagement**. Retrieved January 15, 2014, From <http://www.frequentlyasked.info/articles/?q=node/88>.
- Tobin, T.. (2009). **Ten principles for knowledge management success**. Retrieved November 15, 2014, From <http://www.knova.com/docs/whitepapers/Knova-Whitepaper-TenPrinciplesForKM.pdf>.
- Towers Perrin. (2007). **Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance**. Retrieved November 15, 2014, From http://www.biworldwide.com/info/pdf/Towers_Perrin_Global_Workforce_Study
- Vance R. J. (2006). **Employee Engagement and Commitment**. USA: SHRM Foundation.
- Watts, A.G. 2001. Career Education for Young People: Rationale and Provision in the UK and Other European Countries. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, 1(3). 209-222.
- Wellins, R and Concelman, J. 2005. **Creating a Culture for Engagement**. Retrieved January 12, 2014 From <http://www.WPSmag.com>
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York: Harper and Row.

Yang, Chyan & Chen, Liang-Chu. (2007). Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior ?. **Journal of Information Science**, 33(1), 95-109.

Zheng, Wei. (2005). **The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness**. Ph.D. Dissertation. University of Minnesota.