ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

การศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

A Study of Knowledge Management of the Hotel Business in Thailand

นพพร สอนสม*

Nopporn Sornsom

โชคชัย สุเวชวัฒนกูล**

Chokechai Suveatwatanakul

Received : June 4, 2024

Revised : July 24, 2024

Accepted : August 6, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการคัดเลือก รวบรวมเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาบูรณาการร่วมกันด้วยวิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis) ด้วยการสกัดตัวแปร (Factor Extraction) แบบความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 45 ฉบับ ผลการศึกษาพบว่าสามารถสกัดตัวแปรเป็นองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ กระบวนการ (Process) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และกลยุทธ์ (Strategy) หรือโมเดล PICS เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ ไปประยุกต์และส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ / ธุรกิจโรงแรม / ประเทศไทย

*นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

Student of Ph.D. Program in Integrated Tourism and Hospitality Management, National Institute of Development Administration (NIDA)(Corresponding Author) e-mail: noppornsornsom@gmail.com

**อาจารย์ประจำคณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

Lecturer in Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration (NIDA)

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

ABSTRACT

This study's aim is to investigate knowledge management factors of hotel business in Thailand. Documentary research approach was integrated with qualitative research, and 45 research papers related to knowledge management were selected and gathered using the common factor analysis with factor extraction and maximum likelihood method. The study's findings indicated four factors, PICS model: process, intellectual capital, culture, and strategy which be applied and contributed to the advancement of knowledge-related knowledge management for the hotel business in Thailand.

Keywords : Knowledge Management / Hotel Business / Thailand

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน เช่น Holsapple & Singh (2001) กล่าวว่ากรอบการจัดการความรู้ มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญต่างๆ ของกรอบการคิด ครอบคลุม 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ แหล่งความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ขณะที่กรอบการจัดการความรู้ของ Nonaka & Takeuchi (1995) นำเสนอเป็น SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) หรือ Knowledge Spiral แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จะสร้างการเรียนรู้ใหม่เหมือนเกลียวก้นหอยและสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Ayasanond (2022) เห็นว่าการบริหารจัดการให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เกิดจากการให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีการจัดหาทรัพยากรให้กับทีมเพื่อดำเนินการตามความคิดสร้างสรรค์ ลงทุนกับเวลาในการฝึกฝนบุคลากร ยอมรับการมีส่วนร่วมของบุคลากร และพัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำนวัตกรรม จึงกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ (Newman, 1996) เกิดจากการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรต้องมี การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจากองค์ความรู้ไปสู่ การนำความรู้ไปใช้จะทำให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและประสบการณ์ใหม่ๆ และจะวนกลับไปเป็นองค์ความรู้ในองค์กรอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดสำคัญของการจัดการแบบองค์รวมสำหรับการจัดการและจัดระเบียบความรู้ภายในองค์กร ดังที่กล่าวไปแล้ว การจัดการความรู้สามารถเป็นศิลปะของการจัดการเพื่อสร้างมูลค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนให้กับองค์กรได้ (Sveiby, 2001)

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

องค์ประกอบและกระบวนการ ของการจัดการความรู้

องค์ประกอบในการสร้างความรู้ส่วนใหญ่จะมาจากประสบการณ์ ความจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน และการตัดสิน (Davenport, 1998) โดยองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ยังประกอบด้วยบุคลากร เทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่ง Snowden (2000) เห็นว่าการสนับสนุนองค์กรให้มีการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Demarest (1997) ที่เห็นว่าการจัดการความรู้จะประกอบด้วยการสร้างความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนวิธีที่ผู้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เช่นเดียวกับ Probst & Romhardt (1997) ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ การพัฒนาความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ผ่านความสัมพันธ์แบบตาราง ซึ่งหมายความว่าแต่ละกระบวนการมีความสัมพันธ์กัน รวมถึงผลการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นวิธีที่ช่วยองค์กรในการสร้างและจัดการจากความรู้ที่มีอยู่ไปสู่ความรู้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Julrodea & Panthukamponeb (2022) ที่พบว่า กระบวนการการจัดการความรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ร่มบ่อสร้าง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การจัดการวัตถุดิบด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดการการผลิตโดยองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ และ การจัดการถ่ายทอดศิลปะและความเป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่น

