



การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
**The Management of the 7S McKinsey Framework Influencing
the Learning Organization of Hotel Businesses in Thailand**

นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร

คุณฉันทน์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย)

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ)

The Management of the 7S McKinsey Framework Influencing the Learning
Organization of Hotel Businesses in Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย)

นายันทวัฒน์ พรเลิศกชกร

(ภาษาอังกฤษ)

Mr. Nantawat Pornleartkochakorn

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิตั้งแต่วันนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลเชษฐ์ มงคล)

เมื่อวันที่ 16 / ๖๑. / 2565

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วิฑูรย์)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิภัทร อัสวีชัยโรจน์)

กรรมการ / ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริขง)

กรรมการ / ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.บูรินทร์ สันติสาสน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิตั้งแต่วันนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 16 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2565

(ก)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
โดย : นายนันทวัฒน์ พรเลิศกษกร
ชื่อปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : กานต์จิรา ลิมศิริชง บูรินทร์ สันติสาส์น

(ดร. กานต์จิรา ลิมศิริชง)

(ดร. บูรินทร์ สันติสาส์น)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซี และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก ในการเก็บแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด จากพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 67 แห่ง และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานโรงแรมตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป เจ้าหน้าที่ในสมาคมโรงแรมไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรม รวม 18 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) การทดสอบยืนยันองค์ประกอบของตัวแปร (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผ่านเกณฑ์การยอมรับทั้งหมด 2) ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผ่านเกณฑ์การยอมรับทั้งหมด 3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามคือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ร้อยละ 62.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = .988 + .083 (\text{กลยุทธ์}) + .076 (\text{รูปแบบการบริหาร}) + .091 (\text{พนักงาน}) + .322 (\text{ทักษะ}) + .169 (\text{ค่านิยมร่วม})$ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z} = .096 (\text{กลยุทธ์}) + .106 (\text{รูปแบบการบริหาร}) + .115 (\text{พนักงาน}) + .409 (\text{ทักษะ}) + .194 (\text{ค่านิยมร่วม})$ และตัวแปรใหม่ที่ค้นพบในครั้งนี้คือ ความสุขในการทำงานของพนักงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยคือ ด้านโครงสร้าง และระบบ

คำสำคัญ: แนวคิด 7S ของแมคคินซี, องค์การแห่งการเรียนรู้, ธุรกิจโรงแรม

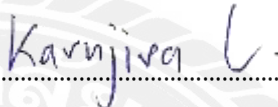
Abstract


Title : The Management of the 7S McKinsey Framework Influencing the Learning Organization of Hotel Businesses in Thailand

By : Nantawat Pornleartkochakorn

Degree : Doctor of Philosophy

Major : Management

Advisor : 
.....
(Dr. Karnjira Limsiritong)


.....
(Dr. Burin Santisarn)

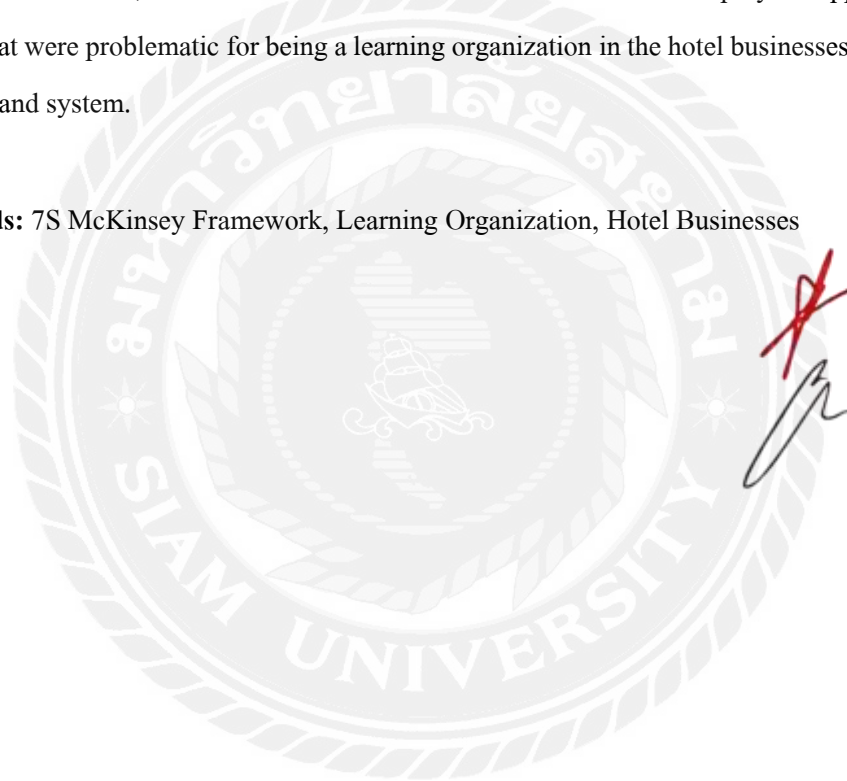
The objectives of this study were: 1) to study the components of management according to McKinsey's 7s Framework of hotel businesses in Thailand; 2) to study the composition of the learning organization of hotel businesses in Thailand; 3) to study of influences during McKinsey's 7s Framework of management and learning organization of hotel businesses in Thailand.

This research was mixed method research using quantitative research to collect 400 questionnaires from employees of 67 5-star hotels and supplemented with qualitative research by interviewing hotel staff from the manager level and up, staff in the Thai Hotels Associations and hotel businesses experts, total 18 people. The statistics used in the data analysis were: Analysis of Frequency Distribution Tables, Percentage, Mean, Standard Deviation, Pearson's Correlation Coefficient, Confirmatory Factor Analysis, and Multiple Regression Analysis.

The results showed that: 1) The results of the confirmatory factor analysis of McKinsey's 7S management of hotel businesses in Thailand were harmonious with the empirical data, which passed all the acceptance criteria; 2) The results of the confirmatory factor analysis of the Learning Organization of the hotel businesses in Thailand were consistent with the empirical data, all of which

passed the acceptance criteria; 3) The analysis of factors affecting being a learning organization of hotel businesses in Thailand found that strategies, management styles, employees, skills, and shared values can be predicted by the dependent variables, a learning organization for the hotel businesses in Thailand, was 62.50% with statistical significance at .05 level. The forecast equation in unstandardized was $\hat{Y} = .988 + .083 (\text{strategy}) + .076 (\text{style}) + .091 (\text{staff}) + .322 (\text{skills}) + .169 (\text{shared values})$ and the forecast equation in standardized was $\hat{Z} = .096 (\text{strategy}) + .106 (\text{style}) + .115 (\text{staff}) + .409 (\text{skills}) + .194 (\text{shared values})$ and the new variable discovered this time was employee happiness. As for the factors that were problematic for being a learning organization in the hotel businesses in Thailand were structure and system.

Keywords: 7S McKinsey Framework, Learning Organization, Hotel Businesses



กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์เล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้จากความเมตตากรุณาของคณาจารย์ และ ความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และ ดร. บุรินทร์ สันติสาส์น อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉันทิพนธ์ผู้ที่เปรียบเสมือนมารดา บิดาทางวิชาการของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวเป็นคำพูดใด ๆ ได้หมดสิ้นที่ท่านให้คำแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในเชิงวิชาการ ตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดให้เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งความสำเร็จในครั้งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีอาจารย์ทั้ง 2 ท่าน คอยประคับประคองทุกอย่างก้าวด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลเชษฐ์ มงคล ประธานกรรมการสอบคุณฉันทิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์นิชทวิ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิภัทร อัสววิชัยโรจน์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาในการแก้ไข ทำการตรวจทานคุณฉันทิพนธ์ให้เป็นอย่างดี ชี้แนะข้อผิดพลาดต่าง ๆ ช่วยทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ และกรุณาประสิทธิประสาทความรู้อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอกราบระลึกถึงพระคุณของบิดาวิรัตน์ พรเลิศกชกร และมารดาวัฒนา พรเลิศกชกร ผู้ผลักดันสู่การศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก แม้ในวันนี้ผู้เป็นบิดาได้จากไปแล้ว แต่ด้วยคำมั่นสัญญาที่ให้ต่อกันด้วยใจนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นจนสำเร็จการศึกษาได้

ขอขอบพระคุณ คุณศีกษิต สุวรรณดิษฐ์กุล คณะกรรมการบริหารสมาคมโรงแรมไทย คุณวันดี เสนามสร เจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย ดร.กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ อาจารย์อัจฉราภรณ์ อมรสิทธิพันธ์ คุณชุตติกาญจน์ มาร์แชลล์ และคุณนวนลภา บำรุงเสนา โคล์โคล์ และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูลอันมีค่าอย่างยิ่งรวมทั้งให้คำแนะนำชี้แนะต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการทำคุณฉันทิพนธ์

ท้ายที่สุดคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา บรรพบุรุษ และครูบาอาจารย์ทุก ๆ ท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัย รวมถึงทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือในงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถสำเร็จการศึกษาภายในสิ้นปี พ.ศ. 2565 ตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้กับครอบครัวทำให้สามารถรักษาคำว่า “ครอบครัว” เอาไว้ได้ซึ่งมีความสำคัญต่อชีวิตของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ขอกราบขอบพระคุณทุก ๆ ท่านเป็นอย่างสูงอีกครั้งครับ

นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร

5 ธันวาคม 2565

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | (ก) |
| ABSTRACT..... | (ค) |
| กิตติกรรมประกาศ..... | (จ) |
| สารบัญ..... | (ฉ) |
| สารบัญตาราง..... | (ช) |
| สารบัญรูปภาพ..... | (ฎ) |
| บทที่ 1 บทนำ | |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.2 โจทย์วิจัย..... | 5 |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 6 |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... | 6 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 7 |
| 1.6 นิยามศัพท์..... | 7 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | |
| 2.1 แนวคิด และทฤษฎีบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี..... | 10 |
| 2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้..... | 36 |
| 2.3 หลักเกณฑ์ และมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม..... | 54 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 68 |
| 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย สมมติฐาน และคำอธิบายสมมติฐาน..... | 75 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | |
| 3.1 รูปแบบของการวิจัย..... | 83 |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 84 |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 89 |
| 3.4 การทดสอบเครื่องมือ..... | 91 |
| 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 96 |
| 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 97 |
| 3.7 การรายงานผลการวิจัย..... | 98 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ..... | 102 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ..... | 149 |
| 4.3 การบูรณาการผลการศึกษาระดับปริมาณ และเชิงคุณภาพ..... | 197 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย..... | 206 |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย..... | 214 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ..... | 243 |
| บรรณานุกรม..... | 246 |
| ภาคผนวก | |
| - ภาคผนวก ก การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม..... | 263 |
| - ภาคผนวก ข การตรวจสอบความเชื่อมั่น..... | 275 |
| - ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์..... | 287 |
| - ภาคผนวก ง แบบสอบถาม..... | 288 |
| - ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์..... | 300 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 303 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 2.1 การเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ทฤษฎีของ Bass and Avolio..... | 21 |
| 2.2 บทบาทของผู้นำแบบที่เลี้ยง ครูผู้สอน และผู้ฝึกสอนในมุมมองของ Marquardt..... | 22 |
| 2.3 การเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ทฤษฎี..... | 23 |
| 2.4 รูปแบบของสมมติฐานทางค่านิยมร่วม..... | 30 |
| 2.5 คุณลักษณะของวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 32 |
| 2.6 การสังเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 50 |
| 2.7 สรุปรมาตรฐานที่พักประเภทโรงแรมระดับ 2-5 ดาว..... | 65 |
| 2.8 สรุปรมาตรฐานที่พักประเภทรีสอร์ทระดับ 2-5 ดาว..... | 67 |
| 3.1 จำนวน โรงแรมและรีสอร์ทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมโรงแรมไทย..... | 85 |
| 3.2 จำนวน โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว แบ่งตามจังหวัด..... | 85 |
| 3.3 สัดส่วนของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ที่ตั้งอยู่รวมตัวกันมากที่สุด 4 อันดับ..... | 87 |
| 3.4 สัดส่วนของผู้รับการสัมภาษณ์ของ โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว..... | 88 |
| 3.5 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha)..... | 94 |
| 4.1 จำนวน และคำร้อยละของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์โดยภาพรวม..... | 103 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยภาพรวม..... | 106 |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีจำแนกตามด้านกลยุทธ์..... | 107 |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีจำแนกตามด้านโครงสร้าง..... | 109 |
| 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีจำแนกตามด้านระบบ..... | 111 |
| 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีจำแนกตามด้านรูปแบบการบริหาร..... | 113 |
| 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีจำแนกตามด้านพนักงาน..... | 115 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีชี้แจงแนกตามด้านทักษะ..... | 118 |
| 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีชี้แจงแนกตามด้านค่านิยมร่วม..... | 120 |
| 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยภาพรวม..... | 122 |
| 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามด้านความคิดอย่างเป็นระบบ..... | 123 |
| 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามด้านความรู้แห่งตน..... | 125 |
| 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามด้านแบบแผนความคิดอ่าน..... | 127 |
| 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน..... | 129 |
| 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามด้านการเรียนรู้ของทีม..... | 131 |
| 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบ 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 133 |
| 4.17 ดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลขององค์ประกอบ 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 135 |
| 4.18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 137 |
| 4.19 ดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 139 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|--|
| 4.20 | ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของ แมคคินซีส์ที่กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... 143 |
| 4.21 | ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ Multiple Regression Analysis ในการวิเคราะห์ด้าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... 144 |
| 5.1 | สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... 239 |
| 5.2 | สรุปแนวทางการบริหาร โครงสร้างและระบบเพื่อพัฒนาให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... 242 |



สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 1.1 การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติจำแนกตามธุรกิจ ปี พ.ศ. 2560-2562..... | 2 |
| 2.1 McKinsey 7S Framework..... | 11 |
| 2.2 วงจรการจัดการทรัพยากรมนุษย์..... | 26 |
| 2.3 องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge..... | 41 |
| 2.4 วงจร Deming..... | 42 |
| 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 75 |
| 3.1 Flow Chart ของขั้นตอนการทำวิจัย..... | 99 |
| 4.1 องค์ประกอบเชิงยืนยันัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 134 |
| 4.2 องค์ประกอบเชิงยืนยันัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 138 |
| 4.3 กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 153 |
| 4.4 โครงสร้างด้านสายการบริหารในธุรกิจโรงแรม..... | 157 |
| 4.5 โครงสร้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 160 |
| 4.6 ระบบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 168 |
| 4.7 รูปแบบการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 173 |
| 4.8 พนักงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 179 |
| 4.9 ทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 185 |
| 4.10 ค่านิยมร่วมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 190 |
| 4.11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 196 |
| 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 198 |
| 4.13 โมเดลประยุกต์สำหรับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... | 205 |
| 5.1 Happiness at work ตัวเชื่อม 5S สู่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ..... | 235 |

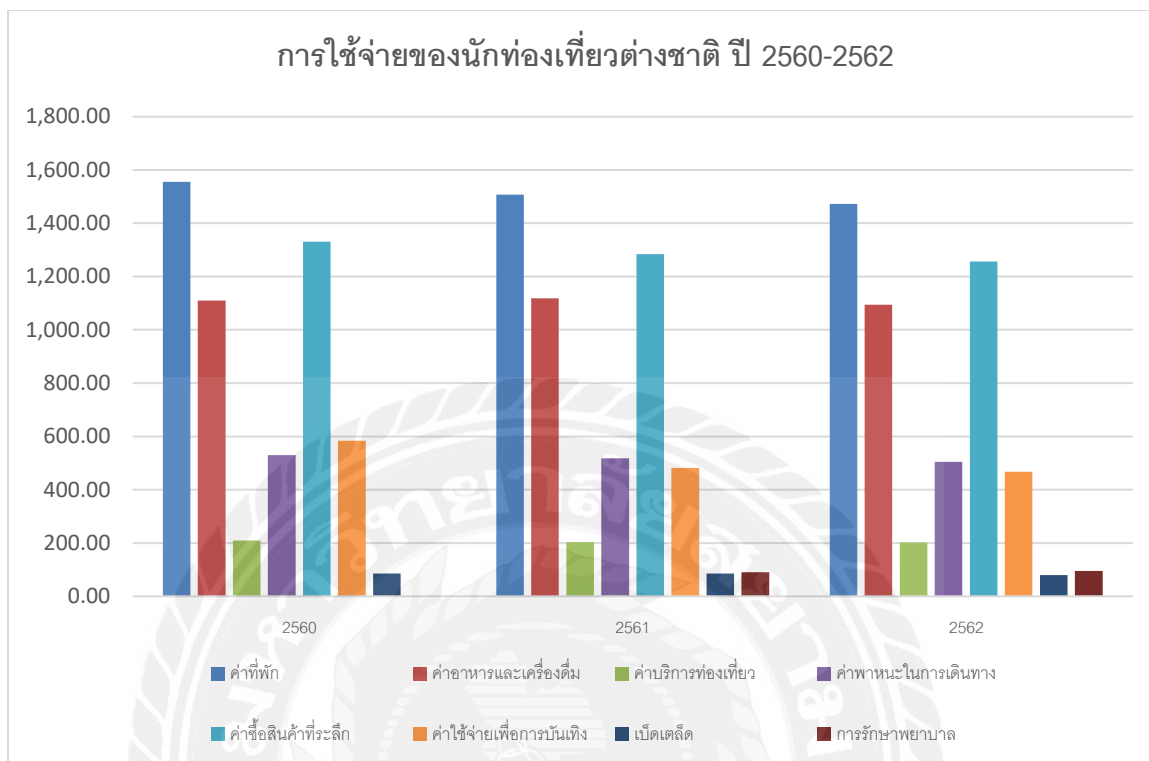
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อประเทศไทยเพราะทำให้เกิดการไหลเวียนเงินภายในระบบเศรษฐกิจ ช่วยสร้างอาชีพ เกิดการจ้างงาน ลดปัญหาความยากจน ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์พื้นเมืองสินค้าที่ระลึกแต่ละภูมิภาค ช่วยอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย เกิดการกระจายความเจริญไปทั่วประเทศ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2560-2562 ที่ผ่านมามีอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยจากการที่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเท่ากับ 1.83 1.88 และ 1.91 ล้านล้านบาท ตามลำดับ มาจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 35.59 38.18 และ 39.92 ล้านคนตามลำดับ โดยสัญชาตินักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวในประเทศไทยมากที่สุด 3 อันดับแรกปี 2562 ได้แก่ นักท่องเที่ยวจากประเทศจีน มาเลเซีย และอินเดีย จำนวน 11.00 4.27 และ 2.00 ล้านคนตามลำดับ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2565 ก; 2565 ข)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความเกี่ยวข้องกับหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจจำหน่ายสินค้า ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจการขนส่ง และธุรกิจอื่น ๆ แต่เมื่อจำแนกรายได้จากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติพบว่า ธุรกิจที่พักแรมสามารถสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง โดยในปี พ.ศ. 2560-2562 มีมูลค่าเท่ากับ 1,555.60 1,506.98 และ 1,473.10 บาท/คน/วัน ตามลำดับ ซึ่งธุรกิจที่พักแรมประกอบไปด้วยโรงแรม เกสต์เฮ้าส์ บ้านพักเยาวชน อพาร์ทเมนท์ และอื่น ๆ จากการเก็บสถิติพบว่า ในปี พ.ศ. 2560-2562 ธุรกิจที่พักแรมประเภทโรงแรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากเป็นอันดับหนึ่งมาตลอด 10 ปีที่ผ่านมา โดยในปี พ.ศ. 2560-2562 มีอัตราส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 86.55 84.88 และ 86.32 ตามลำดับ จากข้อมูลทั้งหมดจึงสรุปได้ว่า ธุรกิจที่พักแรมประเภทโรงแรมเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้สูงสุดให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 1.1 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2565 ก; 2565 ง)



