



Received: 16 February 2025

Revised: 9 March 2025

Accepted: 9 March 2025

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY DURING THE VUCA ERA

Benjaporn YAEMJAMUANG¹ and Petchsri NONSIRI¹

¹ Faculty of Business Economics and Communications, Naresuan University, Thailand;

benjapony62@nu.ac.th (B. Y.)

Handling Editor:

Professor Dr.Duangduen BHANTHUMNAVIN

National Institute of Development Administration, Thailand

(This article belongs to the Theme 1: Humanities & Social Sciences for Sustainability)

Reviewers:

1) Professor Dr.Chanathat BOONRATTANAKITTIBHUMI

EIU, France

2) Adjunct Research Professor Dr.Shayut PAVAPANUNKUL

UMSi, Indonesia

3) Associate Professor Dr.Petcharaporn CHATCHAWANCHANCHANAKIJ

KMITL, Thailand

Abstract

This research explores the factors contributing to resilient knowledge management within the hotel industry during the COVID-19 pandemic, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). A mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative research, was employed. Qualitative data was initially collected through in-depth interviews with 16 senior executives from Bangkok hotels. Subsequent quantitative analysis led to the development of a model. Six key factors emerged: 1) leadership, 2) information and communication technology (ICT), 3) work processes, 4) organizational culture, 5) organizational structure, and 6) motivation. The study highlights the crucial role of robust knowledge management, a culture of learning and knowledge sharing, and effective ICT utilization in building organizational resilience. These elements are essential for navigating VUCA challenges and ensuring the hotel industry can adapt and thrive. This research contributes valuable insights into knowledge management within the hospitality and tourism sectors.

Keywords: Knowledge Management, Hotel Industry, VUCA, Resilience, COVID-19

Citation Information: Yaemjamuang, B., & Nonsiri, P. (2025). Knowledge Management in the Hotel Industry during the VUCA Era. *Thai Interdisciplinary and Sustainability Review*, 14(1), Article 27. <https://doi.org/10.14456/tisr.2025.27>

การจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมยุค VUCA

เบญจพร แยมจำเมือง¹ และ เพชรศรี นนท์ศิริ¹

¹ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร; benjapony62@nu.ac.th (เบญจพร)

บรรณาธิการผู้รับผิดชอบบทความ:

ศาสตราจารย์ ดร.ดุจเดือน พันธ์มนาวิน

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

(บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของหัวเรื่องที่ 1: มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อความยั่งยืน)

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณาบทความ:

- 1) ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชนทัต บุญรัตน์กิตติภูมิ มหาวิทยาลัยยุโรปเบียน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล ประเทศฝรั่งเศส
- 2) ศาสตราจารย์กิตติเมธี (วุฒิคุณ) ดร.ชยุต ภวานันท์กุล ม.มุฮัมมัดติยาร์ ชินใจ ประเทศอินโดนีเซีย
- 3) รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นของการจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งเป็นตัวแทนของสภาวะ VUCA (ความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณแบบผสมผสาน เริ่มด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงในโรงแรม 16 แห่งในกรุงเทพฯ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงคุณภาพ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสร้างแบบจำลอง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) กระบวนการทำงาน 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) โครงสร้างองค์กร และ 6) แรงจูงใจ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงแรมให้สามารถรับมือกับความท้าทายในยุค VUCA งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, ธุรกิจโรงแรม, VUCA, ความยืดหยุ่น, โควิด-19

ข้อมูลการอ้างอิง: เบญจพร แยมจำเมือง และ เพชรศรี นนท์ศิริ. (2568). การจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมยุค VUCA.

สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทรรศน์ไทย, 14(1), บทความที่ 27. <https://doi.org/10.14456/tisr.2025.27>