ความสำคัญของการจัดการความรู้ กับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของการท่องเที่ยว และช่วยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยดัชนีความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Competitiveness Index: TTCI) ในปี 2562 ระบุว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 31 จาก 410 ประเทศ ซึ่งดีขึ้น 3 อันดับจากปี 2560 ทำให้ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมีภาวะการแข่งขันสูง แต่สิ่งที่มักพบว่าเป็นปัญหากับธุรกิจโรงแรม คือ การหมุนเวียนของแรงงานมีอัตราสูง โดยเฉพาะโรงแรมที่ไม่ได้เป็นโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) ดังนั้นเพื่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และพร้อมที่จะทำงานทุ่มเทด้วยการยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะทำให้พวกเขาใช้พลังงานทุ่มเทอุทิศเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Steers & Porter, 1974) จึงเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักถึง หลายองค์กรได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาส่งเสริมเพื่อสร้างและจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ (Barkema, Baum & Mannix, 2002) ในองค์กรที่เน้นความรู้ การประมวลผลความรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจากมุมมองการจัดการข้อมูลและความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับกับการสร้างและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Drucker, 1988) เช่นเดียวกับ Sallis & Jones (2002) ที่กล่าวถึงบริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก ทั้งในภาคการศึกษา รวมถึงภาคธุรกิจขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการความรู้

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนผลดำเนินงานและผลลัพธ์ของธุรกิจโรงแรม (Kim & Hancer, 2010) ดังนั้นหากโรงแรมมีบุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยม จะเป็นสิ่งที่สะท้อนความสำเร็จได้ (Dirks & Ferrin, 2002) ซึ่งปจจัยดานกายภาพ ดานอารมณ และดานการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีประสบการณการทำงานที่ดี (Kaewpoo & Suveatwatanakul, 2023) การจัดการความรู้นับเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริการให้ลูกค้า ด้วยทักษะบริการที่ได้รับการส่งเสริมจากการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Young-Thelin & Boluk (2012) ระบุว่าความสำเร็จของโรงแรมจะมาจากความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงแรมในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน และคุณภาพการบริการที่มีต่อตัวแปรความภักดีต่อตราสินค้า ที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ได้แก่การรู้จักและเข้าใจลูกค้า (Dabot & Suveatwatanakul, 2022) ดังนั้นโรงแรมควรตรวจสอบบุคลากรของตนเองให้สามารถบริการลูกค้าได้ดี (Holjevac, 2003)

การจัดการความรู้ จึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกับองค์กร ในที่สุดจะช่วยสะท้อนผลไปถึงการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นจากเหตุผลและข้อสนับสนุนจากงานวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าว การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยและองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อให้สามารถนำปัจจัยดังกล่าว ไปประยุกต์การสร้างและพัฒนากระบวนการการจัดการความรู้ของโรงแรมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Factor Analysis) และใช้รูปแบบการศึกษาเชิงพรรณา (Descriptive Study) โดยมีระเบียบวิธีวิจัยการศึกษา3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยต่างๆ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยองค์ประกอบใด ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมและศึกษามาจากขั้นตอนที่ 1 โดยศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis) ด้วยการสกัดตัวแปร แบบความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) จากผลงานวิจัย 45 ฉบับ เพื่อแยกส่วนความแปรปรวนร่วมจากตัวบ่งชี้ มาเป็นองค์ประกอบร่วมน้อยที่สุด ที่สามารถอธิบายองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้ที่ตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ คือ การศึกษาองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยคัดเลือกองค์ประกอบปัจจัยที่เหมาะสมกับบริบท และคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ประกอบด้วยความหลากหลายที่ของช่วงอายุ ประสบการณ์ รวมไปถึงหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