ภาพที่ 1.1 การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติจำแนกตามธุรกิจปี พ.ศ. 2560-2562

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2565 ค)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2562 ธุรกิจโรงแรมสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอันดับหนึ่งมาอย่างต่อเนื่องทุกปี แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงแรมเองต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก ทั้งความท้าทายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ควบคุมได้ยากหรือควบคุมไม่ได้และจากปัจจัยภายในองค์กรต่าง ๆ มากมายที่ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยตัวอย่างความท้าทายจากปัจจัยภายนอกเช่น ความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้สภาพสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความท้าทายจากโรคระบาดที่เกิดขึ้น ความท้าทายจากภัยพิบัติจากธรรมชาติ ความท้าทายจากการเมือง ความท้าทายจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ความท้าทายจากเทคโนโลยีที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา และความท้าทายจากจำนวนคู่แข่งขั้นที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจโรงแรม (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2553, หน้า 6-9; จิราพร เรื่องทวิศลิปะ, 2557) จากข้อมูลทางสถิติของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาพบว่า สัดส่วนการเข้าพักของนักท่องเที่ยวในธุรกิจโรงแรมในปี 2558 – 2562 เท่ากับร้อยละ 91.43 90.61 86.55 84.88 และ 86.32 ตามลำดับ พบว่า

ความนิยมเข้าพักในโรงแรมของนักท่องเที่ยวลดลงอย่างต่อเนื่องแสดงให้เห็นถึงปัญหาจากภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2565 จ)

นอกจากปัจจัยภายนอกแล้ว ยังมีความท้าทายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคปัญหาในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมากมาย ตัวอย่างเช่น ความท้าทายจากการบริหารต้นทุนด้านพลังงาน ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ด้านเงินเดือนพนักงานที่นับเป็นต้นทุนคงที่ในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ความท้าทายด้านการจัดการทางการตลาดเพื่อให้นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการ ความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ การกระตุ้นพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงความท้าทายในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละแผนกที่ทางโรงแรมตั้งเป้าหมายเอาไว้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ความท้าทายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการ การติดต่อสื่อสาร การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่สะดวกรวดเร็วมีคุณภาพในการดำเนินธุรกิจ ความท้าทายในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับโรงแรมไม่ว่าจะเป็นธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจร้านอาหาร หน่วยงานที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว ซัพพลายเออร์ และความท้าทายด้านความสามารถในการบริหารโรงแรมของผู้บริหารเพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ เป็นต้น (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2553, หน้า 6-9; สยมล วิทยานรตนา, 2555)

เมื่อก้าวถึงแนวทางการบริหารจัดการองค์กรนั้นจะพบว่า มีทั้งทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ มากมายที่แต่ละธุรกิจได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อบริหารจัดการองค์กร โดยหนึ่งในแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยนี้คือ แนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรของแมคคินซีซึ่งอธิบายว่า การที่ธุรกิจจะดำรงอยู่ท่ามกลางความท้าทายต่าง ๆ ธุรกิจต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมรับความท้าทายที่เกิดขึ้นไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารจัดการภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็น 1) การกำหนดกลยุทธ์ให้ตรงกับสถานการณ์ที่เจอในปัจจุบันและเตรียมแผนรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Halmaghi, 2018, p. 99-100) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเรียบง่ายเพื่อความรวดเร็วในการรับมือ (Al-adaileh, Dahou, & Hacini, 2012, pp. 483-492) 3) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาตอบสนองต่อการบริหารจัดการภายใน (Tarigan & Putri, 2015, pp. 106-114) 4) การใช้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารที่สนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างเต็มประสิทธิภาพไม่ขัดกับบริบทของสถานการณ์ในขณะนั้น (Mehrabi, Soltani, Alemzadeh, & Jadidi, 2013, p. 125) อีกทั้งต้องมี 5) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบมีคุณภาพเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร

(Naidu & Chand, 2014, pp. 803-810) 6) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้ตรงตามที่ต้องการกำหนดไว้ (ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556, หน้า 68-72) และ 7) การสร้างค่านิยมร่วมในองค์กรให้พนักงานยึดถือปฏิบัติให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร (Korn, Chandler, & Marzec, 2021, pp. 307-308) ดังนั้นทุกธุรกิจไม่ว่าแม้แต่ธุรกิจโรงแรมจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถรับมือกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมแบบพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ด้วย นอกจากนี้การปรับแนวทางการบริหารจัดการภายในให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้พนักงาน 1) มีความคิดอย่างเป็นระบบสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ 2) มีความรอบรู้แห่งตนทำให้เกิดการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) มีแบบแผนทางความคิดสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุมีผล 4) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร 5) มีการเรียนรู้ของทีมเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันช่วยพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบใหม่อยู่เสมอ (Senge, 1990; Kanten, Kanten, & Gurlek, 2015, pp. 1359-1364; สุภัญชลี อ้นไชย, 2555)

อย่างไรก็ตามทางผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรของปัจจัยที่ใช้สำหรับการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในตารางที่ 2.6 พบว่ามีการนำตัวแปรอิสระหลายตัวแปรมาทำการทดสอบ โดยตัวแปรที่นักวิจัยส่วนมากนิยมนำมาทดสอบอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีด้วยกัน 7 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลในรูปแบบของตารางการสังเคราะห์ตัวแปรไว้ในบทที่ 2 ตารางที่ 2.6 และจากการทบทวนวรรณกรรม เช่น งานวิจัยของเขมนิจ บุญสาดี และกาญจน์ เรืองมนตรี (2564) ที่ศึกษาเรื่องของปัจจัยด้านกลยุทธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมสถาบันการศึกษาในประเทศไทย Kanten et al. (2015) ที่ศึกษาเรื่องของปัจจัยด้านโครงสร้างกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศตุรกี RudanČić, Mišević, & Tomašević (2021) ที่ศึกษาเรื่องของปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศโครเอเชีย Al-dhuwaili, Alzahrani, Abdulrahman, Faisal, & Arabia (2020) ที่ศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมสถาบันการศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบีย Caputo, Garcia-Perez, Cillo, & Giacosa (2019) ที่ศึกษาเรื่องของปัจจัยด้านพนักงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีในสาธารณรัฐเช็ก Al-Refai (2015) ที่ศึกษาปัจจัยด้านทักษะกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศจอร์แดน และสุดาภัทร แก้วคัลณา และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ

(2564) ที่ศึกษาปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขในประเทศไทย โดยผู้วิจัยสรุปถึงคุณประโยชน์จากการนำปัจจัยทั้ง 7 ด้านมาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้ธุรกิจดำเนินการอย่างทันสมัย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เกิดการร่วมแรงในการแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน สร้างมูลค่าเพิ่มร่วมกันในองค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมแบบพลวัตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจโรงแรมอยู่จำนวนหนึ่งเช่น การศึกษาปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Kanten et al., 2015) การศึกษาปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Tarigan & Putri, 2015) การศึกษาปัจจัยด้านทักษะ (Al-Refaeie, 2015) เป็นต้น แต่ยังไม่พบการนำหลักการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้าน ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีมาใช้ในธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในบริบทของประเทศไทยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่อย่างใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความน่าสนใจตรงนี้ว่า หากมีการนำปัจจัยการบริหารงานภายในองค์กรทั้ง 7 ตัว อันได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่อย่างไร ครั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่เสมอ และพัฒนาให้ธุรกิจโรงแรมมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 โจทย์วิจัย

1. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
การวิจัยครั้งนี้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึง แนวคิดการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ขอบเขตด้านประชากร
การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ
กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานภายในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยระดับ 5 ดาว ทั้งหมด 92 แห่ง โดยมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง
การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย 12 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจโรงแรม 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย 3 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ท่าน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่
ทำการศึกษาในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ที่มีความกระจุกตัวอยู่มากที่สุด
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา
ทำการศึกษาตั้งแต่ พฤษภาคม 2563 จนถึง ธันวาคม 2565

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ทำให้ทราบ และสามารถประยุกต์ใช้แนวทางในการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. ทำให้ค้นพบองค์ประกอบหรือปัจจัยใหม่จากการศึกษาการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีและองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. ธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจอื่น ๆ สามารถนำต้นแบบการบริหารจัดการที่ได้ในงานวิจัยไปพัฒนาธุรกิจให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

1.6 นิยามศัพท์

1. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี หมายถึง การจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่
 - กลยุทธ์ (Strategy) คือ แบบแผนหรือแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
 - โครงสร้าง (Structure) คือ การกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร
 - ระบบ (System) คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการภายในองค์กร
 - รูปแบบการบริหาร (Style) คือ วิธีการบริหารของผู้บริหารที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
 - พนักงาน (Staff) คือ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้
 - ทักษะ (Skills) คือ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะตนของพนักงาน
 - ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ ความเชื่อ ความศรัทธาภายในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรม

2. **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การมุ่งพัฒนาความรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่
 - **ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)** คือ การคิดวิเคราะห์ วางแผน และการเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ
 - **ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)** คือ แรงจูงใจใฝ่รู้ในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - **แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)** คือ การยอมรับความต่างอย่างมีเหตุผลพร้อมปรับแนวคิดการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเข้าใจในภาพรวมขององค์การ
 - **วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** คือ การที่พนักงานทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และเป็นเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ
 - **การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)** คือ การแบ่งปันความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ระหว่างกันภายในองค์การทุกระดับชั้นร่วมกันเป็นทีม
3. **ธุรกิจโรงแรม** หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยเรียกเก็บค่าบริการ
4. **โรงแรมระดับ 5 ดาว** หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐานสากลระดับสูงใน 12 หมวดตามเกณฑ์วัดมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจะนำเสนอตามหัวข้อดังนี้

2.1 แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

2.1.1 ความเป็นมาของแนวคิด 7S ของแมคคินซี

2.1.2 องค์ประกอบที่ 1 – กลยุทธ์ (Strategy)

2.1.2.1 ความหมายของกลยุทธ์

2.1.2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

2.1.3 องค์ประกอบที่ 2 – โครงสร้าง (Structure)

2.1.3.1 ความหมายของโครงสร้าง

2.1.3.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง

2.1.4 องค์ประกอบที่ 3 – ระบบ (System)

2.1.4.1 ความหมายของระบบ

2.1.4.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับระบบ

2.1.5 องค์ประกอบที่ 4 – รูปแบบการบริหาร (Style)

2.1.5.1 ความหมายของรูปแบบการบริหาร

2.1.5.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหาร

2.1.6 องค์ประกอบที่ 5 – พนักงาน (Staff)

2.1.6.1 ความหมายของพนักงาน

2.1.6.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

2.1.7 องค์ประกอบที่ 6 – ทักษะ (Skills)

2.1.7.1 ความหมายของทักษะ

2.1.7.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ

2.1.8 องค์ประกอบที่ 7 - ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2.1.8.1 ความหมายของค่านิยมร่วม

2.1.8.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วม

2.2 แนวคิด และทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 หลักเกณฑ์ และมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม

2.3.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

2.3.2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรม

2.3.3 การจัดมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรม (Hotel Standard)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

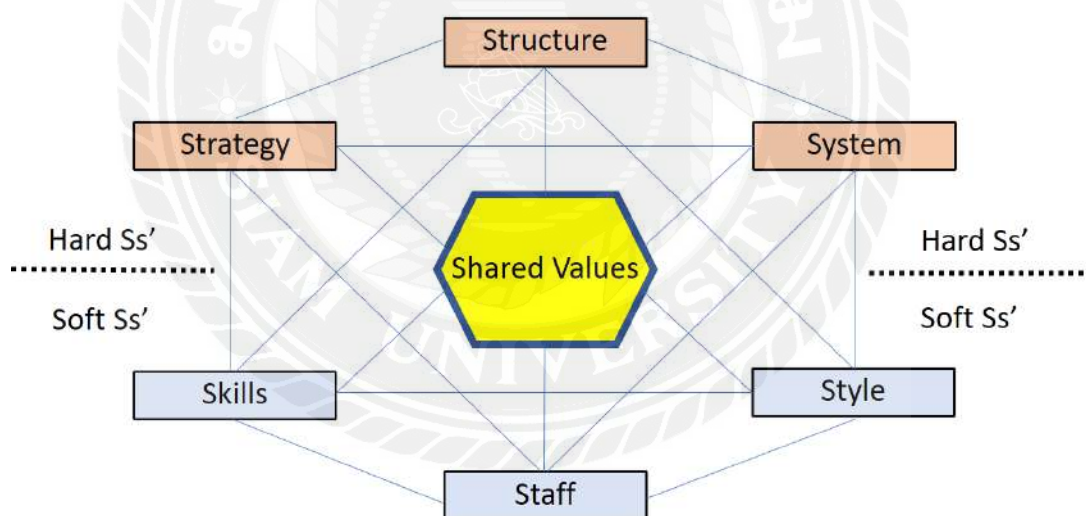
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ สมมติฐาน และคำอธิบายสมมติฐาน

2.1 แนวคิด และทฤษฎีบริหารจัดการ 7S ของแมคคินซี (7S McKinsey)

2.1.1 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีบริหารจัดการ 7S ของแมคคินซี

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555, หน้า 34-36) กล่าวว่า ในปี ค.ศ 1977 บริษัท แมคคินซี จำกัด (McKinsey & Company Co, Ltd.) ซึ่งเป็นบริษัทที่รับให้คำปรึกษาด้านธุรกิจต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีการหารือกันถึงปัญหาในการบริหารจัดการธุรกิจว่าต้องทำอะไรให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด และสามารถประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดเอาไว้จากนั้นจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าว่าองค์การต้องมีการวางกลยุทธ์อย่างไร โครงสร้างควรกำหนดอย่างไรถึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จได้ ทางบริษัทแมคคินซีจึงแบ่งกลุ่มทำงานเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกไปทำการศึกษารื่องกลยุทธ์ ส่วนอีกกลุ่มทำการศึกษารื่องโครงสร้าง ทำการศึกษาค้นคว้าโดยเข้าไปพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูงของธุรกิจทั่วโลก หลังจากนั้นจึงเข้าไปปรึกษานักทฤษฎี นักวิชาการในสถาบันการศึกษาชั้นสูงต่าง ๆ ซึ่งผลการศึกษาในเบื้องต้นพบว่า รูปแบบของโครงสร้างในองค์การต่าง ๆ ไม่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์การประสบความสำเร็จ และยังทำให้เกิดปัญหาซับซ้อนต่าง ๆ มากขึ้นอีกด้วย ดังนั้นกลุ่มทำงานจึงสรุปผลการศึกษาว่า แนวคิดการแก้ปัญหาของธุรกิจ

ส่วนมากจะให้ความสำคัญเฉพาะด้านกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์การซึ่งอันที่จริงแล้วทั้งกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การเท่านั้น บริษัทแมคคินซีจึงปรับเปลี่ยนแนวทางการศึกษาให้กว้างขึ้น โดยใช้เวลาในการศึกษาค้นคว้าการวิจัยเพิ่มอีก 2 ปี และพบว่า การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือการบริหารองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีความเกี่ยวเนื่อง 7 ประการ คือ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบการบริหาร (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared Values) กรอบแนวคิดดังกล่าวเรียกว่า McKinsey's 7S Framework และถูกเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ.1980 โดย Richard T. Pascale และ Antony G. Athos ที่ร่วมมือกับ Thomas J. Peters , Robert H. Waterman และ Julien R. Phillips กรอบแนวคิดนี้ได้ผสมผสานแนวทางองค์การแบบตะวันตกซึ่งให้ความสำคัญกับ “ด้านแข็ง” ขององค์การประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ เข้ากับแนวทางการบริหารแบบตะวันออก ซึ่งให้ความสำคัญกับ “ด้านอ่อน” ขององค์การอันประกอบด้วยทักษะ รูปแบบการบริหาร พนักงาน และค่านิยมร่วม องค์ประกอบทั้ง 7 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 McKinsey 7S Framework

ที่มา: Peters, Waterman, Pascale, & Athos (1980); Ravanfar (2015); Putra, Syah, Pusaka, & Indradewa (2019)

Waterman, Peters, & Phillips (1980) ได้กล่าวถึงความหมายของแต่ละองค์ประกอบของกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การที่องค์กรนำยุทธศาสตร์ แผนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรจึงจะทำให้องค์กรมีความโดดเด่น และนำไปสู่การสร้างคุณค่าในการดำเนินธุรกิจซึ่งควรมีเรื่องของระบบเข้ามาช่วยสนับสนุนทั้งกลยุทธ์และโครงสร้างในการบริหารองค์กร

โครงสร้าง (Structure) คือ ส่วนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยแรกที่น่าไปสู่การเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ โดยโครงสร้างควรมีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตที่สามารถยืดหยุ่นได้ไม่ควรยึดติดกับโครงสร้างรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและสอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นสำคัญ

ระบบ (System) คือ ขั้นตอน วิธีการ กระบวนการหรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการที่เอื้อให้มีการเชื่อมต่อ และประสานส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบการฝึกอบรม ระบบบันทึกการขายบัญชี และระบบจัดสรรต้นทุน เป็นต้น

รูปแบบการบริหาร (Style) คือ การขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจจากรูปแบบการบริหารงานโดยมีผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ การสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และการบริหารองค์กรให้ถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

พนักงาน (Staff) คือ การขับเคลื่อนธุรกิจโดยมุ่งไปที่การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การจัดการ จัดสรรไปตลอดจนการจัดอบรม สร้างแรงจูงใจ ปรับทัศนคติ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่ต้องการกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบที่วางแผนเอาไว้

ทักษะ (Skills) คือ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่โดดเด่นของธุรกิจเพื่อความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยทักษะต่าง ๆ สามารถทำการเพิ่มพูนพัฒนา และสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นภายในองค์กร

ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ การที่ทุกคนภายในองค์กรมีทัศนคติหรือความเชื่อเป็นสิ่งที่มุ่งหวังเดียวกันโดยให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ที่องค์กรวางเอาไว้ เนื่องจากค่านิยมเปรียบตั้งศูนย์กลางที่เชื่อมกับปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นค่านิยมขององค์กรต้องเข้าใจง่าย กระชับ และสามารถสื่อสารออกไปให้ทุกคนมีค่านิยมร่วมกัน

2.1.2 องค์ประกอบที่ 1 - กลยุทธ์ (Strategy)

2.1.2.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Porter (1989, p. 113) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แนวทางหรือแผนการว่าธุรกิจจะต้องทำอย่างไร เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่ง เป้าหมายของธุรกิจต้องเป็นอย่างไร และต้องใช้นโยบายลักษณะใดที่จะช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

Mintzberg & Waters (1985, pp. 271-272) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดแผนการในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในแผนงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

Hitt (1995, pp. 18-21) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แผนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการให้พนักงานได้พบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดที่หลากหลายเพื่อให้แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้ถูกกำหนดจากแนวคิดของทุกคนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

สุริยะ แซ่มศิริรัตน์, ชูศักดิ์ เอกเพชร และ ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2559, หน้า 151-158) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปลองปฏิบัติจริงเพื่อให้รู้ถึงข้อบกพร่อง อุปสรรคปัญหา แล้วหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เสาวนารด เล็กเลอสินธุ์ (2560, หน้า 21) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แผนปฏิบัติงานเชิงบวกเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภายใต้ข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนหรือแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการนำแผนไปทดลองปฏิบัติ นำข้อบกพร่อง อุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่พบมาวิเคราะห์เพื่อทำให้แผนสอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

2.1.2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ (Strategy)