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

บทนำ

สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นปัจจุบัน ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าโลกกำลังตกอยู่ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า “VUCA” แนวคิดนี้ถูกกล่าวถึงครั้งแรกในปี 1985 โดย Warren Bennis และ Burt Nanus เพื่อบอกถึงลักษณะของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ และถูกนำมาใช้ทางการทหารของกองทัพบกสหรัฐในปี 1987 เพื่ออธิบายถึงสถานการณ์ที่ยากจะคาดเดาและไม่แน่นอน ซึ่ง V ย่อมาจาก Volatility หมายถึง ความผันผวนที่ยากจะคาดเดา ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ทันตั้งตัว U ย่อมาจาก Uncertainty หมายถึง ความไม่แน่นอนและไม่ชัดเจนจนยากจะอธิบาย ถัดมาคือ C มาจาก Complexity หมายถึง ความซับซ้อนที่ต้องใช้ปัจจัยหลายอย่างในการตัดสินใจ และ A มาจากคำว่า Ambiguity หมายถึง ความคลุมเครือที่ยากจะคาดเดาผลลัพธ์เนื่องด้วยจากความไม่แน่นอน (Indigo Anchor, n.d.) ภาวะที่โลกเกิดความสับสนอลหม่านหรือวุ่นวาย (VUCA) ได้เริ่มใช้ในช่วงการทหารช่วงหลังสงครามเย็น (ค.ศ.1990) เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลก (ขวัญใจ เทชเสนสกุล, 2562) อย่างไรก็ตาม VUCA ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้บริหารในภาคธุรกิจมากขึ้นในปัจจุบัน โดย VUCA ถูกนำมาใช้อธิบายสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คาดการณ์ไม่ได้ มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่าในอดีต ยิ่งในช่วงปี ค.ศ.2019-2022 ที่เกิดการแพร่ระบาดใหญ่ของเชื้อโควิด-19 ที่ผ่านมา ภาคธุรกิจทั่วโลกตกอยู่ในภาวะที่สับสนอลหม่านมากยิ่งขึ้น (Schwaiger et al., 2022)

ปัจจุบัน ภาคธุรกิจของประเทศไทยยังเผชิญกับสถานการณ์ที่มีทั้งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบาย การเมือง และกฎหมาย ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานทางการท่องเที่ยว ธุรกิจในการจัดการการท่องเที่ยวและการบริการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน อาทิ เคยใช้ทักษะด้านเดียวในการทำงาน อาจต้องปรับใช้ทักษะความรู้หลายด้านประกอบกัน (Multi-Task) องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Agility) และฟื้นตัวให้เร็ว (Resilience) มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ลูกค้ามากกว่าการมุ่งพัฒนาตัวผู้ให้บริการแต่เพียงอย่างเดียว การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าการใช้ทุน งานที่เคยต่างคนต่างทำ ต้องเปลี่ยนเป็นช่วยกันทำงานเป็นทีม (Collaborative Working) ซึ่งการปรับตัวในมิติต่างๆ ดังกล่าวต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ หลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น (Knowledge Management) เพราะความรู้ นั้น ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ยิ่งใช้มากยิ่งขึ้นทวีคุณค่า หากนำความรู้เก่าบูรณาการกับความรู้ใหม่ จะทำให้เกิดความรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งแต่ละองค์กรต้องมีการบริหารกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ให้ได้ เพราะในปัจจุบัน บุคลากรที่มีทักษะความรู้ในการทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามาก ในกระบวนการจัดการความรู้ นั้น ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ การถ่ายทอด (Knowledge Transfer) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) (Seba et al., 2012) เนื่องจากเป้าหมายของการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ที่บุคลากรแต่ละคนมีมา ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่นำไปสู่เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ธุรกิจโรงแรมเผชิญปัญหาอัตราการหมุนเวียนบุคลากรสูง (Turnover Rate) ซึ่งส่งผลกระทบต่อต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้ นอกจากนี้ อุปสรรคอื่นๆ ได้แก่ ขาดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร และการขาดวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการ

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

เรียนรู้ร่วมกัน หากองค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ งานวิจัยหลายชิ้นได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในสภาวะ VUCA ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ (Seba et al., 2012) ที่เน้นถึงบทบาทของการแบ่งปันความรู้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมยังขาดแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ดังเช่น ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 การจัดการความรู้ในยุค VUCA ต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรต้องส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: เช่น ระบบออนไลน์ที่ช่วยในการรวบรวมและแบ่งปันความรู้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาเน้น มุ่งเน้นการศึกษาไปในด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีน้อยในประเด็นการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ ทั้งที่มีสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลายโรงแรมลดพนักงานเพื่อควบคุมต้นทุน (เจริญชัย เอกมาไพศาล และ เสาวณี จันทะพงษ์, 2565) ส่งผลให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นสูญหายไป โรงแรมต้องปรับตัว เพิ่มการใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (กิริฐากร บุญรอด และคณะ, 2565) การขาดระบบถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรอาจไม่สามารถรักษาทักษะที่สำคัญและจำเป็นไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อสูญเสียพนักงานเป็นจำนวนมาก (วิทย์ บุญ, 2564) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์ VUCA เพื่อช่วยให้สถานประกอบการสามารถรักษาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรไว้ได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้ช่วงระหว่างการแพร่ระบาดเชื้อโคโรนาไวรัส (2019-2022) เป็นหมุดหมายของงานวิจัยครั้งนี้