ขั้นตอนที่ 3 นำผลวิเคราะห์ สังเคราะห์การศึกษาในขั้นตอนที่ 2 มาแปลความหมาย สรุปองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และนำเสนอผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากผลงานวิจัย 45 ฉบับ ที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis) ด้วยการสกัดตัวแปร แบบความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) พบว่ามีองค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้ ดังสรุปในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้

ผู้วิจัย		ปัจจัยการจัดการความรู้			
		กระบวนการ	ทุนทางปัญญา	วัฒนธรรมองค์กร	กลยุทธ์
1	Al Ahbabi, et al. (2019)	✓			
2	Al-Busaidi & Olfman (2017)	✓			
3	Al-Emran, et al. (2018)	✓			
4	Al-Hakim & Hassan (2014)	✓			
5	Alrubaiee, et al. (2015)	✓			
6	Azeem, (2016)			✓	
7	Bhatti, Zaheer & Rehman (2011)	✓	✓	✓	✓
8	Binney (2001)	✓	✓		✓
9	Boisot (1998)	✓	✓		
10	Bontis, et al. (2007)		✓		
11	Darroch & McNaughton (2002)		✓		✓
12	De Long & Fahey (2000)	✓		✓	
13	Donate & Guadamillas (2011)			✓	
14	Edgar & Geare (2005)	✓			
15	Gholami, et al. (2013)	✓			
16	Gonzalez-Padron, et al. (2010)		✓		
17	Haggie & Kingston (2003)		✓	✓	✓
18	Hwang, Lin & Shin (2018)	✓			
19	Inkinen, Kianto & Vanhala (2015)		✓		
20	Jadoon & Hasnu (2009)	✓		✓	

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผู้วิจัย		ปัจจัยการจัดการความรู้			
		กระบวนการ	ทุนทางปัญญา	วัฒนธรรมองค์กร	กลยุทธ์
21	Jyoti & Rani (2017)	✓			
22	Kim & Hancer (2010)			✓	
23	Keramati & Azadeh (2007)				✓
24	Kör & Maden (2013)	✓			
25	Koseoglu, et al. (2010)	✓			
26	Lasisi, Dabiri & Shodiya (2015)	✓			
27	Lee, Kim & Kim (2012)	✓	✓	✓	
28	Lee & Lee (2007)	✓	✓		✓
29	Mahapa (2013)	✓	✓	✓	✓
30	Majchrzak, Cooper & Neece (2004)				✓
31	Mehralian, Nazari & Ghasemzadeh (2018)	✓			
32	Morey, Maybury & Thuraisingham (2002)				✓
33	Müller & Raich (2005)		✓		
34	Nawab, et al. (2015)	✓			✓
35	Rudež (2010)	✓			✓
36	O'dell & Grayson (1998)				✓
37	Ostroff, Shin & Kinicki (2005)			✓	
38	Razak, Mustapha & Kasim (2016)	✓		✓	
39	Rhodes, et al. (2008)				✓
40	Salem (2014)	✓			
41	Suraj & Ajiferuke (2013)		✓		
42	Wegmann (2008)				✓
43	Wiig (1993)		✓		✓
44	Yun (2004)	✓			✓
45	Zack, McKeen & Singh (2009)	✓		✓	

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้พิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลผลการสกัดตัวแปร จากผลการวิจัยที่ได้รวบรวมมาเพื่อสรุปเป็นความหมายของปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1) ปัจจัย กระบวนการ (Process) หมายถึง การวางแผน อย่างเป็นระบบของโรงแรม และบูรณาการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่ได้รับการพัฒนาโดยเปรียบเทียบ เชื่อมโยง สรุป และรับความรู้จากข้อมูล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวจากมุมมองการจัดการข้อมูลและความรู้ เช่นเดียวกับ Akhavan, Elahi & Jafari (2014) กล่าวว่าการจัดการที่ประสบความสำเร็จและมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ซึ่งถือเป็นชุดกระบวนการที่ได้ความรู้มาจากการจัดการความรู้