Marquardt (1996) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่จะเปลี่ยนธุรกิจให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศ สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร กำหนดการเรียนรู้เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนธุรกิจ มีการให้รางวัลจิตใจ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของทีม และปรับโครงสร้างให้คล่องตัวเพื่อเอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้

Al-adaileh et al. (2012, pp. 483-485) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตต้องใช้กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลกับระดับองค์การ โดยเน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในองค์การ

Halmaghi (2018, p. 99-100) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน โดยเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์พร้อมปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เหมาะสม

ลำพิง ศรีมีชัย (2559, หน้า 202-205) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อม สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ รวมถึงสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และนำบุคคลหรือทีมงานที่มีประสบการณ์หรือประสบความสำเร็จมาเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เขมนิจ บุญสาตี และ กาญจน์ เรืองมนตรี (2564, หน้า 214-246) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาตนเอง ช่วยปรับวิธีคิดในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การเพราะแสดงถึงทิศทางเป้าหมายรวมถึงวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งเอาไว้โดยกลยุทธ์ที่มีช่วยส่งเสริมให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเหมาะสมในการนำไปใช้ปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพนักงานให้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเกิดการแบ่งปันความรู้แก่กันผ่านการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดไว้

2.1.3 องค์ประกอบที่ 2 - โครงสร้าง (Structure)

2.1.3.1 ความหมายของโครงสร้าง (Structure)

ความหมายของคำว่า โครงสร้าง มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Weiss (2001) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ คือ แบบแผนสำหรับการบริหารจัดการอย่างเป็นทางการ โดยจัดเป็นกลุ่มงานหรือตามลักษณะงาน โดยแบ่งสายงานตามความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของพนักงานในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

Alipour, Idris, & Karimi (2011, p. 146) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ คือ การแสดงความสัมพันธ์ภายในองค์การอย่างเป็นทางการที่ระบุถึงขอบเขตหน้าที่ การกระจายอำนาจ

ความรับผิดชอบ ความชัดเจนในการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับโครงสร้างได้ตามสถานการณ์

Hao, Kasper, & Muehlbacher (2012, pp. 37-38) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ การอธิบายถึงหน้าที่ขอบเขตของความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงาน บอกถึงลักษณะชั้นของลำดับชั้นภายในองค์กร มีการระบุถึงความสัมพันธ์การติดต่อประสานงานของแต่ละแผนก และบอกถึงอำนาจการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร

Ağar (2012, pp. 5-6) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ การกำหนดความสัมพันธ์ในด้านของการสื่อสาร อำนาจหน้าที่ ขอบเขตการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kanten, Kanten, & Gurlek (2015, p. 1359) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ การกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ อำนาจของบุคคลภายในองค์กร โดยโครงสร้างองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โครงสร้าง คือ การกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจ หน้าที่ของแต่ละฝ่ายงานภายในองค์กรตามลักษณะงาน ตามความเชี่ยวชาญ ตามหน้าที่หรือตามพื้นที่การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับบริบทกับกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะมีการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการไว้อย่างชัดเจน

2.1.3.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง (Structure)

Marquardt (2011) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดขอบเขตหน้าที่ กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน ติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กำหนดช่องทางการสื่อสาร และแสดงถึงระดับอำนาจการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรอย่างเป็นระบบ โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเรียนรู้ ไม่ปิดกั้นการแสดงความคิดเห็น สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลไปทุกหน่วยงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความใฝ่รู้ทั้งระดับบุคคล และองค์กร โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ยกเลิกกฎระเบียบ ข้อจำกัด และขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น
- ย่อขนาดหน่วยงานให้เล็กลง ปรับนโยบายให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น
- ลดขอบเขตภายในองค์กรลง และปรับโครงสร้างให้คล่องตัวมากขึ้น
- จัดโครงสร้างในเป็นแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง
- เน้นการทำงานในลักษณะ Project-based มากขึ้น
- ส่งเสริมพนักงานให้ทำงานตามความคิดใหม่ ๆ

Mehrabi, Soltani, Alemzadeh, & Jadidi (2013, pp. 124-125) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องลดความเป็นทางการ ลดลำดับชั้นภายในองค์การ ลดความซับซ้อน และไม่รวมอำนาจอยู่ที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่ต้องให้สิทธิการควบคุมประสิทธิภาพการทำงานแก่พนักงาน และอนุญาตให้กำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ แปลกใหม่ได้

แพนศรี ศรีจันทิก (2554, หน้า 79); พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561, หน้า 1956) กล่าวว่า โครงสร้างแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความคล่องตัวเหมาะสมกับบริบทขององค์การ กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อน ลดการควบคุมเข้มงวดลง มีการเชื่อมโยงกันแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน และสร้างกระบวนการเรียนรู้

สุริยะ แซ่มศรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2559, หน้า 152) กล่าวว่า โครงสร้างที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นโครงสร้างแบบแนวราบ โดยต้องไม่มีการจำกัดขอบเขต มีความยืดหยุ่น และมีความคล่องตัวสูงในการบริหาร รวมถึงการเปิดกว้างในการรับข้อมูลทำให้องค์การได้รับประสบการณ์มากขึ้น

นพดล คำพิทักษ์ (2563, หน้า 330) กล่าวว่า โครงสร้างที่เอื้อต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดเงื่อนไขภาระงาน มีกฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เอื้อต่อพนักงานให้ปฏิบัติงานได้คล่องตัว ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมกับการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน ควรเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ และลดขั้นตอนการติดต่อประสานงาน

สรุปได้ว่า โครงสร้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นโครงสร้างที่ลดลำดับชั้นให้มีความคล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อน ลดความเป็นทางการลงเพื่อให้การติดต่อประสานงานระหว่างกันของแต่ละฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การทำได้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจนช่วยให้พนักงานรู้ขอบเขตงานของตนไม่ก้าวล่วงงานของผู้อื่นไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ ต้องมีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจระหว่างการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาให้แก่พนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเอื้อประสิทธิภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2.1.4 องค์ประกอบที่ 3 - ระบบ (System)

2.1.4.1 ความหมายของระบบ (System)

ความหมายของคำว่า ระบบ มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Putra, Syah, Pusaka, & Indradewa (2019, p. 12) กล่าวว่า ระบบ คือ กระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ระบบและการประเมินงาน การทำงานตามมาตรฐานเป็นขั้นตอน (SOP) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำพ้องค์การไปสู่ความก้าวหน้า และความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

Odeh (2021, p. 4) กล่าวว่า ระบบ คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร สำหรับเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ และช่วยยกระดับประสิทธิผลของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

Chmielewska, Stokwizewski, Markowska, & Hermanowski (2022, pp. 4-5) กล่าวว่า ระบบ คือ ขั้นตอนที่กำหนดขึ้นเป็นกระบวนการภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีระบบการจัดการ มีการประสานงานระหว่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กฤษฎิญา มูลศรี (2562, หน้า 44) กล่าวว่า ระบบ คือ กระบวนการ ขั้นตอน และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ระบบด้านการผลิต ระบบด้านการบริการ ระบบด้านการจัดสรรงบประมาณ ระบบด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น โดยระบบเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อสนับสนุนให้องค์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระบบ คือ กระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้มีแนวทางการที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจเพื่อนำพ้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ เช่น ระบบบริหารต้นทุน ระบบประเมินการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Alrawadieh, Alrawadieh, & Cetin (2021, pp. 2-4) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ระบบดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการสนับสนุนให้ธุรกิจที่พักร้างรายได้เข้ามาหล่อเลี้ยงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีในการจองที่พัก การจัดการด้านราคา การประมวลผลข้อมูลของลูกค้า และการเข้าถึงผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ใช้นิยามศัพท์ในการทดสอบตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามโดยตีความระบบเป็นเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

องค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยความหมายของคำว่า ระบบ ที่ผู้วิจัยนำมาใช้มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Kaiser (2000) กล่าวว่า ระบบ คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานผ่านกระบวนการที่สนับสนุนด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ระบบสารสนเทศข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

Marquardt (2011) กล่าวว่า ระบบ คือ ระบบเทคโนโลยี (Technology System) หรือเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติได้แก่

- มิติที่ 1 - เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือ การนำ Hardware เช่น Computer Notebook อุปกรณ์ต่าง ๆ มาบูรณาการกับความรู้ของพนักงาน และองค์กร เพื่อรวบรวมข้อมูล ไตร่หัด ประมวลผล เก็บความรู้ ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพราะพนักงานสามารถเรียกข้อมูลชุดเดียวกันมาใช้พร้อมกันได้สามารถรับส่งข้อมูลได้จากทุก ๆ ที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจจากส่วนกลางส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างทันที
- มิติที่ 2 - เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็ว และคุณภาพของการเรียนรู้ คือ
 - ✓ การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานเพื่อถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรผ่านสื่อด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น Podcast / Vodcast , Computer-Based Training Multimedia โปรแกรมที่น่าเสียง ข้อความ ภาพเคลื่อนไหว วิดีทัศน์มาประยุกต์ใช้ อย่าง Teleconference Video conference ที่สื่อสารแบบโต้ตอบกัน
 - ✓ การนำเสนอการเรียนรู้แบบ Interactive Immersive และ Mobile Device
 - ✓ อุปกรณ์สื่อสารเช่น iPad , iPhone เป็นต้น
 - ✓ เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ ได้แก่ Cable TV , CD-ROM , E-mail , Extranet เครือข่ายที่ใช้อินเทอร์เน็ตในการเชื่อมต่อองค์กรกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และองค์กรอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลแก่กันโดยใช้เครือข่ายทั่วโลก (Internet) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet) Local Area Network (LAN) World Wide Web (WWW) เป็นต้น

Caputo, Garcia-Perez, Cillo, & Giacosa (2019, pp. 1319-1320) กล่าวว่า ระบบ คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้สำหรับการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และนำมาช่วยบริหารจัดการฐานข้อมูล ถ่ายโอน และวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ลูดีพร พินุลย์วงศ์ (2559, หน้า 30) กล่าวว่า ระบบ คือ เทคโนโลยีที่องค์การนำมาใช้สำหรับการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทำให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารใช้สำหรับการจัดการความรู้ และพัฒนาเพิ่มพูนความรู้เพื่อทำให้พนักงานเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

ธัญยาภรณ์ เสาร์เกิด (2560, หน้า 5) กล่าวว่า ระบบ คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระบบ คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงสนับสนุนการรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เก็บความรู้ และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ และทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับระบบ (System)

Marquardt (2011) กล่าวว่า ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบไปด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีแบบผสมผสานกันระหว่างเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีเพิ่มความเร็วของการเรียนรู้สนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การประสานงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กรก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันอย่างอิสระ

Tarigan & Putri (2015, pp. 106-108) กล่าวว่า ระบบที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดเก็บข้อมูล ประมวลผลเป็นไปอย่างถูกต้องเป็นระบบสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบมาทำการวิเคราะห์ ทำการสื่อสารรายงานข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร และสามารถแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวให้แก่ทุก ๆ คนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

แพนศรี ศรีจันทิก (2554, หน้า 79-80) กล่าวว่า ระบบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ระบบที่ดีต้องเอื้อให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย ถูกต้อง และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อสามารถกระจายความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัตสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ ดิเรก วรณเศียร (2555, หน้า 105-111) กล่าวว่า ระบบในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน ในส่วนของ Hardware (อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์) , Software (โปรแกรมหรือชุดคำสั่งที่จะสั่งและควบคุมให้ฮาร์ดแวร์ทำงาน) และ Peopleware (พนักงานในงานด้าน

คอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์) มาเชื่อมโยงข้อมูลแบบเครือข่ายที่ส่วนกลางเพื่อเป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึง

อัมพร ปัญญา (2557, หน้า 188-189) กล่าวว่า ระบบที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีกระบวนการที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร แนวคิด และความรู้ภายในองค์กรแก่กันเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องเป็นระบบที่ช่วยในการสื่อสารติดต่อประสานงานแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ทำให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ในแต่ละบริบทที่เกิดขึ้นในองค์กรได้รับการตอบสนองจากฝ่ายงานต่าง ๆ ได้ อย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นสามารถปรึกษาหารือหรือจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และในส่วนการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ทั้งในด้านการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะช่วยลดเวลาในการจัดการข้อมูล ทำให้พนักงานมีเวลาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมไปถึงสามารถใช้ระบบหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อีกด้วย

2.1.5 องค์ประกอบที่ 4 - รูปแบบการบริหาร (Style)

2.1.5.1 ความหมายของรูปแบบการบริหาร (Style)

ความหมายของคำว่า รูปแบบการบริหาร มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Bass (1985) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร คือ การบริหารองค์กรในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ภายในองค์กร

Bass & Avolio (1993) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร คือ การบริหารภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จภายในองค์กรซึ่งมีรูปแบบการบริหาร 3 รูปแบบ คือ รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) รูปแบบผู้นำโดยธุรกรรม (Transactional Leader) และรูปแบบผู้นำสถานการณ์จำป็น (Passive-Avoidant Leader) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ทฤษฎีของ Bass and Avolio

| ลักษณะของผู้นำ | รายละเอียด |
|--|--|
| รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) | ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในการกระตุ้นให้ทุก ๆ คนมีความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทุก ๆ คนในการปฏิบัติงาน แบ่งปันวิสัยทัศน์ภายในองค์กร และเป็นผู้ฝึกสอนมากกว่าผู้สั่งการควบคุม |
| รูปแบบผู้นำโดยธุรกรรม (Transactional Leader) | ผู้นำโดยธุรกรรมมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือไม่มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา แต่จุดเด่นคือการมุ่งที่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน มีวินัยที่เคร่งครัดเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายจะมอบรางวัลเป็นการตอบแทน แต่ถ้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดจะมีบทลงโทษแก่พนักงาน |
| รูปแบบผู้นำสถานการณ์จำป็น (Passive-Avoidant Leader) | ผู้นำโดยจำป็นจะมีจุดเด่นคือการบริหารพนักงานให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ตามมาตรฐานขั้นตอนที่องค์กรกำหนดไว้ โดยผู้นำประเภทนี้จะไม่ทำการตัดสินใจหรือจัดการความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร |

ที่มา: Bass & Avolio (1993)

Rijal (2010, p. 120) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร คือ สไตล์การบริหารในรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ

Marquardt (2011) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารในองค์กร คือ การบริหารโดยผู้บริหารเป็นคนกำหนดนโยบายและมีบทบาทหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ครูผู้สอน (Instructor) และผู้ฝึกสอน (Coach) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 บทบาทของผู้นำแบบพี่เลี้ยง ครูผู้สอน และผู้ฝึกสอนในมุมมองของ Marquardt

| มิติ | พี่เลี้ยง | ครูฝึกสอน | ผู้ฝึกสอน |
|--------------------------------------|--|--|---|
| จุดเน้นที่สำคัญ | การพัฒนาคนทำงาน ต่อเนื่องตลอดชีวิต | ประสิทธิผล จากการทำงาน | การปฏิบัติงาน ในตอนนั้น |
| เวลาที่จำเป็นต้องใช้ | ตลอดอายุงาน | 1 เดือน / 1 ปี | 1-2 วัน |
| วิธีการที่ใช้ช่วยเหลือ | รับฟังและสอบถามเพื่อ ต่อยอดผลการเรียนรู้ เหมือนเพื่อนร่วม กระบวนการ | ทำการวิเคราะห์ปัญหา ร่วมกัน | สอนงาน ทำให้ดู คู่มือ การปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิด สร้างทักษะใหม่ แก่ผู้เรียน |
| กิจกรรมเสริม | ทำให้มีเป้าหมายในชีวิต ระยะยาวอย่างชัดเจน | พิจารณาปัญหาด้วยการ ระดมความคิด เพื่อ พัฒนาทักษะ และ ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น | พิจารณาเนื้องาน ระบุคำ สอนอย่างละเอียด ควบคุมดูแลพร้อมให้ ข้อมูลสะท้อนกลับต่อ ผลที่เกิดขึ้น |
| ความรับผิดชอบใน กระบวนการเรียนรู้ | ผู้เรียนรู้หรือพนักงาน | ผู้เรียนรู้หรือพนักงาน ร่วมรับผิดชอบกับครู ฝึกสอนหรือผู้นำ | ผู้ฝึกสอนหรือผู้นำ |

ที่มา: Marquardt (2011)

Adnan & Valliappan (2019) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร คือ การบริหารของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยต้องเป็นการบริหารที่ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความกระตือรือร้น คอยให้คำแนะนำปรึกษา และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ทั้งนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำการทำธุรกรรม (Theory of Transactional Leadership) ทฤษฎีการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership) และทฤษฎีความเป็นผู้นำในกฎหมายการจัดการ (Theory of Leadership in Management Law) โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ทฤษฎี

| ทฤษฎีความเป็นผู้นำ | รายละเอียด |
|--|--|
| ทฤษฎีความเป็นผู้นำการ ทำธุรกรรม (Theory of Transactional Leadership) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ทฤษฎีนี้ถูกใช้ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้วยการให้รางวัลผลตอบแทน และการตำหนิลงโทษ เป็นหลัก ➤ ผู้นำประเภทนี้ต้องมีความเชี่ยวชาญในการสนับสนุน สภาพแวดล้อม และการเอื้อประโยชน์แก่กันระหว่างพนักงาน และ องค์การ |
| ทฤษฎีการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า การบริหารสไตล์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย ขององค์การด้วยความเต็มใจ ➤ ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัว ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นสูง กุฎระเบียบข้อบังคับ น้อย สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน สร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ ค่านิยมในการปฏิบัติงานของพนักงาน |
| ทฤษฎีความเป็นผู้นำใน กฎหมายการจัดการ (Theory of Leadership in Management Law) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ทฤษฎีนี้ไม่ให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งที่ผลลัพธ์ และความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานเป็นหลักจนกว่าจะประสบความสำเร็จ ➤ สไตล์การบริหารของผู้นำจะเน้นเรื่องกฎระเบียบ สร้างแรงกดดัน เป็นสำคัญ จนกลายเป็นวินัยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา |

ที่มา: Adnan & Valliappan (2019)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหาร คือ รูปแบบหรือแนวทางการบริหารของผู้นำที่ทำ หน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยที่ ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง

2.1.5.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหาร (Style)

Hitt (1995, p. 20) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารภายในองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการกระจายอำนาจแก่พนักงานภายในองค์กรซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าแสดงออกเพื่อผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Rijal (2010, p. 121) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน มีกระบวนการกระตุ้นใจพนักงานให้มีความมุ่งมั่นสำหรับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับตัวในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

Marquardt (2011) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานทุกคนร่วมแบ่งปันความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กรซึ่งผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคนอื่น ๆ (2555, หน้า 104) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารภายในองค์กรต้องมุ่งมั่นพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง กระตุ้นพนักงานให้เกิดการพัฒนาในวิธีต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของพนักงาน และสนับสนุนการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมเพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาตนเองของพนักงาน อันจะส่งผลให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

สุดาภิทร แก้วคัลณา และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ (2564, หน้า 52-53) ที่กล่าวว่า รูปแบบการบริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนร่วมกันแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ ทำการกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุดโดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องทำการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ สอนงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในส่วนของตนซึ่งจะทำให้พนักงานเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันอีกด้วย รวมถึงรูปแบบการบริหารนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองให้พนักงานนำไปเป็นเยี่ยงอย่างในการใฝ่รู้หา

ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และต้องมีรูปแบบการบริหารที่กระตุ้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และเกิดความทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กร

2.1.6 องค์ประกอบที่ 5 - พนักงาน (Staff)