การทบทวนวรรณกรรม

การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย

การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมบริการ เนื่องด้วยส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญส่วนบุคคล Cooper (2006) ได้กล่าวถึงการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเป้าหมายของการแสวงหาและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรนั้น คือ การถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ระดับความสามารถขององค์กรสูงขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นเรื่องสำคัญทำให้เกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Seba et al., 2012) การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การส่งเสริมให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญได้มีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น ไม่ควรให้พวกเขาทำงานจนไม่มีเวลาสำหรับการสื่อสาร องค์กรควรสนับสนุนการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมาพบปะและแลกเปลี่ยนเรื่องราวที่สนใจ โดยไม่มีการกำหนดวาระหรือหัวข้อที่มากเกินไป นอกจากนี้ ควรมีการจัดการวัฒนธรรมที่ชัดเจนระหว่างการถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกันในองค์กร (Davenport & Prusak, 1998) ลักษณะของความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องด้วยความรู้มีลักษณะที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีลักษณะวิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การถ่ายทอดความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ฝังลึก ที่เกิดจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญนั้น ค่อนข้างยากที่ประมวลและสื่อสารผ่านเอกสารและคู่มือ แต่ความรู้ดังกล่าว เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่สามารถคาดเดาส่งหน้าได้ เหตุนี้ ความรู้ดังกล่าวจึงมักถ่ายทอดผ่านการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และการทำงานและแบ่งปันนิสัยทัศนคติร่วมกัน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาจัดเก็บ ถ่ายโอน แบ่งปันและสร้างความรู้ใหม่กับองค์กร (Hung et al., 2011) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย ส่วนการถ่ายทอดความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย ถูกเผยแพร่ ทำซ้ำ เข้าถึงและนำไปใช้ได้

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

อย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยถ่ายทอดผ่านกระบวนการฝึกอบรม การสอนหรือการถ่ายทอดขั้นตอนวิธีการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายทอดผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น คู่มือการใช้งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรพัฒนาทักษะได้อย่างเป็นระบบ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966) ซึ่งวิธีการการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย การพูดคุยโดยจัดเป็นกิจกรรมจะช่วยสร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมเรียนรู้จากมุมมองที่หลากหลาย การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านของพนักงาน การสอนงานในหน้าที่ (On the Job Training) ช่วยให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานในบริบทจริง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยส่งเสริมการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นและประหยัดเวลา การประชุมช่วยกระชับความเข้าใจและประสานงานระหว่างทีม การให้คำปรึกษา (Mentoring) ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงลึก คู่มือ (Handbook) ช่วยให้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ได้ และขั้นตอนหรือวิธีการที่ชัดเจน ช่วยสร้างความสม่ำเสมอและลดความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Kochikar & Suresh, 2008; Sveiby, 1997)

ปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม

การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ทั้งระหว่างพนักงานในองค์กร และระดับองค์กรกับภายนอกส่งผลดีในแง่ของการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในภาพรวม นั้น ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบกันเพื่อเป็นการส่งเสริม ผลักดันและเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรม พบว่า มี 6 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร จากการศึกษาของ Simonin (1999); Yang (2007) และ Duan et al. (2010) พบว่า ลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น ระดับชั้นการบริหาร จำนวนผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ 2) วัฒนธรรมองค์กร Simonin (1999) และ Duan et al. (2010) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสะท้อนของสังคมในองค์กร มีอิทธิพลและผลต่อระดับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้ หรือการกักตุนหรือเก็บความรู้ไว้กับตัวเพียงคนเดียว 3) ผู้นำ Yang (2007); Duan et al. (2010) และ Susanty et al. (2012) ให้ความเห็นว่า ผู้นำมีบทบาทในการเป็นแบบอย่าง เป็นผู้กระตุ้นให้กำลังใจ และอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะการมีผู้นำที่โอปรรับการเปลี่ยนแปลง จะมีส่วนช่วยเติมเต็มและมีอิทธิพลในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้เป็นอย่างมาก (Hananta & Suratman, 2023; McFadden & McClain, 2024) 4) แรงจูงใจพนักงาน ทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้เงิน (Duan et al., 2010; Al-Salti & Hackney, 2011; Luturmas & Indarti, 2016) การให้การยอมรับและยกย่องพนักงานเป็นอีกแรงจูงใจสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ (Abdul, 2015) รางวัลที่เป็นตัวเงินอาจไม่ส่งผลเท่ากับการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (Todorova & Mills, 2014) 5) เทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้เข้าถึงข้อมูลและความรู้ได้รวดเร็วและสะดวกสบาย ช่วยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Susanty et al., 2012; Duan et al., 2010; Al-Salti & Hackney, 2011) และจัดเก็บความรู้ความเชี่ยวชาญ (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2548) และ 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้ธุรกิจปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skilling) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เพิ่มสมรรถนะและลดค่าใช้จ่าย (เจริญชัย เอกมาไพศาล และ เสาวณี จันทะพงษ์, 2565; วาทีนี เขมมาโรทัย และคณะ, 2567) การใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบคลาวด์ สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Deloitte, 2021)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและผ่านการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวของสมาคมโรงแรมไทย ปี 2563 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และจึงใช้การเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลคนแรกจะเป็นผู้แนะนำผู้ให้ข้อมูลคนต่อไปจนข้อมูลอิ่มตัว (Data