2) ปัจจัย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึง สินทรัพย์ไม่มีตัวตนของโรงแรม ได้แก่ ทุนเชิงโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยทุนเชิงโครงสร้างกำหนดให้กับสิ่งต่างๆ เช่น ระบบซอฟต์แวร์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ เครือข่ายการจัดจำหน่าย และห่วงโซ่อุปทาน ส่วนทุนมนุษย์เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงแรม รวมถึงลูกค้าและซัพพลายเออร์ด้วย ซึ่งมีนักวิจัยศึกษาและอธิบายว่าการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบของกิจกรรม ที่ได้นำความรู้ของตนเองและประสบการณ์ของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เช่น Hermawan (2015) ได้กล่าวถึง CICM Model: ที่พิจารณาถึง Human Capital, Customer Capital และ Structural Capital ที่จะมี 3 ระยะด้วยกัน ได้แก่ ระยะการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM Stage) ระยะการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM Stage) และระยะทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC Stage)

3) ปัจจัย วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง สิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจและความทุ่มเทของบุคลากรของโรงแรมที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล วัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาอย่างเข้มแข็ง โดยการเรียนรู้ แบ่งปัน และสร้างสรรค์ความรู้ในทุกระดับ จึงเป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรและส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติ มีการให้ข้อมูลมากขึ้น รวมทั้งเสนอสิ่งจูงใจในการแบ่งปันความรู้ในฐานะพลังเชิงบวกที่ทรงพลัง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sukkasem & Whangmahaporn (2020) ที่พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานโดยบุคลากรขององค์กรเข้าใจคุณค่าที่ได้รับจากการทำงาน และองค์กรมีความพร้อมส่งเสริมสนับสนุน มีการพัฒนาทีมงานให้ทำงานอย่างมืออาชีพ และทำให้บุคลากรเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง เกิดความรู้สึกทางบวก มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้การเรียนรู้และพัฒนางานอย่างมีความสุข

4) ปัจจัย กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจและการบริหารจัดการของโรงแรม ให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับความชัดเจน อีกทั้งมีช่องทางในการพูดคุยและให้เกิดกระแสความคิดที่ไหลลื่น โดยต้องพัฒนาความรู้ที่ถูกต้องให้กับบุคลากรและกระทำในเวลาที่เหมาะสม จึงจะทำให้บุคลากรนำความรู้ไปสู่การดำเนินงานของโรงแรมที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับ Sbarcea (2001) ที่เห็นว่าควรจับคู่กับเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และทิศทางเชิงกลยุทธ์ บนพื้นฐานการใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยครั้งนี้ มีประเด็นที่นำสู่การอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลจากการสกัดตัวแปร พบว่ามีองค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้ในงานวิจัยที่ศึกษาซึ่งสกัดตัวแปรได้มากที่สุด คือ กระบวนการ เนื่องจากมีผู้ศึกษาวิจัยหลายท่าน สนใจศึกษาการจัดการเรียนรู้จากปัจจัยดังกล่าว เช่น Lee & Lee (2007) ได้ศึกษาและพบว่า มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ กระบวนการ และประสิทธิภาพ ขณะที่องค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น เพื่อให้บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ให้เหตุผลหลายประการสำหรับความล้มเหลวในการจัดการความรู้อย่างเหมาะสม ไม่มีความพยายามอย่างจริงจังในการบูรณาการปัจจัยความสำเร็จทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่ามีผลการศึกษาของ Alrubaiee, et al. (2015) ได้ยืนยันถึงผลกระทบเชิงบวกของกระบวนการจัดการความรู้ต่อนวัตกรรมขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นหลักฐานของการไกล่เกลี่ยผลของนวัตกรรมองค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้และประสิทธิภาพขององค์กร โดยปัจจัยการจัดการเรียนรู้ ที่สกัดตัวแปรได้มากในลำดับถัดมา ได้แก่ กลยุทธ์ ทุนทางปัญญา และวัฒนธรรมองค์กร เรียงตามลำดับ