2.1.6.1 ความหมายของพนักงาน (Staff)

ความหมายของคำว่า พนักงาน มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Sphr (1999) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่องค์กรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 ส่วน เริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก การอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน การดูแลเรื่องสุขภาพความปลอดภัยของพนักงาน และดูแลเรื่องแรงงานสัมพันธ์

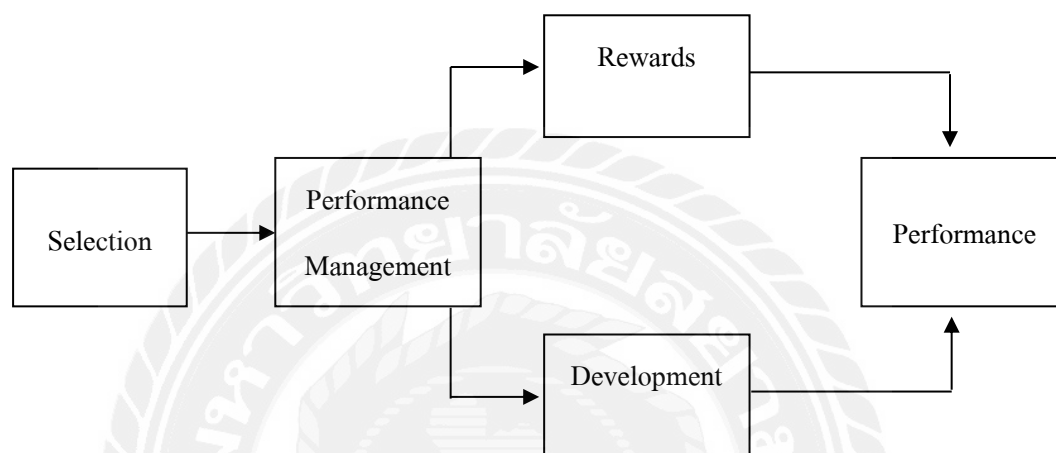
Altarawmneh & Al-Kilani (2010, p. 56) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การคัดเลือก การฝึกอบรม ส่งเสริมแรงจูงใจด้านผลตอบแทน โบนัส สวัสดิการ และรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรเพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Al-Refai (2015, p. 302) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารจัดการให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ฝึกอบรมพัฒนาความสามารถ และมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมรวมถึงทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

Armstrong & Taylor (2020) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ แนวทางการจัดการพนักงานให้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรโดยมีการกำหนดขั้นตอนอย่างเป็นทางการตาม 4 ขั้นตอนดังนี้

1. คัดเลือกพนักงาน (Selection) คือ การเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. การให้รางวัล (Rewards) คือ การกระตุ้นแรงจูงใจอย่างเต็มประสิทธิภาพของพนักงานโดยต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร
4. การพัฒนา (Development) คือ การพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานในมาตรฐานที่สูงตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายเอาไว้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นจากการคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ และมีการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางการทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้มี 2 แนวทางคือ การกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นด้วยการให้รางวัล และการพัฒนาให้พนักงานมีคุณภาพในมาตรฐานที่สูงขึ้นในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Armstrong & Taylor (2020)

กรณีการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ฐิริภักดี (2561, หน้า 1429) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ขั้นตอนกระบวนการในการจัดการทรัพยากรด้านมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดสรรพนักงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- คัดเลือกคนที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี
- ทำการจัดสรรพนักงานสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยมอบหมายหน้าที่ให้ตามความเชี่ยวชาญของพนักงาน และพัฒนาพนักงานตามความถนัด และทำการโยกย้ายพนักงานที่ไม่เหมาะสมในส่วนงานนั้น ๆ ไปสู่ตำแหน่งงานใหม่ที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของพนักงานมากกว่า
- มีแบบแผนในการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า พนักงาน คือ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่จัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน มีกระบวนการวัดประเมินผลที่เป็นธรรมโปร่งใส ทำการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ฝึกอบรมพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีกับองค์กร

2.1.6.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (Staff)

Cummings & Worley (2014) กล่าวว่า iva การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสรรหาพนักงานที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กร ทำการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับต่อแผนการปฏิบัติงานในระยะยาว มีการให้รางวัลจิตใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการแบ่งปันทักษะ และความรู้ใหม่ ๆ แก่กันภายในองค์กร

Naidu & Chand (2014, pp. 803-810) กล่าวว่า ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถตรงตามเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผนด้านกำลังคน ส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการเพิ่มศักยภาพ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด

Rehman & Hassan (2016, p. 1) กล่าวว่า การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงาน ดูแลเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดูแลผลประโยชน์ผลตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ทำการฝึกอบรมพัฒนา และรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงให้อยู่กับองค์กรต่อไป

Caputo, Garcia-Perez, Cillo, & Giacosa, E. (2019, pp. 1324-1325) กล่าวว่า การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องทำการจัดอบรมให้แก่พนักงาน จัดกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ รวมถึงทำการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานร่วมกันและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

อนันต์ บุญสนอง (2555, หน้า 151-155) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตผ่านการฝึกอบรม การศึกษาเรียนรู้ และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์กรให้แก่พนักงาน เมื่อผ่านกระบวนการเหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ องค์กรให้ความสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตน รู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้แก่องค์กร

สรุปได้ว่า ในด้านพนักงานหรือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเอื้อให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มตั้งแต่การคัดสรรพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้พนักงานตามที่ต้องการจริง ๆ และดำเนินการให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการอบรมพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการอย่างเต็มศักยภาพ รวมไปถึงต้องมีการดูแลผลประโยชน์ผลตอบแทนสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และเหมาะสมให้แก่พนักงานทำให้เกิดความจงรักภักดีผูกพันกับองค์กรซึ่งจะทำให้พนักงาน

ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และต้องสร้างขวัญกำลังใจอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้นักงานปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.7 องค์ประกอบที่ 6 - ทักษะ (Skills)

2.1.7.1 ความหมายของทักษะ (Skills)

ความหมายของคำว่า ทักษะ มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Olaniyan & Lucas (2008, pp. 326-328) กล่าวว่า ทักษะ คือ ความสามารถ ความรู้ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ พนักงานใหม่ที่มีทักษะความสามารถมากอาจไม่ใช่ทักษะที่องค์กรต้องการจึงต้องทำการพัฒนาอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายเอาไว้ การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยวัตถุประสงค์หลักคือการปรับปรุงคุณภาพของพนักงานโดยการออกแบบเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการจากพนักงานเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและการเติบโตอย่างมีอาชีพของพนักงาน

Ravanfar (2015, p. 8) กล่าวว่า ทักษะ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ตรงต่อความต้องการขององค์กร รวมไปถึงสมรรถภาพของพนักงานในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ปัทมาธิ์ย์ ฟองแพร์ (2559, หน้า 39-40) กล่าวว่า ทักษะ คือ คุณสมบัติเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่มีความจำเป็นอย่างมาก ทั้งความรู้ ความสามารถที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560, หน้า 34) กล่าวว่า ทักษะ คือ ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความรู้ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยแบ่งทักษะเป็น 2 ด้าน

- ทักษะด้านอาชีพ เป็นทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบสามารถฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติมได้ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล
- ทักษะความถนัดหรือความชำนาญ เป็นความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานในด้านใดด้านหนึ่งที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

วรวิทย์ ว่องชาญกิจ (2562, หน้า 41) กล่าวว่า ทักษะ คือ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งสามารถแยกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านงานอาชีพเป็นทักษะที่นำมาใช้สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งบทบาทหน้าที่ตามลักษณะงานที่ตนต้องรับผิดชอบ

2) ทักษะที่เกิดจากการค้นคว้าหาความรู้จากการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอบรมพัฒนาจนกลายเป็นความชำนาญเชี่ยวชาญ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะ คือ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตนของพนักงาน ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาศักยภาพได้จากการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการหลากหลายรูปแบบ โดยสะท้อนทักษะความสามารถออกมาจากการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

2.1.7.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills)

Dewi, Dwiatmadja, & Suharti (2019, p. 58) กล่าวว่า องค์การต้องให้ความสำคัญกับการรับพนักงานที่มีทักษะที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ และองค์การต้องทำการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าองค์การจะไม่มีรางวัลใด ๆ ให้ก็ตาม

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคนอื่น ๆ (2555, หน้า 104) กล่าวว่า พนักงานทุกคนต้องเร่งพัฒนาทักษะความสามารถอยู่เสมอโดยองค์การต้องสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลรวมถึงส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนจึงจะเหมาะกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, หน้า 68-72) กล่าวว่า ทักษะของพนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่พนักงานทุกคนทำการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการหลากหลายรูปแบบเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะสะท้อนออกมาจากการที่พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาองค์การ และยกระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์การได้

ดวงนภา เสมทับ (2556, หน้า 155-156) ที่กล่าวว่า ทักษะที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้้องค์การต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันโดยภายในองค์การควรมีกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นพนักงานต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา และไม่ใช่ว่าจะจงเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังคงเรียนรู้แบบข้ามสายงาน และเรียนรู้การนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

อัมพร ปัญญา (2557, หน้า 188-189) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิด ทักษะใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ทักษะที่ส่งผลให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้้องค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะที่หลากหลายโดยมุ่งเน้นทักษะที่จำเป็นต่อองค์การ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสามารถสร้างนวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงานในแนวทางใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ อีกทั้งยังช่วยองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2.1.8 องค์ประกอบที่ 7 – ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2.1.8.1 ความหมายของค่านิยมร่วม (Shared Values)

ความหมายของคำว่า ค่านิยมร่วมนั้นมีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Denison & Mishra (1989, pp. 168-169) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม คือ ความเชื่อร่วมกันของพนักงานโดยเป็นการบูรณาการที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นร่วมกัน และเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทิศทางขององค์การ โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 รูปแบบของสมมติฐานทางค่านิยมร่วม

| รูปแบบสมมติฐาน | รายละเอียด |
|---|---|
| สมมติฐานแบบการมีส่วนร่วม (The Involvement Hypothesis) | สมมติฐานการมีส่วนร่วมของพนักงานจะมุ่งไปที่การปลูกฝังจิตสำนึกในความรับผิดชอบแบบเจ้าของกิจการ โดยให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน |
| สมมติฐานความสอดคล้อง (The Consistency Hypothesis) | สมมติฐานความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลจะมุ่งไปที่ความเป็นประชาธิปไตย และค่านิยมเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมดำเนินการร่วมกันแบบประสานงานไม่ควบคุมด้วยกฎระเบียบข้อบังคับ สมาชิกทุกคนทำงานตามกรอบของค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานในองค์การในการดำเนินการแก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป |
| สมมติฐานการปรับตัว (The Adaptability Hypothesis) | สมมติฐานการปรับตัวมุ่งไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การทั้งเรื่องโครงสร้างกระบวนการบริหารภายใน พฤติกรรมในภาพรวมขององค์การเพื่อโอกาสในการอยู่รอด และการเจริญเติบโตมุ่งไปที่ 3 ข้อดังนี้ 1. ความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2. ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าภายในองค์การด้วยความเคารพ |

| | |
|--|---|
| | 3. ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้าภายในและภายนอกจากการปรับโครงสร้าง ปรับพฤติกรรม และปรับกระบวนการต่าง ๆ |
| สมมติฐาน แบบภารกิจ The Mission Hypothesis | สมมติฐานแบบภารกิจให้ความสำคัญกับการกิจ วัตถุประสงค์ ทิศทางขององค์กรและสมาชิกโดยให้ความสำคัญกับ 2 หลักการดังนี้ 1. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจเพื่อความสำเร็จในภารกิจขององค์กร 2. การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในอนาคตซึ่งทำหน้าที่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมช่วยทำให้องค์กรสามารถกำหนดบทบาทในปัจจุบันเพื่อตอบสนองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต |

ที่มา: Denison & Mishra (1989)

Marquardt (2011) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม คือ ความเชื่อแบบกลุ่มที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการเรียนรู้ขององค์กร

ปิยะ ละมุลมอญ (2556, หน้า 15) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม คือ ความเชื่อ ทศนคติที่พนักงานในองค์กรนำมายึดถือปฏิบัติต่อกัน โดยถ่ายทอดต่อ ๆ กันให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกเชิงพฤติกรรม

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560, หน้า 35) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมคือ แนวคิด ความเชื่อที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่ชี้นำแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และชี้นำการตัดสินใจของพนักงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิถีที่เหมาะสมกับค่านิยมขององค์กร

ณพัชร ศรีฤกษ์ (2559, หน้า 68) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม คือ หลักคิดที่พนักงานภายในองค์กรยึดถือร่วมกันเพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจว่าควรปฏิบัติหรือควรเว้นการปฏิบัติสิ่งใดภายในองค์กรซึ่งจะสะท้อนออกมาจากพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ ความเชื่อพื้นฐานในองค์กรที่พนักงานยึดถือร่วมกันจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมที่ส่งผลให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพราะค่านิยมขององค์กรเป็นค่านิยมเดียวกับค่านิยมในการปฏิบัติงานของตน โดยพนักงานจะทำการตัดสินใจ และปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

2.1.8.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วม (Shared Values)

Rijal (2010, p. 120) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีควรมีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัว และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2011) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะที่สามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 คุณลักษณะของวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้

| คุณลักษณะ | รายละเอียด |
|--|--|
| การให้คุณค่า | องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้เป็นอันดับแรกเพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกุญแจที่ทำให้องค์กรอยู่รอด และประสบความสำเร็จ องค์กรจึงต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างโอกาสพัฒนาความรู้ ต้องกำหนดกระบวนการและวิธีการหรือขั้นตอนในการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน |
| การให้รางวัล | พนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ต้องได้รับการยกย่องเชิดชูตอบแทนสำหรับการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นคำชมเกียรติบัตรหรือเงินรางวัลเป็นต้น |
| การมีความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ | พนักงานต้องมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง และการเรียนรู้ของผู้อื่นในองค์กร ทุกคนต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่นต้องเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองควบคู่กันไปด้วย |
| ความไว้วางใจ | การเปิดเผยความรู้ทำให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงตลอดเวลา ดังนั้นทุกคนต้องเริ่มจากความไว้วางใจต่อกัน กล้าเปิดเผย กล้าถามโดยไม่กังวลในสิ่งที่จะตามมาหลังจากการเปิดใจระหว่างกัน |
| การปกครองตนเอง | พนักงานทุกคนเรียนรู้ได้อย่างอิสระมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ติดตามความคืบหน้า ไม่กำหนดขอบเขตควบคุมหรือตัดสินใจแทนพนักงาน |
| การสนับสนุนการทดลอง และกล้าที่จะเสี่ยงสำหรับการคิดนวัตกรรมใหม่ | องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ กล้าทดลองสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเปิดกว้างในทดลองกระบวนการหรือแนวทางวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ โดยเรียนรู้จากความล้มเหลว และความสำเร็จอย่างรวดเร็ว |

ที่มา: Marquardt (2011)

Korn, Chandler, & Marzec (2021, pp. 307-308) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ค่านิยมร่วมเป็นเสมือนการขับเคลื่อนให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ผ่านการทำงานร่วมกัน การประชุมปรึกษาหารือแก้ไขปัญหาหารือร่วมกันอย่างสร้างสรรค์อันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่มีระหว่างกันของพนักงานทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรขึ้นมาโดยปริยาย

ภัสราภรณ์ อยู่มาก และ โชติมา แก้วกรอง (2560, หน้า 87-88) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมมุ่งไปที่การส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ทุก ๆ หน่วยงานถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอจึงจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นพดล คำพิทักษ์ (2563, หน้า 327-328) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากค่านิยมร่วมช่วยทำให้พนักงานมีความเชื่อใจกัน เกิดความเอื้ออาทรกันและกัน ทำให้มีความเป็นมิตรต่อกันพร้อมเรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะ พนักงานเกิดการใฝ่หาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ หาแนวทางทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องเป็นค่านิยมที่มุ่งส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระแบบเปิดใจ และเป็นค่านิยมที่เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างสนิทใจเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกันภายในองค์กร รวมถึงเป็นค่านิยมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีความตระหนักร่วมกันถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์ อันประกอบไปด้วยกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมนั้น ทางผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร บทความ วารสาร และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่มีการกล่าวถึงปัจจัยในแต่ละด้าน และได้ทำการตีความออกมาเป็นคำจำกัดความเป็นนิยามศัพท์ที่นำมาใช้เฉพาะในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้สรุปนิยามศัพท์ตัวแปรทั้ง 7 ปัจจัยออกมาได้ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนหรือแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้โดยมีการนำแผนไปทดลองปฏิบัติ และนำข้อบกพร่อง อุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่พบมาวิเคราะห์เพื่อทำให้แผนสอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง
2. โครงสร้าง (Structure) คือ การกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจ หน้าที่ของแต่ละฝ่ายงานภายในองค์การ ตามลักษณะงาน ตามความเชี่ยวชาญ ตามหน้าที่หรือตามพื้นที่การบริหารงานให้มีความสอดคล้องสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งจะมีการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการไว้อย่างชัดเจน
3. ระบบ (System) คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายนอกและภายในองค์การได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงสนับสนุนการรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เก็บความรู้ และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้
4. รูปแบบการบริหาร (Style) คือ รูปแบบหรือแนวทางการบริหารของผู้หน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจโดยที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่อง
5. พนักงาน (Staff) คือ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่การจัดการพนักงาน จัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน มีกระบวนการวัดประเมินผลที่เป็นธรรมโปร่งใส มีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จัดการฝึกอบรม และดูแลเรื่องผลตอบแทนสวัสดิการให้แก่พนักงาน
6. ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตนของพนักงานซึ่งองค์การสามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้จากการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการหลากหลายรูปแบบ โดยสะท้อนทักษะความสามารถออกจากการความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ ความเชื่อพื้นฐานในองค์การที่พนักงานยึดถือร่วมกันจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมที่ส่งผลให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพราะเชื่อว่าค่านิยมขององค์การเป็นค่านิยมเดียวกับค่านิยมในการปฏิบัติงานของตน โดยพนักงานจะทำการตัดสินใจ และปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีทำให้ทราบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยในการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เริ่มจากด้านกลยุทธ์ที่แสดงถึงเป้าหมายวิธีการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันสามารถปฏิบัติได้จริง และเกิดการแบ่งปันเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์กำหนดไว้ ด้านโครงสร้างควรมีลำดับชั้นที่มีความความคล่องตัวในการบริหารลดความเป็นทางการลงเพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ และต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาให้แก่พนักงานจะช่วยให้มีการเรียนรู้อยู่เสมอ ด้านระบบควรนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารประสานงานแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว รวมถึงการจัดการข้อมูล รวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานจะมีเวลาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเกิดการหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในองค์การ ด้านรูปแบบการบริหารผู้บริหารต้องถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์มีการสอนงานให้คำแนะนำ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์การ ด้านพนักงานควรให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่เหมาะสมและเป็นที่ต้องการขององค์การมาปฏิบัติงานและอบรมพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ดูแลผลประโยชน์สวัสดิการอย่างเป็นธรรม และสร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่หลากหลายโดยมุ่งทักษะที่จำเป็นต่อองค์การ สนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์การ ด้านค่านิยมร่วมควรเป็นค่านิยมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเปิดใจให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมถึงควรเป็นค่านิยมที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านที่กล่าวมาจะช่วยให้องค์การเกิดการพัฒนามีการเรียนรู้แบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน เกิดการสร้างสรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถรับมือกับความท้าทายที่เข้ามากระทบของค์การ และปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถดำรงอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของแนวคิดการบริหารจัดการองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในยุคที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นสภาพสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอความสามารถในการปรับตัวจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกองค์การต้องพัฒนาตนเองให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบแก่พนักงาน อีกทั้งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี สร้างบรรยากาศภายในองค์การ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันความรู้ ช่วยแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เป็นทีมซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (ชวลิต สุภศักดิ์ธารง, 2561, หน้า 2126-2129)