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

Saturation) โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ต้องเป็นผู้บริหารหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์และมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงแรม ซึ่งโรงแรมดังกล่าวต้องได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 และยังดำเนินกิจการอยู่จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งต้องได้รับการยินยอมให้การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 16 คน ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 1 คน โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 2 คน และโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 13 คน โดยเลือกจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเชิงลึกและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยตนเองกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 คน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถามหลัก ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม 3) ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนิเวศเพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ส่งประเด็นคำถามให้ล่วงหน้า และได้ขออนุญาตในการบันทึกวิดีโอเพื่อนำมาถอดเทปภายหลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้วิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) จากการถอดข้อความจากเทปบันทึกการสนทนา เริ่มจากการจัดระเบียบข้อมูล จัดพิมพ์และอ่านแบบพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อหาความหมายที่แฝงนัยยะสำคัญ จากนั้นกำหนดรหัสของข้อมูลโดยจำแนกเป็นหมวดย่อยและใช้รหัสแทนข้อมูล (Coding) ต่อมาวิเคราะห์ความหมายของข้อมูลด้วยการหาความเชื่อมโยงและให้ความหมายที่อยู่ในข้อความ เน้นประเด็นที่สามารถเข้ากันและบอกถึงเรื่องนั้น ๆ (Data Synthesis) เมื่อได้หมวดย่อยที่จำแนกมา (Sub-Themes) ทำการตรวจสอบแก่นสาระที่แทนกลุ่มคำได้ จากนั้นจัดแสดงข้อมูลโดยจัดกลุ่มเพื่อแสดงความเชื่อมโยงของข้อมูล ท้ายสุดจึงนำเสนอข้อมูลโดยแยกตามหมวดหมู่แก่นสาระ (Themes) ที่ค้นพบพร้อมแสดงข้อความที่ค้นพบ

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์เนื้อหาของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 16 คน ได้ผลวิจัยดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลมีสัดส่วนเพศชายและเพศหญิง จำนวน 8 คนเท่ากัน โดยดำรงตำแหน่งบริหาร ฝ่ายฝึกอบรม, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ผู้จัดการทั่วไป ส่วนงานละ 5 คน และรองประธานกรรมการฝ่ายปฏิบัติการ 1 คน พบปัจจัยสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุค VUCA สามารถนำเสนอผลวิจัยตามแก่นสาระ (Themes) ได้ 8 แก่นสาระ ดังนี้

แก่นสาระ 1: ผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม รวมถึงวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหารและทัศนคติ อีกทั้งผู้นำเป็นผู้ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เป็นต้นแบบ และเป็นผู้สนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ เช่นคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

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

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

จะเห็นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการให้การสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้

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

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

แก่นสาระ 2: วัฒนธรรมองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมการให้เกิดบรรยากาศของการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ทักษะที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน ให้ความช่วยเหลือ สอนงานกัน มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาสนับสนุนการการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง และหากมีใครในทีมที่ตามไม่ทันเทคโนโลยี สมาชิกในทีมจะช่วยสอนกัน ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์

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

“เราไม่สามารถลงไปสอนงานทุกคนได้แต่ทุกคนต้องช่วยกันเรียนรู้ ทีมช่วยกันใหม่ หัวหน้าส่งเสริมใหม่ ต้องขอบคุณ Teamwork” (H05, สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2565)