2. ธุรกิจโรงแรมประเทศไทย และการจัดการความรู้

ด้วยสภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนบุคลากรของโรงแรมในอัตราสูง ทำให้โรงแรมต้องพยายามรักษาบุคลากรของตนไว้ โดยการใช้เครื่องมือในการจูงใจ ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มขึ้น (Whangmahaporn, 2020) เช่นเดียวกับ Lee & Lee (2007) พบว่า มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ กระบวนการ และประสิทธิภาพ ขณะที่องค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น เพื่อให้บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ให้เหตุผลหลายประการสำหรับความล้มเหลวในการจัดการความรู้อย่างเหมาะสม ไม่มีความพยายามอย่างจริงจังในการบูรณาการปัจจัยความสำเร็จทั้งหมด

การจัดการความรู้ จึงถูกนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ และวิธีการใหม่ ในการทำสิ่งต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงแรม ที่องค์กรต้องเรียนรู้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรความรู้ของตน และทำให้พวกเขาทำงานเพื่อปรับปรุงตนเอง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องรวมกลยุทธ์การจัดการความรู้ ให้สอดคล้องเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวม ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการแบ่งปันความรู้ ด้วยการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และการให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับมา (Mahapa, 2013) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Syauta, et al. (2012) พบว่าความมุ่งมั่นขององค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึง Alrubaiee, et al. (2015) ได้ยืนยันถึงผลกระทบเชิงบวกของกระบวนการจัดการความรู้ต่อนวัตกรรมขององค์กร

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

และประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นหลักฐานของการไกล่เกลี่ยผลของนวัตกรรมองค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้และประสิทธิภาพขององค์กร

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา คือ ธุรกิจโรงแรมต้องเรียนรู้ที่จะแสวงหาผลประโยชน์ มีกลยุทธ์การจัดการความรู้ มุ่งเน้นศึกษาที่ผลเชิงบูรณาการของกระบวนการ ทุนทางปัญญา วัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Bhatti, Zaheer & Rehman, 2011) นอกจากนี้ยังพบว่าการศึกษานี้ช่วยเติมเต็มช่องว่าง และได้นำเสนอ PICS โมเดล ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการ (Process) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) วัฒนธรรมขององค์กร (Culture) และกลยุทธ์ (Strategy) สำหรับการนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล จะไม่เพียงแต่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังรักษาความรู้ไว้ด้วย ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านวิชาการ ทำให้ทราบปัจจัยการจัดการความรู้ ทั้ง 4 ด้าน ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรม เช่น นักวิชาการสถาบันการศึกษาด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม สมาคมโรงแรมต่างๆ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวมไปถึงกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถนำไปประยุกต์ในการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. ด้านธุรกิจโรงแรม ได้ทราบปัจจัยการจัดการความรู้ ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะที่ดีให้กับบุคลากรของโรงแรมได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมครั้งนี้ เป็นการศึกษาในบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเท่านั้น ควรมีการศึกษาในบริบทของสายธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเพิ่มเติม เช่น ธุรกิจบริการนวดและสปา ธุรกิจการบริการขนส่งท่องเที่ยว ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นต้น

2. ควรมีการผศึกษาเพิ่มเติมในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ การแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก และศึกษาวิจัยผสมผสานร่วมกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) เช่น การศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ธุรกิจโรงแรมได้รับ

References

Akhavan, P., Elahi, B., & Jafari, M. (2014, October). A new integrated knowledge model in supplier selection: The case of an Asian automotive supply chain. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 7**(4), 333-368.

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

Al-Busaidi, K. A., & Olfman, L. (2017, February). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47**(1), 110-136.

Al-Emran, M., et al. (2018, December). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. **International Journal of Information Management, 43**, 173-187.

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

Al Ahbabi, S. A., et al. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of knowledge management, 23**(2), 351-373.

Alrubaiee, L., et al. (2015, December). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation. **International Review of Management and Business Research, 4**(4), 989-1009.

Ayasanond, C. (2022, April-June). The correlation between knowledge management, innovation management, and supply chain risk management Influence supply chain performance of the automotive parts and parts producers. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal, 28**(2), 166-178. [In Thai]

Azeem, M.F. (2016). **Linking Learning Organization Practices with Employee Performance IQRA**. Pakistan: University, Islamabad Campus.