2.2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 19 โดย Herbert Simon ศาสตราจารย์ แห่ง Carnegie Mellon University ผู้เขียนงานชิ้นสำคัญชื่อ “Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization” ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1947 งานชิ้นดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่า วิทยาศาสตร์คือ เครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจที่มีเหตุมีผล จากนั้นในปี ค.ศ. 1963 Richard M. Cyert & James G. March แห่ง Carnegie Mellon University ได้เขียนผลงานชื่อ “A Behavioral Theory of the Firm” ที่กล่าวถึง “การเรียนรู้ขององค์การ” (Organization Learning) และเป็นผลงานชิ้นแรกที่ทำการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อหาตัวแบบเสมือนจริง (Simulation Modeling) ของการเรียนรู้ขององค์การ ต่อมาในปี ค.ศ. 1965 V. E. Cangelosi and W.R. Dill ได้เขียนบทความชื่อ “Organization Learning Observation: Toward A Theory” และพยายามยกระดับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่ระดับ “ทฤษฎี” (Theory) (พรทิศา อังกินันท์, 2560, หน้า 22-24)

ในปี ค.ศ. 1978 Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของ Harvard University กับ Donald A. Schön ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” ที่ได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก และเผยแพร่ในประเทศอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988 หนังสือเล่มนี้นับเป็นหนังสือเล่มแรก ๆ ที่เขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (กัญญภัคญา ภัทร ไชยอนันท์, 2557, หน้า 27-28)

ต่อมาในปี ค.ศ.1990 Peter Senge ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้ใช้คำว่า “Learning Organization” แทนคำว่า “Organizational Learning” ในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ทั้งนี้ Senge ได้ตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ Sloan of Management MIT โดยให้บริษัทชั้นนำมาทำการประชุมแบบ

ปฏิบัติการ (Workshop) อีกด้วย ต่อจากนั้นในปี ค.ศ. 1994 Senge ได้ออกหนังสือเล่มใหม่ชื่อ “The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization” ซึ่งเป็นหนังสือเชิงปฏิบัติการเพื่อให้คำแนะนำแนวทางการทำให้เกิดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการในรูปแบบต่าง ๆ (ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556, หน้า 27) โดยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge ได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลาย และมีนักวิจัยหลายท่านได้นำแนวคิดดังกล่าวไปทำการศึกษาต่อ ยอดประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกันออกไป

2.2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Senge (1990) ผู้แต่งหนังสือ The fifth discipline: the art and practice of the learning organization กล่าวว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การเพราะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากทุก ๆ คน สู่การทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยจะเพิ่มพูนจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนผ่านการแชร์ประสบการณ์ที่หลากหลายแก่กัน ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน อีกทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันภายในองค์การ โดยจุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ ความเข้าใจในความสามารถที่แท้จริงของสมาชิก และนำทักษะความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละคนมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นความชำนาญเชี่ยวชาญ ส่งผลให้องค์การพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายในสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของพนักงานและองค์การอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากความรู้ภายนอกและภายในองค์การผ่านกระบวนการความคิดที่สร้างสรรค์มาบูรณาการร่วมกัน และนำองค์ความรู้ใหม่เหล่านั้นมาแบ่งปันสู่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง อันจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่ทันสมัยเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้สามารถปรับสภาพให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์การเพื่อช่วยกันสร้างความรู้ใหม่ สินค้าใหม่ และการบริการใหม่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ทั้งจากภายในองค์การ และภายนอกองค์การด้วยสติปัญญา ความรู้ ความชำนาญในการทำงาน อีกทั้งเป็นองค์การที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวม และการจัดการองค์ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ

Gephart, Marsick, Buren, Spiro, & Senge (1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถเพิ่มพูนการเรียนรู้ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์มีการวิเคราะห์ตรวจสอบกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ นวัตกรรม ความเป็นผู้นำ กลยุทธ์ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติงานทั้งหมดเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งระบบขององค์การ

Al-adaileh, Dahou, & Hacini (2012, pp. 484-486) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเกิดจากการผสมผสานระหว่างความรู้จากพนักงาน และความรู้ขององค์การเพื่อให้้องค์การปรับตัวเข้ากับอนาคต และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

สรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมผ่านการบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิด เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และช่วยให้องค์การปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืน

2.2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า การสร้างองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงต้องให้ความสำคัญกับวินัยทั้ง 5 ประการประกอบไปด้วย ความคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นรากฐานที่สำคัญในแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยให้องค์การมีความสามารถที่หลากหลายในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เพราะความคิดอย่างเป็นระบบช่วยสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการศาสตร์ความรู้ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนแบบมีโครงสร้างอย่างมีเหตุมีผลประกอบด้วยมิติที่สำคัญดังนี้

- 1.1 มองความเชื่อมโยง และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างมีระบบ
- 1.2 มีการจัดการแบบมีโครงสร้างเพื่อทำให้สมาชิกมีความเข้าใจในปัญหาง่ายขึ้น

1.3 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และทำการเปลี่ยนแปลงความคิดทั้งระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิก

1.4 ทำให้สมาชิกเข้าใจหลักการปฏิบัติงานอย่างมีระบบด้วยการเสริมแรงทางบวก

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ แรงจูงใจใฝ่รู้ที่อยู่ในส่วนลึกของจิตใจสำนึก แต่ละบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนที่ปราศจากการบีบบังคับจากบุคคล จากกฎระเบียบ จากข้อบังคับ กฎเกณฑ์ใด ๆ แต่เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมตามแรงปรารถนาของแต่ละบุคคลที่มีไม่เท่ากัน ยังมีแรงขับเคลื่อนใฝ่เรียนรู้มากยิ่งขึ้นส่งผลให้มีความรอบรู้แห่งตนมากตามไปด้วย ประกอบด้วยมิติที่สำคัญดังนี้

- 2.1 สมาชิกต้องมีแรงขับเคลื่อน ในการใฝ่รู้ในตนเองอย่างแท้จริงจึงจะสามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทายด้วยความเต็มใจ
- 2.2 มีการบริหารจัดการความขัดแย้งให้กลายเป็นพลังด้านบวกอย่างสร้างสรรค์
- 2.3 วิสัยทัศน์ต้องมีความสร้างสรรค์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2.4 ต้องมีการหาสาเหตุ และข้อจำกัดที่แท้จริงของปัญหาเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม

3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สะสมมากลายเป็นแนวคิด วิจักษณ์ฐานส่วนบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลจะมีแบบแผนความคิดต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังนั้นทุกคนในองค์กรต้องเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องสามารถเชื่อมโยงและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนต่อภาพรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น ไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ หรือความเชื่อที่ล้าสมัย ซึ่งการส่งเสริมให้พนักงานมีแบบแผนความคิดอ่านประกอบด้วยมิติที่สำคัญดังนี้

- 3.1 ผู้นำต้องส่งเสริมสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.2 ผู้นำต้องวินิจฉัยปัญหาภายใต้สมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ว่าเป็นระบบ
- 3.3 ผู้นำต้องสนับสนุนการใช้สมาชิกมีสติปัญญาในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

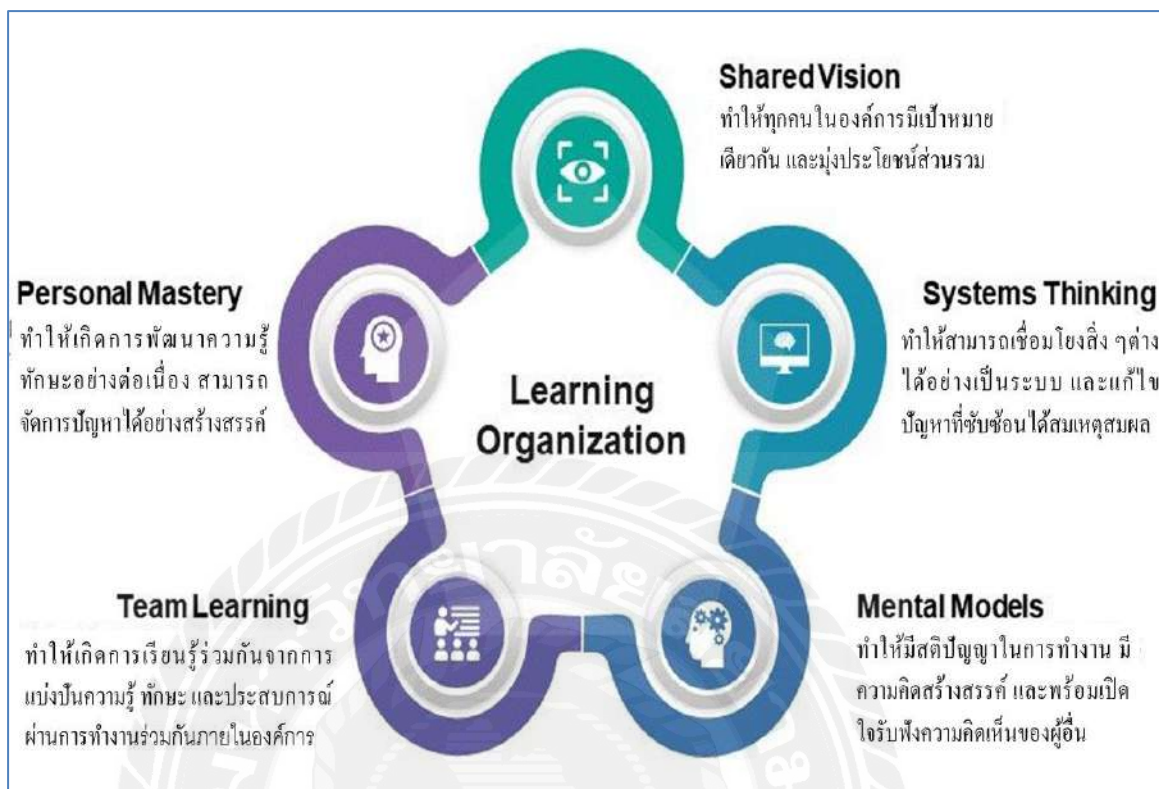
4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เกิดจากสมาชิกแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงาน เหมือนกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้ซึ่งจะเสริมแรงจูงใจทางบวกแก่สมาชิก ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างเต็มใจ ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความผูกพันของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้โดยประกอบด้วยมิติที่สำคัญดังนี้

- 4.1 ทำให้เห็นคุณค่าของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันผ่านการกระตุ้น และการสร้างบันดาลใจ
- 4.2 ต้องมีกระบวนการสร้างให้สมาชิกยอมรับในวิสัยทัศน์ของผู้อื่น และองค์การอย่างเปิดใจด้วยความเต็มใจ
- 4.3 ต้องมีกระบวนการทำให้วิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์การเป็นวิสัยทัศน์เดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 4.4 สร้างค่านิยมให้ทุกคนมีจิตสำนึกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน
- 4.5 สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร เผยแพร่ และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การที่สมาชิกในองค์การมาร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบมีกระบวนการจัดการวางตำแหน่งงานของพนักงานตามความสามารถ และอาศัยความชำนาญเชี่ยวชาญของแต่ละคนมาทำงานร่วมกันเป็นทีม แบ่งปันแนวคิด ความรู้ พร้อมปรับปรุงแก้ไข และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งแต่ละคนจะทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ แก่กันภายในทีมด้วยความไว้วางใจ ประกอบด้วยมิติที่สำคัญดังนี้

- 5.1 ให้ความสำคัญกับการพิจารณาปัญหาาร่วมกันเป็นทีม
- 5.2 ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และการประสานงานร่วมกันภายในทีมซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความผูกพันแก่กัน และทีมงานที่เป็นเลิศภายในองค์การ
- 5.3 ให้ทีมค้นแบบที่มีประสบการณ์สูงเป็นแบบอย่างให้กับทีมอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้ทักษะจากการปฏิบัติงานจริงที่ผ่านมา

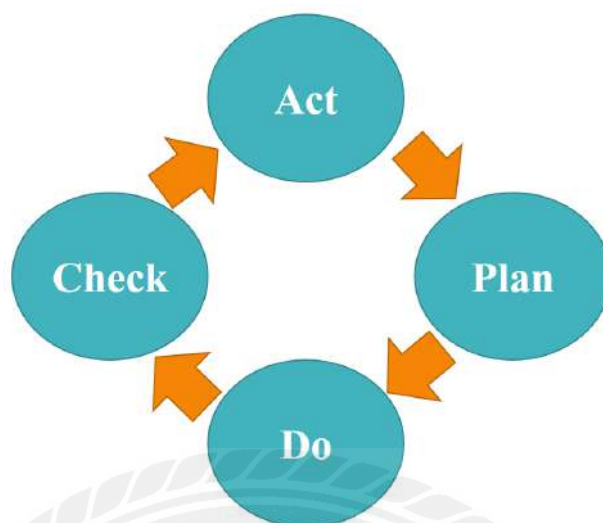
โดยวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge
ที่มา: Slideteam (2019)

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การรับ ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิก โดยมีองค์ประกอบเพื่อสร้าง ให้เกิดการเรียนรู้ใน 5 กิจกรรมหลัก ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ใช้วิธีการตามแนวทาง วิทยาศาสตร์ที่มีการวางแผน (Plan) การทดลองลงมือปฏิบัติจริง (Do) ทำการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น (Check) ทำการวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Act) และทำการวางแผนครั้งใหม่อีกครั้ง แบบวงจร Deming แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 วงจร Deming

ที่มา: Garvin (1993)

2. การทดลอง (Experimentation) คือ การค้นหาทดสอบความรู้ใหม่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ โครงการดำเนินงานจริง และ โครงการสาธิต

2.1 โครงการดำเนินงานจริงจะเกี่ยวข้องกับการทดลองเล็ก ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จในโครงการนี้ขึ้นกับพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนทักษะมาเป็นอย่างดี และทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อโครงการ

2.2 โครงการสาธิตจะมีขนาดใหญ่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ให้กับองค์กรเป็นการริเริ่มทดลองตามแนวความคิดใหม่เป็นการเรียนรู้จากทำจริงพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขอย่างอิสระเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Learning from Past Experience) ต้องทำการทบทวนวิเคราะห์ความสำเร็จ และความล้มเหลวที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบโดยทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทำให้องค์กรตระหนักถึงคุณค่าของความล้มเหลวในอดีต และเรียนรู้ที่จะไม่ให้ความล้มเหลวเกิดซ้ำ

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) คือ การนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กรเข้ามาช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้แก่บุคคลภายในองค์กร

5. การถ่ายโอนความรู้ (Transferring Knowledge) การเรียนรู้ที่ดีต้องกระจายความรู้ออกไปอย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรด้วยหลากหลายวิธี เช่น กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร กล่าวด้วยวาจา และใช้รูปภาพเชิงสัญลักษณ์ต่าง ๆ การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องมีแรงผลักดัน 2 ประการที่สำคัญคือ

5.1 การกระตุ้นให้เกิดความต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในทีมงานเดียวกันหรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

5.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกการเรียนรู้เช่น การจัดอบรมระดมความคิด การร่วมกันแก้ไขปัญหา และการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

Marquardt (2011) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญในการพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ซึ่งเกิดจากความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างเป็นรูปธรรมแบบต่อเนื่อง ผ่านการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี

1.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบหลักของการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มี 3 ระดับดังต่อไปนี้

1.1.1 การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยี และการสังเกตต่าง ๆ

1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) คือ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของทีม เช่น การเพิ่มทักษะ การเพิ่มสมรรถนะ และการเพิ่มความรู้ภายในทีม

1.1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) คือ ความตั้งใจ มุ่งมั่นพัฒนายกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ที่มีลักษณะส่งเสริม และมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) เกิดจากการนำเหตุการณ์ในอดีตเป็นกรณีศึกษา และทำการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย

1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) เป็นการแสวงหาความรู้เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และผลร้ายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

1.2.3 การเรียนรู้เชิงผลานการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ผ่านการกระทำจริง และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงานจริง

1.3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรที่จำเป็นก่อให้เกิดการขยายการเรียนรู้ มีทั้งหมด 5 ประการ

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ กรอบแนวคิดแบบมีเหตุมีผลทำให้องค์กรมีแบบแผนสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ

- 1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ แนวคิดของพนักงานที่ส่งผลต่อทัศนคติและการกระทำที่แสดงออกมา
 - 1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ แรงขับเคลื่อนจากภายในจิตสำนึกที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งแต่ละบุคคลจะมีแรงผลักดันแตกต่างกัน
 - 1.3.4 การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) คือ ความรับผิดชอบในการพัฒนาเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา สามารถเชื่อมโยง การเรียนรู้กับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ และรู้ว่าตนเองเหมาะสมกับการเรียนรู้ลักษณะใด
 - 1.3.5 การเสวนา (Dialogue) คือ เครื่องมือที่สำคัญต่อการเชื่อมโยงระหว่าง การปฏิบัติงานจริงกับการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการฟัง การสื่อสาร และการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น
2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) เป็นการกำหนดแบบแผนให้ทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 4 มิติคือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
- 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กร โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อนวิสัยทัศน์
 - 2.2 วัฒนธรรม (Culture) คือ ความเชื่อ ความศรัทธา จารีตประเพณีร่วมกันของคนในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรม ส่วนวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความเชื่อหรือการยอมรับของคนในองค์กรว่า การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานทุกคนต้องมีความรับผิดชอบที่จะใส่ใจ โดยเชื่อว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
 - 2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแบบแผนการปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติการ และขั้นตอนในการดำเนินงานในองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้โดยส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร
 - 2.4 โครงสร้าง (Structure) คือ องค์ประกอบหลักขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะเป็นแนวนอน ไร้ขอบเขตมีความเป็นอิสระสูงมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวสูง และมีการสื่อสารให้ความร่วมมือระหว่างกัน
3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) เปรียบเสมือนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้
- 3.1 ผู้จัดการ และผู้นำ (Managers & Leader) ต้องเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำเป็นแบบอย่างที่ดี และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ผู้คนรอบข้าง
 - 3.2 พนักงาน (Employees) ต้องวางแผนพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 3.3 ลูกค้า (Customer) ต้องเชื่อมโยงลูกค้าเข้าสู่การเรียนรู้ขององค์กร โดยการเชิญเข้าฝึกอบรม และให้ลูกค้าบอกถึงความต้องการในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร
 - 3.4 พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner & Alliances) ต้องมีการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในทุก ๆ ฝ่าย
 - 3.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า (Suppliers & Vendors) ต้องให้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร
 - 3.6 ชุมชน (Community Group) ต้องให้เข้ามามีส่วนกับการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม
4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) คือ การบริหารจัดการความรู้ที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเครือข่าย ได้แก่
- 4.1 การแสวงหาข้อมูลความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูล ความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร
 - 4.2 การสร้างความรู้ (Creation) คือ การอาศัยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น นวัตกรรม การวิจัยขั้นสูง วิทยาศาสตร์ในการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ ๆ มาผนวกกับความรู้ที่มีขององค์กร
 - 4.3 การนำความรู้มาจัดเก็บ (Storage) คือ การเก็บรักษาความรู้อันมีคุณค่าขององค์กรไว้อย่างเป็นระบบโดยพนักงานทุกคนเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ตลอดเวลา
 - 4.4 การวิเคราะห์ความรู้และการทำเหมืองกักเก็บความรู้ (Analysis & Data Mining) คือ เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความถูกต้องมีความสมบูรณ์มากขึ้น
 - 4.5 การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปเผยแพร่ (Transfer & Dissemination) คือ การใช้เทคโนโลยี เครื่องมือต่าง ๆ ภายในองค์กรสำหรับถ่ายโอนข้อมูลความรู้ให้ทั่วองค์กรทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ
 - 4.6 การนำความรู้ไปปฏิบัติจริงและตรวจสอบความถูกต้อง (Application & Validation) คือ การนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาประเมินความถูกต้องโดยผู้ใช้ความรู้
5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึงความรู้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวกส่งผลให้เกิดทักษะการประสานงาน การสอนงาน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันโดยมี 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) คือ เทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการรวบรวมความรู้ กำหนดรหัส จัดเก็บความรู้ และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ