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

แก่นสาระ 3: การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลเล็งเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงผลักดันและแรงดึงดูดในการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ โรงแรมบางแห่งจัดในรูปแบบการแข่งขันและการให้รางวัล เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการถ่ายทอดไปโดยปริยาย บางโรงแรมใช้วิธีการชื่นชมและการให้กำลังใจเชิงบวก รวมทั้งการนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จของแต่ละตำแหน่งแก่พนักงาน เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและผู้ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้ ดังคำให้สัมภาษณ์

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

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

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

แก่นสาระ 4: การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรม โดยจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในลักษณะการอบรมและการศึกษาแบบส่วนตัว อีกทั้งมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เข้าถึงพนักงานได้รวดเร็วและกว้างขวางมากขึ้น และมีการกำหนดให้พนักงานเขียนถึงวิธีการทำงานต่างๆ ที่ทำอยู่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้แก่พนักงานที่เข้ามาทดแทนให้ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

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

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

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

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

แก่นสาระ 5: การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ

จากคำให้สัมภาษณ์ การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ภายในโรงแรม โดยบทบาทของพนักงานเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้และผู้เรียนรู้ การออกแบบการทำงานข้ามสายงานหรือข้ามแผนกให้กับพนักงานโรงแรม เป็นปัจจัยให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ของพนักงานภายในโรงแรมในฐานะทั้งเป็นผู้สนับสนุนและช่วยเหลือด้านความรู้ และในฐานะผู้เรียนรู้ โดยจะมีกระบวนการพิจารณาถึงทักษะและมีการประชุมสั้นก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

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

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

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

แก่นสาระ 6: การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การบันทึกประสบการณ์การทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของโรงแรม การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบลายลักษณ์อักษรด้วยการบันทึกข้อมูลจากเหตุการณ์ที่พนักงานเคยประสบปัญหาหรือสิ่งที่ได้จากการทำงาน เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวไปยังพนักงานแผนกอื่นๆ ในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้

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

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

“สิ่งที่ challenge คือ คนทำ document ต้องไปทำงานเพิ่ม และให้หัวหน้าแผนกตรวจทาน ข้อมูลต่างๆ จะถูกแชร์ลงใน Drive ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)

แก่นสาระ 7: เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือที่สำคัญในฐานะสื่อกลางการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้พนักงานภายในโรงแรม โดยเฉพาะการประชุมผ่านระบบออนไลน์เป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ไปสู่พนักงานได้รวดเร็วและครอบคลุม อีกทั้งข้อมูลเชิงเอกสารและอื่น ๆ จะถูกจัดเก็บในโปรแกรมออนไลน์เพื่อแบ่งปันความรู้แก่พนักงานและง่ายต่อการเข้าถึง

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

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

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

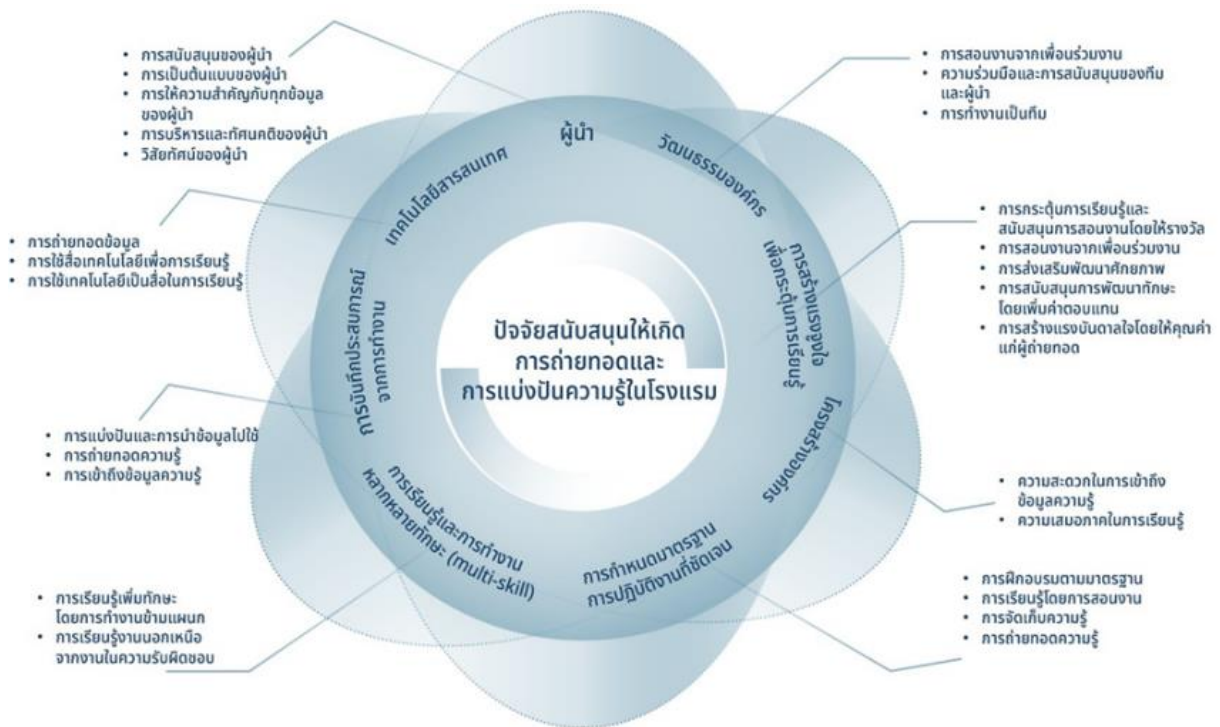
แก่นสาระ 8: โครงสร้างองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าโครงสร้างองค์กร มีบทบาทในการสนับสนุนการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของโรงแรม เช่น การเปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกของทุกหน่วยงาน และความเสมอภาคในการรับรู้ข้อมูลและเรียนรู้อย่างเท่าเทียมของบุคลากรในองค์กร ดังคำให้สัมภาษณ์