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

Bhatti, W. A., Zaheer, A., & Rehman, K. U. (2011, April). The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study. **African Journal of Business Management, 5**(7), 2847-2853.

Binney, D. (2001). The knowledge management spectrum–understanding the KM landscape. **Journal of Knowledge Management, 5**(1), 33-42.

Boisot, M. H. (1998). **Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy**. United Kingdom: OUP Oxford.

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

Bontis, N., et al. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. **Journal of intellectual Capital, 8**(4), 653-665.

Dabot, A., & Suveatwatanakul, C. (2022, October-December). Service quality development to strengthen visa service company's brand loyalty in Thailand. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal, 28**(4), 194-206. [In Thai]

Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). **Developing a measure of knowledge management**. Oxfordshire: Routledge.

Davenport, T. (1998). **H, and Laurence Prusak Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Havard Business School Press.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000, November). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives, 14**(4), 113-127.

Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. **Long Range Planning, 30**(3), 321-384.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology, 87**(4), 611-628.

Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of Knowledge Management, 15**(6), 890-914.

Drucker, P. F. (1988). Harvard business review. **The New Coming of the New Organization, 66**, 45-53.

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. **Personnel Review, 34**(5), 534-549.

Gholami, M. H., et al. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: An empirical study. **Acta Polytechnica Hungarica, 10**(2), 205-216.

Gonzalez-Padron, T.L., et al. (2010). Knowledge management and balanced scorecard outcomes: Exploring the importance of interpretation, learning and internationality. **British Journal of Management, 21**(4), 967-982.

Haggie, K., & Kingston, J. (2003, January). Choosing your knowledge management strategy. **Journal of Knowledge Management Practice, 4**(4), 1-20.

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

Hermawan. (2015). Intellectual capital empowerment through comprehensive Intellectual capital management (An Interpretive accounting research) Proceeding. In **The 1st Joint Conference Indonesia–Malaysia–Bangladesh–Ireland (IJCIMBI) 201**5. (pp. 1-19). Indonesia: Banda Aceh.

Holjevac, I. A. (2003, June). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. **International Journal of Hospitality Management, 22**(2), 129-134.

Holsapple, C. W., & Singh, M. (2001, January). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. **Expert Systems with Applications, 20**(1), 77-98.

Hwang, Y., Lin, H., & Shin, D. (2018, April). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. **International Journal of Information Management, 39**, 220-227.

Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. **Baltic Journal of Management, 10**(4), 432-455.

Jadoon, I. K., & Hasnu, S. A. F. (2009, December). Collaboration dichotomies in knowledge management success. **Journal of Knowledge Management Practice, 10**(4).

Julrodea, P., & Panthukamponeb, P. (2022, April-June). Production process and knowledge management of Bor Sang Umbrella productivities of community enterprise San Kamphaeng district, Chiangmai province. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal, 28**(2), 16-30. [In Thai]

Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. **Personnel Review, 46**(8), 1770-1795.

Kaewpoo, S., & Suveatwatanakul, C. (2023, July-September). A study of employee experience factors among cabin crew of a full-service airlines in Thailand. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal, 29**(3), 161-177. [In Thai]

Keramati, A., & Azadeh, M. A. (2007). Exploring the effects of top management's commitment on knowledge management success in academia: A case study. **International Journal of Social, Behavioural, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 1**(27), 292-297.

Kim, Y. J., & Hancer, M. (2010). The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Technology, 1**(2), 174-189.

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

Kör, B., & Maden, C. (2013, April). The relationship between knowledge management and innovation in Turkish service and high-tech firms. **International Journal of Business and Social Science, 4**(4), 293-304.

Koseoglu, M. A., et al. (2010). Knowledge management, organisational communication and job satisfaction: An empirical test of a five-star hotel in Turkey. **International Journal of Leisure and Tourism Marketing, 1**(4), 323-343.

Lasisi, J. O., Dabiri, M., & Shodiya, O. A. (2015, February). Knowledge sharing, Innovation and employee performance: A Study of the Nigeria hotel Industry. **International Journal in Management and Social Science, 3**(2), 530-542.

Lee, S., Kim, B. G., & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. **Journal of Knowledge Management, 16**(2), 183-203.