5.2 เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Learning) คือ การนำสื่อมาผสมผสานเพื่อจัดทำเป็นเครื่องมือพัฒนาทักษะความรู้ของคนในองค์การ Daft (1999) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลาโดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) ต้องเป็นแบบแนวระนาบเดียวกันเพื่อความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบง่ายต่อการสื่อสารระหว่างกัน
2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) ต้องสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีอำนาจตัดสินใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. การสร้างเครือข่าย (Network) ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้แก่กันได้อย่างสะดวกทั่วทั้งองค์การ
4. กลยุทธ์ (Strategy) ต้องเน้นการร่วมมือกันทั้งองค์การ ไม่ว่าจะอยู่หน่วยงานใดในองค์การ
5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive culture) เน้นวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมมีความเสมอภาคกล้าเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Hishamudin, Mohamad, Mohamad, Mohd, & Yeow (2010, pp. 117-122) นำเสนอ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด 8 องค์ประกอบ

1. การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Individual Learning Practices) คือ องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์การเพราะทักษะและความรู้ส่วนบุคคลของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การจึงต้องส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้เรียนเชิงรุกสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด และแสวงหาแนวทางการปรับปรุงข้อผิดพลาดเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
2. การฝึกการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning Practices) เป็นการแบ่งปันความรู้ การทำงานเป็นทีมอย่างมีระบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำต้องให้สมาชิกได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อผิดพลาด ปัญหา และภาพสะท้อนผลการเรียนรู้ของทีม และทีมดังกล่าวต้องมีความเชื่อมั่นแก่กัน แบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การต้องมีโครงสร้างแบบเมทริกซ์เพื่อให้สามารถเรียนรู้แบบข้ามสายงานได้

3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Practices) ต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ เน้นกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมทั้งความรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กรมีส่วนร่วมในการตีความ ตัดสินใจในเชิงรุก และนำความรู้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร ผ่านระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความรู้ให้กลายเป็นความรู้ระดับกลยุทธ์ขององค์กร
 4. ความชัดเจนของภารกิจและวิสัยทัศน์ (Clarity of Mission and Vision) ต้องชี้แจงภารกิจวิสัยทัศน์พื้นฐานให้ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ และสร้างการยอมรับร่วมกันเพราะมีผลต่อการดำเนินงานในเชิงบวกขององค์กร ในแง่ของความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพทางการเงินในมุมมองการสร้างยอดขาย และผลกำไรของกิจการ
 5. ความมุ่งมั่นของผู้นำและการเสริมอำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) ผู้นำต้องสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยการมอบอำนาจแก่สมาชิกในการแสวงหาความรู้ ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และการฝึกฝนการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน
 6. การทดลองและแรงจูงใจ (Experimentation and Motivation) เป็นการเรียนรู้จากการทดลอง และนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขให้ดีขึ้น ส่วนแรงจูงใจไม่ควรให้ผลตอบแทนเป็นเงินเท่านั้นต้องพิจารณาตามความเหมาะสมแก่พนักงานเป็นรายบุคคล
 7. การถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Knowledge Transfer) เป็นการถ่ายโอนความรู้ทักษะประสบการณ์ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลวจากพนักงานอาวุโสสู่พนักงานระดับต้นเป็นรายบุคคลในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร
 8. การแก้ปัญหาของทีม (Team problem-solving) การแก้ปัญหาแบ่งเป็น 2 ข้อ คือ
 - 1) ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และใช้แรงจูงใจเสริมสำหรับการแก้ปัญหา
 - 2) ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์มากกว่าการกำกับดูแลรายบุคคล
- ศรिवรรณ จันทรเชื้อ (2558, หน้า 8) นำเสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ
1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ การมองภาพรวมขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้
 2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ ความกระตือรือร้นที่จะใฝ่รู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถของตนเองอยู่เสมอเพื่อความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การที่พนักงานมีความคิดอย่างเป็นระบบ เข้าใจการปฏิบัติงาน เข้าใจแบบแผน สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรแบบองค์รวมได้
4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างการยอมรับ และเข้าใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยทุกคนพร้อมปฏิบัติงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน
5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของทีม โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของทุกคน

ไพลิน บุญนา (2559, หน้า 5-6) นำเสนอว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ การทำความเข้าใจเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ ความกระตือรือร้นสำหรับการหาความรู้ใหม่มาพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. แบบแผนทางความคิด (Mental Models) คือ กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ตามความเป็นจริงของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคิดของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่ช่วยกันพัฒนา และเปลี่ยนแปลงองค์การผ่านการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อให้เปิดใจพร้อมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้มีความผูกพันและทุ่มเทในการทำงานของพนักงานต่อองค์การ
5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากการแบ่งปันประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของทุกคนให้สูงขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จากบทความ วารสาร และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ทางผู้วิจัยจึงตีความออกมาเป็นคำจำกัดความ เป็นนิยามศัพท์ที่นำมาใช้เฉพาะในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์การแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์การ ของตนอย่างไรทำให้พนักงานเข้าใจถึงปัญหา และสามารถหาวิธีสำหรับการรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ แรงจูงใจใฝ่รู้ในตัวของบุคคลที่ต้องการ พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองโดยปราศจากการบีบบังคับใด ๆ ซึ่งจะทำให้บุคคล นั้นสามารถทำงานที่มีความท้าทายมาก ๆ ได้ด้วยความเต็มใจ และมีการแก้ไขปัญหาด้วยแรงเสริม ทางบวกในตัวของบุคคลนั้นอย่างสร้างสรรค์

3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การที่พนักงานในองค์การ ใช้สติปัญญา ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งเปิดรับความคิดเห็นที่ แตกต่างอย่างมีเหตุมีผลยินดีปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติงานของตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ และวิสัยทัศน์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของตนต่อภาพรวมในองค์การ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การที่ทุกคนในองค์การมีเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานเหมือนกับเป้าหมายขององค์การซึ่งเป็นการเสริมแรงจูงใจทางบวกแก่พนักงานก่อให้เกิด ความกระตือรือร้นอย่างเต็มใจ และก่อให้เกิดความผูกพันในองค์การทำให้พนักงานมุ่งประโยชน์ ส่วนรวมเป็นสำคัญเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การที่พนักงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่าง เป็นระบบมีกระบวนการจัดสรรตำแหน่งงานตามความเชี่ยวชาญของพนักงาน รวมถึงมีการพัฒนา ทักษะ ความสามารถของพนักงานด้วยการพิจารณาแก้ไขปัญหา และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันทักษะความสามารถประสบการณ์ร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งจากเอกสารงานวิชาการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศที่ผ่านมาพบว่า มีการนำตัวแปรต่าง ๆ มาทดสอบความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการ เรียนรู้เป็นจำนวนมาก โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรออกมาเพื่อค้นหาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยพบว่า ปัจจัยที่นักวิจัยนิยมใช้สำหรับการทดสอบ ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยทั้ง 7 ด้าน มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อทำการทดสอบหาความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยแสดงตารางการสังเคราะห์ตัวแปร ในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์ตัวแปรด้านต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| รายนามักวิจัย | ตัวแปรอิสระ | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| Bayraktaroglu & Kutanis (2003) | * | | | | | | | | | | | |
| Wong & Pang (2003) | | | | | * | | | | | | | |
| Maxwell, Watson, & Quail (2004) | | | | | * | | | | | | | |
| Ariffin, Hashim, & Yahya (2010) | | | | | | * | | | | | | |
| Huang & Shih (2011) | | | | | * | | | | | | | |
| Pantouvakis (2012) | | | | | * | | | | | | | |
| Naidu & Chand (2014) | | | | | * | * | | | | | | |
| Kanten et al. (2015) | | * | | | * | * | | | | | | |
| Al-adaileh et al. (2012) | * | | | | | | | | * | | | |
| Givel (2014) | | | | * | | * | | | | * | | |
| Yugaprasetyo (2015) | | | | | * | | | | | | | |
| Rehman & Hassan (2016) | | | | | * | | * | | | | | |
| Mitreva (2019) | | | | | * | * | | | | | | |
| Dewi et al. (2019) | | | | | | * | | | | | | |
| Caputo, Garcia-Perez, Cillo, & Giacosa (2019) | | | * | | * | | | | * | | | |
| Rudančić*, Mišević, & Tomašević (2021) | | | | | | * | | | | | | |
| Yadav & Rajak (2022) | | | | | * | | | | | | | |
| İnce, Öztürk, Kumkale, Tüt, Karaca, & Sağlam (2022) | | * | | | | | | | | | | * |
| สมคิด สร้อยน้ำ (2547) | * | * | * | * | * | | * | * | | | | |
| เจษฎากร ทองแสง (2553) | * | * | * | * | | * | * | * | | | | |
| จันทร์ฉาย ขมสูงเนิน (2554) | | * | * | * | | | * | | | | | |

| รายชื่อนักวิจัย | ตัวแปรอิสระ | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ คิเรก วรรณเสียร (2555) | * | * | * | * | | * | * | * | | | | |
| สะเกี๋หน๊ะ หลีแอ (2555) | | | * | * | | * | | | * | | | |
| อนันต์ บุญสนอง (2555) | | * | * | | | * | | | * | | | |
| ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) | | | * | * | | * | | * | * | | | |
| ปิยะ ละมุลมอญ (2556) | * | | | * | * | | * | | | | | |
| ทิวรัช เมฆวิชัย (2557) | | | | * | * | | | | | | | |
| อัมพร ปัญญา (2557) | * | | * | * | | | | | | | | * |
| สุธรรม รัตนชัย, สุนทร โคตร บรรเทา, และ ปราณิพันธ์ จารุวัฒน์ พันธ์ (2557) | * | * | * | * | * | | * | * | * | | | |
| ภัทรภร โพธิวรรณ และ พิศมัย จารุจิตติพันธ์ (2558) | | * | | | | | | | | | | |
| ชนกฤต ยอดอุดม (2558) | * | * | * | * | | | * | | | | | * |
| ดวงภา เสมทับ (2558) | * | * | * | * | | | * | * | | | | * |
| พิพรรณ พิเชษฐ ศิริประภา, นรพล จินันท์เดช, มนต์รี พิริยะ กุล, และ นภาพร ชันชนภา (2558) | | | | | * | * | * | | | | | |
| สิงห์ประเสริฐ นาคโคตรคำ, วาโร เฟิงส์วาศดิ์, ศักดิ์ไทย สุรกิจ บวร, และ สมกิต สร้อยน้ำ (2558) | | * | * | * | | | * | | | | | |
| พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) | | | | | * | | | | | | | |
| ลำพึง ศรีมีชัย (2559) | * | * | * | * | | * | * | | * | | | |

| รายชื่อนักวิจัย | ตัวแปรอิสระ | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| สุริยะ เข้มศรีรัตน์, ชูศักดิ์ เอกเพชร และ ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2559) | * | * | | | | | * | | * | | | |
| วิจิต แสงสว่าง และ นวสินันท์ วงศ์ประสิทธิ์ (2559) | | | | | | * | | | | | | |
| นิมิตร โสขาริ (2559) | | | | * | | * | * | * | * | | | |
| รัชพล ศรีธรรม (2559) | * | * | * | | | | | | | | | |
| สมชาย รัตนคช, ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, เอกรินทร์ สังข์ทอง, และ ชวลิต เกิดทิพย์ (2559) | | | * | * | | * | | | | | | |
| ชั้นยาภรณ์ เสาร์เกิด (2560) | * | * | * | * | | * | * | * | | | | |
| เขตอรัญ จันทร์สระแก้ว (2560) | | * | * | * | * | | * | | | | | |
| เสาวภาคณ์ เขาวณะศิริยธรรม (2560) | | * | * | * | | * | * | | | | | |
| พรทิศา อังกินันท์ (2560) | * | * | * | * | | * | * | * | | | | |
| ปาริชาติ คาภาบุตร (2560) | | | | * | | * | | | | * | * | |
| พัชรกัญย์ เมธาอักษรเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) | * | * | * | | | | * | | * | | | * |
| ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2561) | * | * | * | * | | | * | | | | | |
| เอิบ พงบุญหอ และ สิทธิพล วิบูลย์ธนากุล (2561) | * | * | | * | * | * | | | | | | |
| มณฑล สรไกรกิติกุล (2562) | * | * | | * | * | * | | | | | * | |
| สุกะรัฐ ยอดระบำ และ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2562) | * | * | * | * | * | | | | * | * | * | |
| กชนันท์ สุขนิคม และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2562) | | | | * | * | | * | | * | | | |

| รายชื่อนักวิจัย | ตัวแปรอิสระ | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| ภัทรพร น่วมโต (2562) | * | * | | | * | | * | * | | | | |
| พรสุภา เสนะวัต อากาศรณ์ ดาบ ณรงค์ วลี สงสูงค์ และ จิณณพัต ชื่นชมน้อย (2562) | * | * | * | * | | | * | | | | | |
| รวีวรรณ จันทร และ ภาณุมาศ จิ นารัตน์ (2562) | * | | | | | | | | | | | |
| นพดล คำพิทักษ์ (2563) | * | * | * | * | | * | * | * | * | | | |
| สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี และ ชานนท์ เศรษฐแสงศรี (2563) | * | * | * | * | | | * | | * | | | |
| เพ็ญนภา หาญกล้า, วรวิทย์ เฟ็ง พันธ์, สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์, ศุ ภักร์จิรา พรหมสุวิชา, และ ณัฐณ พุเต็มวงศ์ (2564) | * | * | * | | | | | | * | | | |
| เจนนิจ บุญสาดี และ กาญจน์ เรืองมนตรี (2564) | | | * | * | | | | | * | | | |
| สุดาภัทร แก้วคัลณา และ วิไล ลักษณ์ อยู่สำราญ (2564) | | | | * | * | | * | | | | | |
| รวม | 25 | 29 | 28 | 31 | 24 | 24 | 26 | 11 | 16 | 3 | 3 | 5 |

ที่มา: ผู้วิจัย

ตัวอักษรภาษาอังกฤษแทนชื่อของตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| | | | | | |
|---|---|-----------------|---|---|------------------|
| A | = | กลยุทธ์ | G | = | ค่านิยมร่วม |
| B | = | โครงสร้าง | H | = | การจูงใจ |
| C | = | ระบบ | I | = | การจัดการความรู้ |
| D | = | รูปแบบการบริหาร | J | = | ทัศนคติพนักงาน |
| E | = | พนักงาน | K | = | การสื่อสาร |
| F | = | ทักษะ | L | = | เครือข่ายองค์กร |

จากการสังเคราะห์ตัวแปรในตารางที่ 2.6 ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจนำตัวแปรอิสระ 7 ด้านที่ได้รับค่านิยมมาทดสอบความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย 1. กลยุทธ์ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของทุก ๆ คนในองค์กร 2. โครงสร้างที่ช่วยให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ 3. ระบบที่เอื้อให้เกิดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในยุค Digital 4. รูปแบบการบริหารที่ช่วยดึงศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร 5. พนักงานที่บริหารด้านพนักงานขององค์กรในภาพรวมให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6. ทักษะที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และ 7. ค่านิยมร่วมที่มีส่วนในการหล่อหลอมความเชื่อร่วมกันของพนักงานในองค์กรมาทำการทดสอบอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในครั้งนี้

เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้ผลการดำเนินงานมีผลกำไรทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจ (พิพรรณ พิเศษฐศิริประภา, นรพล จินันท์เดช, มนตรี พิริยะกุล, และ นภาพร ชันชนภา, 2558, หน้า 65) เมื่อพิจารณาในอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญในการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไม่ว่าจะเป็นการจ้างงาน การกระจายรายได้ และการเกิดธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม ดังนั้นการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก (Nguyen, Yadav, Pande, Bhanot, & Hasan, 2022, pp. 186-187) ซึ่งการบริหารจัดการให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าธุรกิจโรงแรมจะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และช่วยพัฒนาการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Rehman & Hassan (2016, pp. 1-2) ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะนำเสนอหลักเกณฑ์ และมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.3 หลักเกณฑ์ และมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม

2.3.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 (2547) มาตรา 4 ระบุว่า “โรงแรม คือ ธุรกิจที่ให้บริการที่พักชั่วคราวโดยมีการคิดค่าตอบแทน แต่ไม่รวมถึงสถานที่พักเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หน่วยงานอื่นของรัฐหรือเพื่อการกุศล การศึกษา ไม่รวมถึงสถานที่พักที่มีวัตถุประสงค์ให้บริการที่พักอาศัยเป็นรายเดือนขึ้นไป และไม่รวมถึงสถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง”

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2563) ระบุว่า โรงแรม คือ ที่พักแรมสำหรับผู้เดินทางโดยต้องเสียค่าที่พักแรมในการเข้าพักบริการ

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2556) กล่าวว่า โรงแรม คือ ธุรกิจที่ให้บริการที่พักแก่คนเดินทางโดยเก็บค่าเช่าเป็นรายห้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมแก่นักท่องเที่ยวเช่น อาหาร เครื่องดื่ม การซักรีด การนำเที่ยว บริการยานพาหนะในการเดินทาง ไม้ค้ำเตียง และสระว่ายน้ำ เป็นต้น

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2562) ให้ความหมายของโรงแรมว่า เป็นสถานที่พักสำหรับขายบริการที่พักให้แก่นักท่องเที่ยว ผู้มาเยือนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบถ้วน

ขวัญชนก สุวรรณพงศ์ (2559) กล่าวว่า โรงแรม คือ สถานที่พักค้างแรมแบบชั่วคราวยังจุดหมายปลายทาง และเป็นส่วนที่นักท่องเที่ยวใช้จ่ายเงินมากที่สุดในการท่องเที่ยวแต่ละครั้ง

สรุปโรงแรม คือ การประกอบธุรกิจให้บริการห้องพักและมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบถ้วนแก่นักเดินทางสำหรับพักอาศัยค้างคืนเป็นการชั่วคราวโดยมีการเก็บค่าบริการที่พักและเก็บค่าบริการอื่น ๆ ภายในโรงแรม

2.3.2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรม

สมบัติ กาญจนกิจ (2557) ได้กล่าวถึง การจำแนกประเภทของโรงแรมไว้หลากหลายรูปแบบโดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะราคา ลักษณะการให้บริการ และลักษณะสิ่งอำนวยความสะดวก โดยมีรายละเอียดได้ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะกายภาพได้ 8 ลักษณะคือ

- 1.1 โรงแรม (Hotel) คือ สถานที่พักที่มีพนักงานคอยให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง
- 1.2 โมเต็ล (Motel) คือ ที่พักชั่วคราวริมทางตามชานเมืองมีที่จอดรถอยู่ติดกับห้องนอน
- 1.3 รีสอร์ท (Resort) คือ สถานที่พักที่มักจะสร้างอยู่ใกล้กับสถานที่ตากอากาศแหล่งท่องเที่ยวหรือสถานที่เล่นกีฬา ส่วนใหญ่ผู้เข้าพักจะใช้เวลาพักเป็นเวลานาน ๆ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม โดยจะตั้งชื่อให้สอดคล้องกับการเป็นสโมสรเช่น Golf Club , Club House เป็นต้น
- 1.4 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) คือ สถานที่พักที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจการจัดประชุมเป็นหลัก และมีการขายห้องพักรวมอยู่ด้วยระหว่างการจัดงานประชุม
- 1.5 ศูนย์ประชุม (Conference Center) คือ สถานที่จัดประชุมและขายห้องพักรวมไปด้วยคล้ายกับโรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) แต่จะมีขนาดเล็กกว่า