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

“ข้อมูลต่างๆ จะถูกแชร์ลงในไดรฟ์ ซึ่งทุกแผนกสามารถ access ได้ตลอดเวลา” (H03, สัมภาษณ์วันที่ 9 มีนาคม 2565)
 “เราช่วยกันสอนงานและกระจายข้อสรุปผ่านทุกช่องทาง online เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและได้เรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน” (H09, สัมภาษณ์วันที่ 6 มิถุนายน 2565)

จากการสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถสรุปปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรมออกเป็น 8 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ด้านการเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ (Multi-skill) ด้านการบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์แก่นสาระปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร ส่งผลให้ระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น หรือกล่าวว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Seba et al., 2012) ทั้งนี้การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์ VUCA จะส่งผลเชิงบวกได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยหลายปัจจัยในการส่งเสริม กระตุ้นและผลักดัน ตลอดจนสร้างระบบนิเวศในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในโรงแรม ประกอบด้วย ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเรียนรู้และการทำงานหลากหลายทักษะ การบันทึกประสบการณ์จากการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กร ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แก่นสาระของปัจจัยมาสังเคราะห์ สามารถจัดกลุ่มได้ 6 ปัจจัย คือ

1) ผู้นำ: ในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทั้งแบบ online และ offline ในยุคที่ผู้นำควรมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแห่งความเปลี่ยนแปลง เพราะวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหารงาน ทักษะและชุดความคิดของผู้นำจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและ

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

เติบโตได้ ทั้งนี้ สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Khatoon et al. (2024) ที่กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจความเป็นผู้นำย่อมจะช่วยเพิ่มพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร สอดรับกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยของ Gatiti (2022) ที่กล่าวว่า การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอุปสรรคสำคัญในการแบ่งปันความรู้

2) เทคโนโลยีสารสนเทศ: เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ปกติแล้วองค์กรและผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวจะเป็นแหล่งที่พร้อมไปด้วยความรู้แบบฝังลึกในลักษณะทักษะความชำนาญและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ซึ่งปกติถ่ายทอดหรือแบ่งปันแบบตัวต่อตัว หากแต่ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น เหตุการณ์แพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ผ่านมา การจัดการความรู้ไม่สามารถทำได้ดังเดิม ดังนั้น องค์กรควรจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเข้าถึง การถ่ายทอดข้อมูล การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาของพนักงานบริษัทนั้นเกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ ดังที่ (Deloitte, 2021) ได้ศึกษาขนาดของการเรียนรู้หลังการแพร่ระบาดโควิด 19 ที่แสดงให้เห็นว่ากว่า 60 เปอร์เซ็นต์ องค์กรต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น โดยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การเปลี่ยนจากการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าเป็นแบบออนไลน์ และการแชร์สื่อการเรียนรู้