Lee, Y. C., & Lee, S. K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 17**(1), 21-41.

Mahapa, M. (2013). Impact of knowledge management strategies on organizational performance in the hospitality industry of Zimbabwe. **Public Administration Research, 2**(1), 76-83.

Majchrzak, A., Cooper, L. P., & Neece, O. E. (2004, February). Knowledge reuse for innovation. **Management Science, 50**(2), 174-188.

Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success**. U.S.A.: McGraw-Hill Companies.

Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: The mediating role of intellectual capital. **Journal of Knowledge Management, 22**(4), 802-823.

Morey, D., Maybury, M. T., & Thuraisingham, B. M. (2002). **Knowledge management: Classic and contemporary works**. Cambridge, Massachusetts, USA: MIT Press.

Müller, C., & Raich, M. (2005). The ambiguous relationship of leadership and intellectual capital: Understanding how intellectual capital is developed. **The Electronic Journal of Knowledge Management, 3**(1), 35-44.

Nawab, S., et al. (2015, June). Knowledge management, innovation and organizational performance. **International Journal of Knowledge Engineering, 1**(1), 43-48.

Vol.31 No.4 October-December 2025 ISSN 2985-2196 (Online)

Newman, B. (1996). **Knowledge Management vs Knowledge Engineering, The Knowledge Management Theory Paper**. [Online]. Available: https://www.academia.edu/333399/Knowledge. [2012, June 3].

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. United Kingdom: Oxford University press.

O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California management review, 40**(3), 154-174.

Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005, September). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26**(6), 591-623.

Probst, G. J., & Romhardt, K. (1997). **Building blocks of knowledge management-a practical approach**. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/5063346_Building_Blocks_of_Knowledge_Management_-_A_Practical_Approach [2012, June 3].

Razak, S. E. A., Mustapha, M., & Kasim, N. A. A. (2016). The effect of balanced scorecard on psychological empowerment and managerial performance in Malaysian hotel sector. **Journal of Technology Management and Business, 3**(2), 1-13.

Rhodes, J., et al. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: Implication for corporate performance. **Journal of Knowledge Management, 12**(3), 84-100.

Rudež, N. H. (2010, July-August). Knowledge management in the hotel industry before and after the entry in the EU: The case of Slovenia. **Organizacija, 43**(4), 197-201.

Salem, I. E-B. (2014). Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt. **Tourism and Hospitality Research, 14**(4), 176-196.

Sallis, E., & Jones, G. (2002). **Knowledge management in education: Enhancing learning & education**. Church, Hove, East Sussex, England: Psychology Press.

Sbarcea, K. (2001, November). The mystery of knowledge management. **New Zealand Management, 48**(10), 33-39.

ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2568 ISSN 2985-2196 (Online)

Snowden, D. J. (2000). New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge management through the use of story. **Emergence, A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management, 2**(4), 50-64.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. **Psychological Bulletin, 81**(7), 434-452.

Sukkasem, T., & Whangmahaporn, P. (2020, January-March). The enhancement of the happiness working model of the organizational culture by the instructors of the Northern Rajabhat Universities. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal, 26**(1), 97-109. [In Thai]

Suraj, O. A., & Ajiferuke, I. (2013, January-March). Knowledge management practices in the Nigerian telecommunications industry. **Knowledge and Process Management, 20**(1), 30-39.

Sveiby, K-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital, 2**(4), 344-358.

Syauta, J. H., et al. (2012, December). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at municipal waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). **International Journal of Business and Management Invention, 1**(1), 69-76.

Wegmann, G. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management tool: A French experience in a semi-public insurance company. **The ICFAI Journal of Knowledge Management, 6**(3), 22-38.

Wiig, K. M. (1993). **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**. Arlington, Texas: Schema Press.

Young-Thelin, L., & Boluk, K. (2012). A case study of human resource practices in small hotels in Sweden. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 11**(4), 327-353.

Yun, D. (2004). Knowledge management in hospitality and tourism. **Annals of Tourism Research, 31**(4), 1064-1065.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of knowledge management, 13**(6), 392-409.