- 1.6 โรงแรมที่จัดห้องพักไว้ให้แขก (All Suit Hotel) เป็นสถานที่พักที่มีห้องครัวขนาดเล็กไว้สำหรับประกอบอาหาร
 - 1.7 คอนโดเทล (Condotel) คือ สถานที่พักสำหรับลูกค้าที่พักราวนานกว่าปกติโดยจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนคอนโดมิเนียม แต่ในฤดูกาลท่องเที่ยวจะมีการเปิดให้เช่าเป็นรายวันด้วย
 - 1.8 ที่พักชั่วคราวสำหรับนักเดินทางระหว่างเมือง (Bed and Breakfast) คือ ที่พักขนาดเล็กโดยลูกค้าต้องบริการตนเองเป็นหลัก
2. จำแนกตามลักษณะของราคาแบ่งได้ 4 แบบ คือ
 - 2.1 โรงแรมระดับหรูหรา (Luxury Hotel) คือ โรงแรมที่มีการตกแต่งอย่างหรูหรา เฟอร์นิเจอร์ราคาแพง พนักงานบริการอย่างดี มีมาตรฐานสูง และมีค่าเช่าราคาสูง
 - 2.2 โรงแรมระดับพิเศษ (Superior Hotel) คือ โรงแรมที่มีการตกแต่งหรูหรา มีพนักงานคอยให้บริการ โดยมีค่าเช่า และมาตรฐานต่าง ๆ รองลงมาจาก Luxury Hotel
 - 2.3 โรงแรมระดับกลาง (Mid Hotel) คือ โรงแรมที่มีการตกแต่ง การบริการของพนักงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปที่มีราคาห้องพักต่ำกว่าระดับ Superior Hotel
 - 2.4 โรงแรมระดับประหยัด (Economy Hotel) คือ โรงแรมที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าที่มีงบประมาณไม่มาก
 3. จำแนกตามลักษณะการให้บริการแบ่งได้ 2 แบบ
 - 3.1 การให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full Service) คือ โรงแรมที่ให้บริการ และสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน อีกทั้งยังมีพนักงานสำหรับคอยให้บริการแก่ลูกค้าทุกจุดบริการของโรงแรม เช่น ห้องอาหารนานาชาติ การบริการจัดเลี้ยง Cocktail Lounge เป็นต้น
 - 3.2 การให้บริการแบบมีข้อจำกัด (Limited Service) คือ โรงแรมที่มีการให้บริการในระดับปานกลาง มีห้องอาหารทั่วไปไม่มีห้องอาหารแบบนานาชาติ เป็นต้น
 4. จำแนกตามประเภทสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการ คือ การแบ่งระดับดาวของโรงแรมตามเกณฑ์การให้บริการแก่ลูกค้า และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม Star Rate System โรงแรมที่มีมาตรฐานสูงสุดจัดเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว รองลงมาคือ สี่ดาว สามดาว สองดาว หนึ่งดาวตามลำดับ โดยจะวัดที่องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงแรม เช่น องค์ประกอบทางกายภาพ และองค์ประกอบห้องพัก เป็นต้น

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2556, หน้า 107-120) การจำแนกประเภทของโรงแรมไว้ 2 ประเภท คือ การแบ่งตามทำเลที่ตั้ง และการแบ่งตามมาตรฐานสากล โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จำแนกตามทำเลที่ตั้งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1.1 โรงแรมย่านพาณิชย์ (Commercial Hotel) คือ โรงแรมที่จัดตั้งขึ้นในย่านชุมชนการค้า ติดต่อคมนาคมสะดวกในการติดต่อธุรกิจ ประชุมอบรม สัมมนาต่าง ๆ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน บริษัทนำเที่ยวมักจะนำกรุ๊ปทัวร์ต่างชาติมาพักเพื่อความสะดวกในการนำไปยังสถานที่ต่าง ๆ

1.2 โรงแรมเรสซิเดนท์ (Residential Hotel) คือ โรงแรมที่มีหลายระดับตั้งแต่ระดับปานกลางถึงแบบหรูหรามาก โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าทุกอย่าง เช่น การทำความสะอาดห้องพัก การส่งอาหารถึงห้องพัก โดยส่วนมากผู้เข้าพักจะทำสัญญาเช่าเป็นระยะเวลานาน

1.3 โรงแรมใกล้สนามบิน (Airport Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งใกล้สนามบินสำหรับลูกค้าที่ต้องการประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางระหว่างที่พักกับสนามบิน ห้องพักในโรงแรมประเภทนี้จะมีการออกแบบห้องเป็นแบบเก็บเสียงรบกวนจากภายนอก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวที่ร่อนเครื่องบิน ผู้โดยสารที่ถูกยกเลิกเที่ยวบิน และนักธุรกิจ

1.4 โรงแรมตากอากาศ (Resort Hotel) คือ โรงแรมประเภทนี้มีตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงระดับหรูหรามาก มีสิ่งอำนวยความสะดวกบริการลูกค้าครบครัน และอาจมีบริการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวเสริม ตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว เช่น ทะเล น้ำพุร้อน น้ำตก สนามกอล์ฟ เป็นต้น

2. จำแนกตามมาตรฐานสากลแบ่งได้ 5 ระดับ ดังนี้

| | | |
|-----------------------------|---|-------------------|
| 2.1 โรงแรมชั้น Deluxe | = | Five Stars Hotel |
| 2.2 โรงแรมชั้น First Class | = | Four Stars Hotel |
| 2.3 โรงแรมชั้น Second Class | = | Three Stars Hotel |
| 2.4 โรงแรมชั้น Third Class | = | Two Stars Hotel |
| 2.5 โรงแรมชั้น Four Class | = | One Star Hotel |

Henkin (1979, p. 4) แบ่งประเภทของโรงแรมไว้ 3 ลักษณะดังนี้

1. โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมืองเพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจหรือมาท่องเที่ยวไม่ต้องการเช่าอยู่อาศัยระยะยาวโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างครบครัน เช่น การส่งจดหมาย โทรสาร และระบบการสื่อสารอื่น ๆ รวมถึงสถานที่พักผ่อนอื่น ๆ เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส เป็นต้น

2. โรงแรมเพื่อการพักประจำ (Residential Hotels) คือ โรงแรมที่ให้บริการแก่แขกที่ต้องการเช่าพักอาศัยอยู่ประจำมักตั้งอยู่บริเวณชานเมือง และอยู่ใกล้ย่านธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อกิจการ

3. โรงแรมรีสอร์ท (Resorts Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ เช่น น้ำตก ทะเล ภูเขา โดยที่โรงแรมจะมีบริการ ห้องอาหาร การชกักรีด การติดต่อสื่อสารหรือบริการอื่นๆ คล้ายโรงแรมทั่วไป แต่เน้นกิจกรรมการท่องเที่ยว บริการด้านการกีฬา และนันทนาการมากกว่าโรงแรมทั่วไป เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามขี่ม้า และกิจกรรมบันเทิงอื่น ๆ

Steadmon & Kasavana (1988) ได้แบ่งประเภทของโรงแรมไว้ 4 ประเภทโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามขนาดโรงแรม (Hotel Size) นับจากจำนวนห้องพัก แยกได้ 4 ขนาด คือ

| | | |
|-----|------------------------------|----------------|
| 1.1 | ห้องพักที่มีจำนวนห้องต่ำกว่า | 150 ห้อง |
| 1.2 | ห้องพักที่มีจำนวนห้องระหว่าง | 151 – 299 ห้อง |
| 1.3 | ห้องพักที่มีจำนวนห้องระหว่าง | 300 – 599 ห้อง |
| 1.4 | ห้องพักที่มีจำนวนห้องระหว่าง | 600 ห้องขึ้นไป |

2. จำแนกตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel Target Markets) แบ่งตามเป้าหมายหลักที่สำคัญได้ดังนี้

2.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels) จะตั้งอยู่ในย่านกลางเมืองที่เต็มไปด้วยองค์การทางธุรกิจให้บริการลูกค้าที่เข้าพักเพื่อติดต่อธุรกิจเป็นหลัก นอกเหนือจากห้องพักแล้วยังมีห้องประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ห้องจัดเลี้ยง ห้องอาหาร โดยส่วนมากโรงแรมประเภทนี้จะมีศูนย์ธุรกิจ (Business Center) ให้บริการรับส่งจดหมาย อีเมล มีคอมพิวเตอร์สัญญาณอินเทอร์เน็ตไว้คอยตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อน เช่น สระว่ายน้ำ ฟิตเนส เป็นต้น

2.2 โรงแรมเพื่อการพักประจำ (Residential Hotels) ในเมืองไทยนิยมเรียกว่า Service Apartment จะเป็นการพักแบบระยะยาวตั้งอยู่ย่านธุรกิจหรือในเมืองโดยคิด

ค่าบริการเป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน โรงแรมประเภทนี้มักจะรวมค่าบริการอาหารเช้าไว้ในค่าบริการทั้งหมดภายในห้องพักส่วนใหญ่โดยจะมีมัคครัวพร้อมอุปกรณ์เครื่องครัวจำนวนหนึ่งไว้ให้ลูกค้า และมีรถบริการรับส่งระหว่างโรงแรมกับสถานที่ต่าง ๆ อีกด้วย

- 2.3 โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels) เป็นโรงแรมที่เน้นการออกแบบบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในโรงแรมให้เหมาะสมกับการพักผ่อนมักตั้งอยู่ในเมืองท่องเที่ยวหรือพื้นที่ต่าง ๆ ที่สวยงามตามธรรมชาติ เช่น ริมภูเขา ริมทะเล เป็นต้น ส่วนมากโรงแรมประเภทนี้จะเน้นเปิดโล่งในพื้นที่ตัวโรงแรมเป็นหลักโดยเน้นบรรยากาศเป็นสระว่ายน้ำ สวนหย่อมที่เหมาะสมแก่การพักผ่อน
 - 2.4 โรงแรมห้องชุด (Suite Hotels) คือ โรงแรมที่จัดห้องพัก และห้องรับแขกแยกจากกันบางที่มีห้องประชุมขนาดเล็กไม่เกิน 10 คน ให้บริการลูกค้า และมีการจัดห้องครัวบาร์เครื่องดื่ม ตู้เย็นไว้บริการลูกค้า ลักษณะห้องพักเป็นแบบห้องชุดตกแต่งหรูหรา มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายแก่ลูกค้าราคาค่อนข้างสูง กลุ่มลูกค้าเป็นนักธุรกิจหรือบุคคลชั้นสูง
 - 2.5 โรงแรมที่มีห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast) คือ โรงแรมขนาดเล็กมีห้องพักประมาณ 20 – 30 ห้อง คิดค่าบริการห้องพักคู่กับอาหารเช้ามีสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการต่าง ๆ ภายในโรงแรมน้อยกว่าโรงแรมเพื่อการพาณิชย์
 - 2.6 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel) คือ โรงแรมที่มีห้องนอน ห้องรับแขก ห้องอาหาร และห้องครัวโดยเจ้าของห้องชุดแบ่งให้ผู้อื่นเช่าพักอาศัยชั่วคราวแบบโรงแรมทั่วไปโดยให้นิติบุคคลของ Condominium จัดการดูแล
 - 2.7 โรงแรมแบบศูนย์ประชุม (Conference Centers) คือ ศูนย์ประชุมที่มีห้องพัก อาหารและเครื่องดื่มรวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เหมือนโรงแรมในการพักผ่อน และออกกำลังกาย เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิสเพื่อพักผ่อนหลังจกการประชุมเสร็จ
3. จำแนกตามระดับคุณภาพของการบริการ แบ่งได้ดังนี้
 - 3.1 การบริการระดับโลก (World – Class Service) คือ โรงแรมที่มีค่าบริการค่อนข้างสูงมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ มีห้องพัก ห้องรับแขก ห้องอาหาร ห้องน้ำ มีการตกแต่งสวยงาม หลูหรา ราคาแพง มีเครื่องมือสื่อสารทางด้านธุรกิจ จัดไว้ให้แก่แขกผู้มาพัก โรงแรมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์รองรับแขกระดับ

บุคคลสำคัญของประเทศ หรือบุคคลสำคัญของโลก นักธุรกิจผู้มั่งคั่ง และบุคคลผู้มีชื่อเสียงเป็นต้น

3.2 การบริการระดับกลาง คือ โรงแรมที่อยู่ในระดับมาตรฐานมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายไม่เท่าโรงแรมระดับโลกมีการจัดการประชุมสัมมนา เช่น นักธุรกิจ นักท่องเที่ยว กรู๊ปทัวร์ มีการลดราคาให้แก่แขกประเภทข้าราชการ นักศึกษา และบริษัทนำเที่ยว

3.3 การบริการระดับประหยัด (Economy or Limited Service) คือ โรงแรมที่มีการจัดอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานครบถ้วนตามมาตรฐานไม่เน้นความหรูหรา แต่เน้นราคาประหยัดและไม่มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มให้บริการถึงห้องพัก

4. จำแนกตามการบริหารความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ โรงแรมที่บริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) และโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) ดังนี้

4.1 โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) คือ โรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหาร มีอำนาจในตนเอง ไม่ขึ้นตรงกับใคร จึงสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามที่ตนต้องการได้ แต่ข้อจำกัดของโรงแรมประเภทนี้คือ ประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย โอกาสการเติบโตทางธุรกิจต่ำ และเครือข่ายทางการตลาดน้อย

4.2 โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.2.1 การบริหาร โดยบริษัทแม่ (Parent Company) โรงแรมประเภทนี้จะใช้ชื่อเดียวกันทุกสาขา บริษัทแม่เป็นศูนย์กลางในทุก ๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นการวางระบบ การบริหารงาน และทรัพย์สินทั้งหมดจะเป็นของบริษัทแม่ ข้อได้เปรียบคือ มีการบริหารงานอย่างมืออาชีพ มีประสบการณ์ มีการสร้างระบบเครือข่ายทางการตลาด และการส่งเสริมการขายร่วมกัน ข้อเสียคือระบบงานเป็นแนวเดียวกันหมด ไม่มีความหลากหลายตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมในแต่ละพื้นที่

4.2.2 การบริหาร โดยพันธสัญญา (Management Contract) โรงแรมประเภทนี้มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามเครือข่ายของบริษัทแม่ แต่ทรัพย์สินเป็นของบุคคลภายนอก มีระบบเครือข่ายในการจัดวางระบบงานที่ดี มีข้อได้เปรียบทางการตลาด และการส่งเสริมการขาย การกู้ยืมธนาคารเพื่อลงทุนอนุมัติโครงการได้ง่ายเพราะมีความมั่นใจในการบริหารงานจากบริษัทแม่

แต่ผู้ลงทุนทางด้านการโรงแรมต้องมีผลตอบแทนสำหรับการบริหารงาน ให้แก่ผู้บริหารโรงแรมในระบบเครือข่ายแลกกับความคุ้มค่าในการลงทุน และลดความเสี่ยงของธุรกิจ

- 4.2.3 การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups) โรงแรมประเภทนี้ใช้ สิทธิพิเศษ เช่น เครื่องหมายการค้า ระบบการบริหารงาน สินค้า เครือข่ายทางการตลาด ชื่อเสียงที่ดีของบริษัทแม่โดยต้องเสียค่าสมาชิก ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสัญญา และเงินทุนประกอบการตามข้อตกลง

2.3.3 การจัดมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรม (Hotel Standard)

ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์ (2560, หน้า 15-20) ระบุเกณฑ์การแบ่งมาตรฐานโรงแรมสามารถแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้ข้อมูลจากมูลนิธิพัฒนามาตรฐานและพนักงานในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว (Hotel Standard) ทำการแบ่งมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรม มีระดับ 1-5 ดาว โดยมีเกณฑ์การวัดดังนี้

- หมวดที่ 1 สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อม สิ่งก่อสร้างทั่วไป และที่จอดรถ
- หมวดที่ 2 โถงต้อนรับ ห้องน้ำสาธารณะ ลิฟต์และทางสัญจรภายในอาคาร
- หมวดที่ 3 ห้องพักแบบ Standard (รวมทางเดินระเบียงและห้องน้ำ)
- หมวดที่ 4 ห้องพักแบบ Suite และ Executive Floor
- หมวดที่ 5 ห้องอาหาร คอฟฟี่ช็อป บาร์ และครัว
- หมวดที่ 6 ส่วนบริการด้านสันตนาการ และสระว่ายน้ำ
- หมวดที่ 7 ส่วนบริการด้านธุรกิจ : ห้องประชุม และ Business Center
- หมวดที่ 8 พนักงานและการบริการ
- หมวดที่ 9 ระบบความปลอดภัยในพื้นที่ทั่วไป
- หมวดที่ 10 ทรัพยากรและชุมชนแวดล้อมและส่วนสนับสนุนการบริการ
- หมวดที่ 11 ส่วนของพนักงาน
- หมวดที่ 12 คุณลักษณะเสริมอื่น ๆ