3) กระบวนการปฏิบัติงาน: มีความสัมพันธ์กับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทั้งแบบ online และ Offline รวมถึงความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แบบ offline ในยุคคว่ำ ดังนั้น องค์กรควรมีกระบวนการปฏิบัติงานในการจัดเก็บความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานของพนักงานออกมาในรูปแบบของการบันทึกเป็นเอกสารที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในช่วงสถานการณ์นี้คว่ำ ซึ่งช่วยสร้างมาตรฐานในการทำงานและพนักงานสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว ลดระยะเวลาในการฝึกอบรมและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงช่วยปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการได้อย่างรวดเร็ว หากเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ ตลอดจนลดความเสี่ยงการสูญหายของข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงลดความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหารและพนักงานที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานโดยใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นเอกสารอ้างอิง สอดคล้องกับข้อเสนอแนะงานวิจัยของ วุทธิชัย ลีมอรรุณทัต และคณะ (2565) ได้ศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายหลังวิกฤตโควิด 19 ด้วยการยกระดับสู่อุตสาหกรรมเชิงสุขภาพ ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเตรียมความพร้อม วางแผนการจัดการ การสื่อสาร จัดทำคู่มือและอบรมบุคลากรให้เข้าใจถึงการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่องานลักษณะองค์กร

4) วัฒนธรรมองค์กร: มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แบบ offline ในยุคคว่ำ ดังนั้น องค์กรควรมีการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนตามพลวัตต่างๆ ได้ เพราะการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือและการสนับสนุนของทีมงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งความสามัคคีและมีน้ำใจแก่กันภายในองค์กรทำให้การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นได้ เป็นไปตามผลวิจัยของ Chen & Cheng (2012) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อเจตคติในการแบ่งปันความรู้และการควบคุมพฤติกรรมที่รับรู้ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang (2007) พบว่า การแบ่งปันความรู้ช่วยให้การเรียนรู้ของบุคคลสามารถกระจายไปได้ทั่วถึงทั้งองค์กร เมื่อองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ รวมถึงมุมมองกับผู้อื่น

5) การจูงใจและการให้รางวัล/ผลตอบแทน: เป็นสิ่งสำคัญต่อการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เนื่องด้วยเป็นการรักษาและดึงดูดให้พนักงานที่มีศักยภาพคงอยู่ อีกทั้งกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กรในการพร้อมที่จะปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอีก สอดคล้องกับผลวิจัยของ Abdul (2015) ที่ว่า “ระบบรางวัล” ถูกมองเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจและรางวัลเสมือนกับเป็นแรงผลักดันของระบบการถ่ายทอดการเรียนรู้และนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพที่สูง ทั้งนี้องค์ประกอบของระบบรางวัลนั้นเป็นไปทั้งรางวัลในรูปแบบเงินและไม่ใช้เงิน แต่หมายรวมถึงการยอมรับและการยกย่อง อย่างไรก็ตามผลวิจัยของ Todorova & Mills (2014) พบว่า รางวัลในรูปแบบเงิน

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

ไม่ได้มีผลสำคัญต่อทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ ขณะที่ข้อเสียและการตอบแทนเป็นเหมือนรางวัล เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแบ่งปันความรู้มากกว่า

6) โครงสร้างองค์กรของโรงแรม: เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจโรงแรม แต่ไม่สามารถมองข้ามได้ อาจเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กรของธุรกิจโรงแรมค่อนข้างชัดเจนและไม่ได้มีความซับซ้อนมากนัก สอดคล้องกับผลวิจัยของ ชญาดา ดีมัลย์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล (2561) พบว่า หนึ่งในปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชนคือโครงสร้าง เนื่องด้วยการจัดตั้งองค์กรที่เป็นโครงสร้างแบบแบน (Flat Structure) ทำให้เกิดความยืดหยุ่น สื่อสารสะดวก มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ได้ง่าย สอดรับกับผลวิจัยของ Ardichvili (2008) ที่พบว่า อุปสรรคที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ นั้น คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ ภาคิน อังควิชัย (2565) พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรม ในยุคแห่งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ เป็นการศึกษาเฉพาะพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทำให้การเก็บข้อมูลจำกัดเฉพาะพื้นที่เท่านั้น ดังนั้น

- 1) การศึกษาเพิ่มเติมส่วนของธุรกิจโรงแรมในหลากหลายพื้นที่ เพื่อให้เพื่อให้สะท้อนถึงความชัดเจน เหมาะสมต่อแต่ละบริบท โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีนักท่องเที่ยวให้ความสนใจและเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยว
- 2) การขยายผลต้นแบบการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ของธุรกิจโรงแรมในยุคโควิด-19 ไปยังธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- 3) การใช้วิจัยเชิงปริมาณจะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพ การดำเนินงานทั้งในภาวะปกติหรือภาวะที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กิริฐากร บุญรอด, สุนิสา ผลโชติ และ รุษา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 15(1), 139-148.
- ขวัญใจ เตชเสนสกุล. (2562). *VUCA World โลกแห่งความผันผวน... New Normal ในยุคปัจจุบัน*. สืบค้นจาก www.exim.go.th/getattachment/714bfb92-b860-4def-8f24-77713ee9b05d/VUCA-World-
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2548). *การจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล*. สืบค้นจาก www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter4_kc.pdf.
- เจริญชัย เอกมาไพศาล และ เสาวณี จันทะพงษ์. (2565). ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 45(174), 53-78.
- ชญาดา ดีมัลย์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล. (2561). การแบ่งปันความรู้: กรณีศึกษาองค์กรมหาชนในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 13(1), 86-100.
- ภาคิน อังควิชัย. (2565). *การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาทีณี เขมมาโรทัย, สุภัทรา นวชินกุล และ หทัยรัตน์ ศรีสุภะ. (2567). *การพัฒนากระบวนการสื่อสารด้านการนำองค์กรภายในของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. บทความนำเสนอในงานประชุมวิชาการระดับชาติ PULINET ครั้งที่ 14 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 10-12 มกราคม 2567.

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568)

วิทย์ บุญ. (2564). ไม่ใช่แค่ 'เลิกจ้าง' แต่ยังมีการ 'ลาออกครั้งใหญ่' สถานการณ์ที่ทั่วโลกเผชิญในช่วงโควิด-19. สืบค้นจาก <https://plus.thairath.co.th/topic/everydaylife/100653>.

วุทธิชัย ลิ้มอรุณภัย, อภิขญา พิภาวกร และ วชิราภรณ์ จีระว่องวิทย์. (2565). แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายหลังวิกฤตโควิด 19 ด้วยการยกระดับสู่อุตสาหกรรมเชิงสุขภาพ. บทความนำเสนอในงานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 14 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 7-8 กรกฎาคม 2565.

Abdul, H. (2015). Learning Transfer through Rewards System. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 5-12.

Al-Salti, Z., & Hackney, R. (2011). Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(5), 455-468.

Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.

Chen, W., & Cheng, H. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476.

Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Deloitte. (2021). *Future of learning in the wake of COVID-19*. Retrieved from www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-future-of-learning-in-the-wake-of-COVID-19-noexp.pdf.

Duan, Y., Nie, W., & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 47(7-8), 356-363.

Gatiti, P. (2022). Use of information and communication technologies to support knowledge sharing in development organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(4), 384-401.

Hananta, M., & Suratman, A. (2023). How are leaders trusted in the knowledge-sharing process?. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 5(1), 11-22.

Hung, H., Carson, M., Bellwood, P., Campos, F., Piper, P., Dizon, E., & Chi, Z. (2011). The first settlement of Remote Oceania: the Philippines to the Marianas. *Antiquity*, 85(329), 909-926.

Indigo Anchor. (n.d.). *On the Origins of VUCA and How it Affects Decision Making*. Retrieved from www.indigoanchor.com/blog/2019/10/31/on-the-origins-of-vuca-and-how-it-affects-decision-making.

Khatoon, A., Rehman, S., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 682-697.

Kochikar, V., & Suresh, J. (2008). Experiential Perspective on Knowledge Management. In M. Jennex. (ed.). *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 3205-3213). Pennsylvania: IGI Global Scientific Publishing.

Luturmas, J., & Indarti, N. (2016). Underlying factors of attitude and intention towards knowledge sharing among employees: The case of the hotel business in Ambon, Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(3), 292-306.

McFadden, J., & McClain, W. (2024). Leading Remote Organizations Strategies for Managing Effective Knowledge Sharing Within Teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 21(1), 1-16.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Braun, B. (2022). Organizational resilience in hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: a qualitative approach. *Tourism Review*, 77(1), 163-176.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Susanty, A., Handayani, N., & Henrawan, M. (2012). Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4, 23-32.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. California: Berett-Koehler Publisher.
- Todorova, N., & Mills, A. (2014). The Impact of Rewards on Knowledge Sharing. *CONF-IRM Proceedings*, 27, <http://aisel.aisnet.org/confirm2014/27>.
- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2025 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).