โรงแรมระดับ 1 ดาว คือ โรงแรมขนาดเล็กโดยมีบรรยากาศแบบเป็นกันเอง และส่วนใหญ่เจ้าของโรงแรมเป็นผู้ดูแลบริหารงานเอง โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั่วไป เช่น ห้องพักไม่ต่ำกว่า 10 ตารางเมตร เพียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โตะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัวกระดาษชำระไว้บริการลูกค้า โดยมีความสะอาด ปลอดภัยตามมาตรฐานโรงแรมทั่วไป มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรมระดับ 1 ดาว ประกอบด้วย 8 หมวด 28 เกณฑ์ 154 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 2 ดาว คือ โรงแรมที่มีมาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่ากลุ่ม 1 ดาว คือ ห้องพักที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 14 ตารางเมตร ภายในห้องพักมีเฟอร์นิเจอร์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไปไว้บริการ มีตาแมว โชคส่องประตู พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต กระจก แต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป และโทรศัพท์ติดต่อกภายใน ห้องน้ำเป็นแบบชักโครก มีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระเป็นต้น โดยมีความสะอาด ปลอดภัยตามมาตรฐานโรงแรมทั่วไป มาตรฐานที่พักรเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรมระดับ 2 ดาว ประกอบด้วย 8 หมวด 29 เกณฑ์ 168 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 3 ดาว คือ โรงแรมที่มีขนาดห้องพักไม่ต่ำกว่า 18 ตารางเมตร มีการตกแต่งดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับปานกลาง ภายในห้องพักมี โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไปพร้อมรีโมทคอนโทรล เครื่องเขียน มีอ่างอาบน้ำ ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน ตู้เสื้อผ้า สบู่ หมวกอาบน้ำ มีอ่างอาบน้ำ ระบบน้ำร้อนน้ำเย็น ถูใส่ผ้าอนามัย แก้ว ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า และภายในโรงแรมมีบริการอื่น ๆ เช่น ห้องประชุม คอฟฟี่ช็อป รัมเซอร์วิส ศูนย์ธุรกิจ ห้องน้ำสาธารณะ และห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น โดยมีความสะอาด ปลอดภัยตามมาตรฐานโรงแรมทั่วไป มาตรฐานที่พักรเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรมระดับ 3 ดาว ประกอบด้วย 9 หมวด 33 เกณฑ์ 232 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 4 ดาว คือ โรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งสวยงามพร้อมการให้บริการอย่างดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีมาตรฐานสูงโดยห้องพักมาตรฐานขนาดกว้างกว่า 24 ตารางเมตร ภายในห้องพักมีเตียงขนาดไม่น้อยกว่า 3.5 ฟุต มีโทรศัพท์ที่สามารถโทรทางไกลและต่างประเทศได้โดยตรง มีโทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไปและมีรายการให้ชมมากกว่า 8 ช่องรายการ มีมินิบาร์ ตู้เย็น กระจกติดม่านน้ำร้อนไฟฟ้าพร้อมชา กาแฟ ถูซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ ชุดชั้นรองเท้า ภายในห้องน้ำมีเครื่องใช้ครบครัน ภายในโรงแรมมีห้องอาหาร ห้องอบไอน้ำ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ศูนย์ธุรกิจ ห้องประชุมใหญ่ ห้องประชุมย่อยไม่น้อยกว่า 2 ห้อง และมีห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์มากกว่า 5 ชนิด รวมทั้งมีระบบการตรวจเช็คและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยครบครัน มาตรฐานที่พักรเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรมระดับ 4 ดาว ประกอบด้วย 12 หมวด 45 เกณฑ์ 365 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 5 ดาว คือ โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีการตกแต่งสวยงามหรูหรา มีมาตรฐานสากลระดับสูงทั้งภายนอกและภายในห้องพัก โดยห้องพักขนาดมาตรฐานใหญ่กว่า 30 ตารางเมตร มีเตียงสะอาดขนาดไม่น้อยกว่า 4 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป มีรายการมากกว่า 12 ช่องรายการ อุปกรณ์การติดต่อสื่อสารที่ครบครัน มินิบาร์ ตู้เย็น ห้องน้ำขนาดใหญ่ อ่างจากุซซี่ สุขภัณฑ์สะอาดสวยงาม เครื่องชั่งน้ำหนัก มีโทรศัพท์พ่วงอยู่ในห้องน้ำ ภายนอกห้องพักมีห้องชุดให้เลือกใช้บริการมากกว่า 3 แบบ เช่น ห้องอาหารไทยและอาหารนานาชาติ ห้องอบไอน้ำ ห้องนวด ห้องประชุมย่อยตั้งแต่ 4 ห้องขึ้นไป ห้องประชุมใหญ่ที่มีอุปกรณ์ครบถ้วน สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกายมากกว่า 7 ชนิด และภายในโรงแรมมีการให้บริการอย่างดีตามมาตรฐานสากล

และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเพื่อทำให้ลูกค้าประทับใจ รวมทั้งเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในโรงแรมได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งานเสมอ มีระบบความปลอดภัยและอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยที่ทันสมัย มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรมระดับ 5 ดาว ประกอบด้วย 12 หมวด 45 เกณฑ์ 499 ตัวชี้วัด

สมาคมโรงแรมไทย (2562) ได้ระบุเกณฑ์การแบ่งมาตรฐานระดับ “โรงแรม” ตั้งแต่ 2-5 ดาว โดยมีเกณฑ์การวัด 12 หมวดดังต่อไปนี้

- หมวดที่ 1 สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อม สิ่งก่อสร้างทั่วไป และที่จอดรถ
- หมวดที่ 2 โถงต้อนรับ ห้องน้ำสาธารณะ ลิฟต์ และทางสัญจรภายในอาคาร
- หมวดที่ 3 ห้องพักแบบ Standard (รวมทางเดินระเบียง และห้องน้ำ)
- หมวดที่ 4 ห้องพักแบบ Suite และ Executive Floor
- หมวดที่ 5 ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว
- หมวดที่ 6 ส่วนบริการด้านสันตนาการและสระว่ายน้ำ
- หมวดที่ 7 ส่วนบริการด้านธุรกิจ : ห้องประชุม และ Business Center
- หมวดที่ 8 พนักงานและการบริการ
- หมวดที่ 9 ระบบความปลอดภัยในพื้นที่ทั่วไป
- หมวดที่ 10 ทรัพย์สินและชุมชนแวดล้อมและส่วนสนับสนุนการบริการ
- หมวดที่ 11 ส่วนของพนักงาน
- หมวดที่ 12 คุณลักษณะเสริมอื่นๆ

โรงแรมระดับ 2 ดาว คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับที่พักพอสมควร หน้าโรงแรมมีป้ายชื่อสัญลักษณ์ไม่ชำรุดสามารถมองเห็นได้ชัดเจนแม้เวลากลางคืน โถงต้อนรับสะอาดมีการตกแต่งพอสมควร มี Safety Box (รวมในห้องพัก) ไม่น้อยกว่า 20% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด ห้องพักมีการตกแต่งพอสมควร ขนาดห้องกว้างไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร (รวมห้องน้ำ) ความสูงไม่น้อยกว่า 2.60 เมตร ภายในห้องพักมีเฟอร์นิเจอร์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไป พร้อมเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 0.9 x 1.9 เมตร โทรทส์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป และโทรศัพท์ติดต่อภายใน มีตู้เย็นพร้อมใช้งานไม่น้อยกว่า 50% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด ห้องอาหารมีการตกแต่งพอสมควร มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรมระดับ 2 ดาว ประกอบด้วย 8 หมวด 30 เกณฑ์ 158 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 3 ดาว คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับที่พักเป็นอย่างมาก หน้าโรงแรมมีป้ายชื่อและสัญลักษณ์ไม่ชำรุด โดยมีป้ายชื่อหลักเป็นภาษาไทยอยู่ด้านหน้าหรือด้านบนภาษาต่างประเทศสามารถมองเห็นได้ชัดเจนแม้เวลากลางคืน มีที่จอดรถไม่น้อยกว่า

20% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด โถงต้อนรับมีความสะอาดมีการตกแต่งอย่างดี ในห้องพักมี Safety Box (รวมในห้องพัก) ไม่น้อยกว่า 50% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด ห้องพักรมีการตกแต่งสวยงาม พอสมควร ขนาดห้องกว้างไม่น้อยกว่า 22 ตารางเมตร (รวมห้องน้ำ) ความสูงไม่น้อยกว่า 2.60 เมตร ต้องมีห้องพักที่มีองค์ประกอบของเฟอร์นิเจอร์เครื่องใช้ที่เหมาะสมแก่คนพิการอย่างน้อย 1 ห้อง ภายในห้องพักมีเฟอร์นิเจอร์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไป พร้อมเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 0.9 x 1.9 เมตร โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป และโทรศัพท์ติดต่อกภายในพร้อมคำอธิบาย มีเมนูอาหาร Room Service มีตู้เย็นขนาดไม่เล็กกว่า 2 คิวสภาพดี ไม่น้อยกว่า 50% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด ห้องอาหารมีการตกแต่งอย่างดี มีคอฟฟี่ชอป มาตรฐานที่พักรเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรม ระดับ 3 ดาว ประกอบด้วย 9 หมวด 33 เกณฑ์ 232 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 4 ดาว คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับที่พักรเป็น อย่างมาก หน้าโรงแรมมีป้ายชื่อและสัญลักษณ์ไม่ซ้ำรูด โดยมีป้ายชื่อหลักเป็นภาษาไทยอยู่ด้านหน้า หรือด้านบนภาษาต่างประเทศสามารถมองเห็นได้ชัดเจนแม้เวลากลางคืน มีที่จอดรถไม่น้อยกว่า 30% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด โถงต้อนรับสะอาดมีการตกแต่งอย่างดี มี Safety Box (รวมใน ห้องพักร) ไม่น้อยกว่า 50% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด ห้องพักรมีการตกแต่งอย่างดี ขนาดห้องกว้าง ไม่น้อยกว่า 29 ตารางเมตร (รวมห้องน้ำ) ความสูงไม่น้อยกว่า 2.70 เมตร ต้องมีห้องพักที่มี องค์ประกอบของเฟอร์นิเจอร์เครื่องใช้ที่เหมาะสมแก่คนพิการอย่างน้อย 1 ห้อง ภายในห้องพักมี เฟอร์นิเจอร์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไป พร้อมเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 1.0 x 1.9 เมตร โทรทัศน์ ขนาด 20 นิ้วขึ้นไปพร้อม Remote Control มีบริการ Cable & Inhouse Channels ไม่น้อยกว่า 8 ช่อง รายการและโทรศัพท์ติดต่อกภายใน โดยสามารถโทรไปทางไกลทั้งในและนอกประเทศพร้อม คำอธิบาย มีเมนูอาหาร Room Service มีตู้เย็นขนาดไม่เล็กกว่า 2 คิวสภาพดีทุกห้องพักร และมี ห้องพักรแบบ Suite ที่มีความแตกต่างกันไม่น้อยกว่า 2 แบบ มีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 40 ตารางเมตร (ไม่รวมห้องน้ำและระเบียง) มีห้องน้ำในส่วนของห้องรับแขกที่ใช้ได้โดยตรง มีโทรทัศน์ขนาดไม่ ต่ำกว่า 25 นิ้ว พร้อม Remote Control มีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระเป็นต้น ห้องอาหารแบ่งเป็นกลุ่ม อาหารและมีการให้บริการแบบบุฟเฟต์ในส่วนของอาหารเช้า มีคอฟฟี่ชอป บาร์มีการตกแต่งอย่างดี และมีห้องน้ำสาธารณะบริการในห้องอาหาร มีสระว่ายน้ำ ห้องประชุม และ Business Center มาตรฐานที่พักรเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรมระดับ 4 ดาว ประกอบด้วย 12 หมวด 41 เกณฑ์ 365 ตัวชี้วัด

โรงแรมระดับ 5 ดาว คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับที่พักรเป็น อย่างมาก หน้าโรงแรมมีป้ายชื่อและสัญลักษณ์ไม่ซ้ำรูด โดยมีป้ายชื่อหลักเป็นภาษาไทยอยู่ด้านหน้า หรือด้านบนภาษาต่างประเทศมีความสวยงามระดับสูงสามารถมองเห็นได้ชัดเจนแม้เวลากลางคืน มีที่

จอร์คไม่น้อยกว่า 40% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด โถงต้อนรับสะอาดมีการตกแต่งอย่างดี มี Safety Box (รวมในห้องพัก) ต้องมีตามจำนวนห้องพักทั้งหมด ห้องพักมีการตกแต่งอย่างดี ขนาดห้องกว้างไม่น้อยกว่า 40 ตารางเมตร (รวมห้องน้ำ) ความสูงไม่น้อยกว่า 2.70 เมตร ต้องมีห้องพักที่มีองค์ประกอบของเฟอร์นิเจอร์เครื่องใช้ที่เหมาะสมแก่คนพักอย่างน้อย 1 ห้อง ภายในห้องพักมีเฟอร์นิเจอร์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไป พร้อมเตียงแบบ Single/Twin ขนาดไม่ต่ำกว่า 1.2 x 2.0 เมตร โทรทัศน์ขนาด 32 นิ้วขึ้นไปพร้อม Remote Control มีบริการ Cable & Inhouse Channels ไม่น้อยกว่า 12 ช่องรายการและโทรศัพท์ติดต่อกภายในโทรทางไกลทั้งในและนอกประเทศพร้อมคำอธิบาย มีเมนูอาหาร Room Service มีตู้เย็นขนาดไม่เล็กกว่า 2 คิวสภาพดีทุกห้องพัก มีห้องพักแบบ Suite และ Executive Floor มีความแตกต่างกันไม่น้อยกว่า 3 แบบ โดยต้องมีไม่น้อยกว่า 5% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด มีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 60 ตารางเมตร (ไม่รวมห้องน้ำและระเบียง) มีห้องน้ำในส่วนของโรงแรมรับแขกที่ใช้ได้โดยตรง มีโทรทัศน์ขนาดไม่ต่ำกว่า 32 นิ้ว จำนวน 2 เครื่อง พร้อม Remote Control มี Mini Compo , DVD , VCD ที่ใช้กับ USB ได้ มีโทรศัพท์ไม่น้อยกว่า 3 เครื่อง ห้องอาหารแบ่งเป็นกลุ่มอาหารและมีการให้บริการแบบบุฟเฟต์ในส่วนของอาหารเช้า มีคอฟฟี่ชอป บาร์มีการตกแต่งอย่างดี และมีห้องน้ำสาธารณะบริการในห้องอาหาร มีสระว่ายน้ำ ห้องประชุม และ Business Center มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรมระดับ 5 ดาว ประกอบด้วย 12 หมวด 45 เกณฑ์ 499 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 2.7 สรุปมาตรฐานที่พักประเภทโรงแรมระดับ 2-5 ดาว

| ระดับ | หมวดการแบ่งมาตรฐานที่พักประเภทโรงแรม | | | | | | | | | | | | เกณฑ์ | ตัวชี้วัด |
|-------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| 2 ดาว | * | * | * | | * | | | * | * | * | * | | 30 | 158 |
| 3 ดาว | * | * | * | | * | | | * | * | * | * | * | 33 | 232 |
| 4 ดาว | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 41 | 365 |
| 5 ดาว | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 45 | 499 |

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (2562)

ในส่วนเกณฑ์การแบ่งมาตรฐานระดับ “รีสอร์ท” ตั้งแต่ 2-5 ดาว โดยมีเกณฑ์การวัด 11 หมวดดังต่อไปนี้

- หมวดที่ 1 สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อม สิ่งก่อสร้างทั่วไป และที่จอดรถ
- หมวดที่ 2 โถงต้อนรับ ห้องน้ำสาธารณะ ลิฟต์ และทางสัญจรภายในอาคาร
- หมวดที่ 3 ห้องพักแบบ Standard (รวมทางเดินระเบียง และห้องน้ำ)
- หมวดที่ 4 ห้องพักแบบ Suite และ Executive Floor
- หมวดที่ 5 ห้องอาหาร คอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว
- หมวดที่ 6 ส่วนบริการด้านสันตนาการและสระว่ายน้ำ
- หมวดที่ 7 พนักงานและการบริการ
- หมวดที่ 8 ระบบความปลอดภัยในพื้นที่ทั่วไป
- หมวดที่ 9 ทรัพยากรและชุมชนแวดล้อมและส่วนสนับสนุนการบริการ
- หมวดที่ 10 ส่วนของพนักงาน
- หมวดที่ 11 คุณลักษณะเสริมอื่นๆ

จากการศึกษาเกณฑ์การวัดมาตรฐานตามระดับดาวของรีสอร์ทพบว่า มาตรฐานการวัดระดับดาวของทั้งโรงแรมและรีสอร์ทที่มีความเหมือนกันทั้งหมดยกเว้นในหมวดที่ 7 ของเกณฑ์การวัดระดับโรงแรมคือ ส่วนบริการด้านธุรกิจ ห้องประชุม และ Business Center ที่ไม่มีเกณฑ์การวัดระดับประเภทรีสอร์ท เมื่อศึกษาลงไปในแต่ละระดับดาวพบว่า รีสอร์ทระดับ 2-3 ดาว มีรายละเอียด และใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดเหมือนเกณฑ์การวัดมาตรฐานประเภทโรงแรมทุกประการคือ รีสอร์ทระดับ 2 ดาว มีมาตรฐานการจัดลำดับดาวประกอบด้วย 8 หมวด 30 เกณฑ์ 158 ตัวชี้วัด และรีสอร์ทระดับ 3 ดาว ประกอบด้วย 9 หมวด 33 เกณฑ์ 232 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังที่สรุปไปตั้งก่อนหน้านี้นี้ในการแบ่งมาตรฐานของโรงแรมระดับ 1-2 ดาว

ในส่วนของรีสอร์ทระดับ 4-5 ดาว มีรายละเอียดและเกณฑ์การวัดมาตรฐานระดับดาวเหมือนโรงแรมระดับ 4 ดาว เกือบทุกประการ แต่มีความแตกต่างกันที่การวัดเพื่อจัดลำดับดาวของรีสอร์ทไม่พิจารณาในส่วนของการให้บริการด้านธุรกิจ ห้องประชุม และ Business Center ทำให้การจัดลำดับดาวของรีสอร์ทระดับ 4 ดาว ประกอบด้วย 11 หมวด 38 เกณฑ์ 331 ตัวชี้วัด และการจัดลำดับดาวของรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ประกอบด้วย 11 หมวด 42 เกณฑ์ 448 ตัวชี้วัด ดังที่สรุปเป็นตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 สรุปมาตรฐานที่พักประเภทรีสอร์ทระดับ 2-5 ดาว

| ระดับ | หมวดการแบ่งมาตรฐานที่พักประเภทรีสอร์ท | | | | | | | | | | | เกณฑ์ | ตัวชี้วัด |
|-------|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | |
| 2 ดาว | * | * | * | | * | | * | * | * | * | | 30 | 158 |
| 3 ดาว | * | * | * | | * | | * | * | * | * | * | 33 | 232 |
| 4 ดาว | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 38 | 331 |
| 5 ดาว | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 42 | 448 |

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (2562)

สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 โดยคณะผู้บริหารโรงแรมและเจ้าของโรงแรมได้ร่วมกันขออนุญาตจัดตั้งขึ้นโดยในขณะนั้นเรียกว่า “สมาคมโรงแรมเพื่อนักทศนาจรแห่งประเทศไทย” และในปี พ.ศ. 2511 เปลี่ยนชื่อเป็น “สมาคมโรงแรมไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความสามัคคี และอุปการะซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมโรงแรมและของสมาชิกส่งเสริมการทศนาจรในประเทศไทย ส่งเสริมความรู้และการประสานงานระหว่างสมาชิก ซึ่งการจัดมาตรฐานโรงแรมไทยได้เริ่มจัดมาตรฐานในระดับสากลเมื่อ พ.ศ. 2542 โดยนายกสมาคมโรงแรมไทยกับผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในขณะนั้นมีความคิดตรงกันคือต้องการกำหนดมาตรฐานของโรงแรมในประเทศไทยให้เป็นรูปธรรมขึ้นในประเทศไทยเพื่อผลักดันให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเติบโตอย่างมีระบบและมาตรฐาน จึงขอให้สมาคมโรงแรมไทยช่วยจัดทำมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทยขึ้น โดยโรงแรมที่ผ่านหลักเกณฑ์รับรองมาตรฐานโรงแรมจะได้รับความช่วยเหลือจากทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน (สมาคมโรงแรมไทย, 2562)

ในครั้งนี้ทางผู้วิจัยเลือกกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มธุรกิจที่พักประเภทโรงแรมและรีสอร์ท เนื่องจากเป็นธุรกิจใอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สร้างรายได้สูงที่สุดเป็นอันดับหนึ่งจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และนักท่องเที่ยวต่างประเทศ โดยผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มโรงแรม และรีสอร์ทระดับ 5 ดาว เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นมาตรฐานระดับสูงที่สุดของธุรกิจประเภทโรงแรมและรีสอร์ทจากการจัดมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของสมาคมโรงแรมไทยเพื่อให้อุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวเป็นต้นแบบในการพัฒนาโรงแรมและรีสอร์ททุกระดับในประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัย 7 ตัว ที่อยู่ใน 7S ของ McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบการบริหาร (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared Values) และการเป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ขององค์การซึ่งมีทั้งงานวิจัยต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศดังนี้

2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

Ince, Öztürk, Kumkale, Tüt, Karaca, & Sağlam (2022) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Evaluation of contemporary management approaches in hotel businesses: A qualitative application in four and five star hotels. ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมมีการใช้แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางถึงต่ำ โดยรูปแบบการบริหารจะเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนในโรงแรมมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงทำการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้มากขึ้น และเมื่อโรงแรมเผชิญปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่เคยประสบมาก่อนต้องให้พนักงานทุกคนในองค์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการหาแนวทางแก้ไขและนำเสนอมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางธุรกิจ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมสำหรับการเรียนรู้ให้มากที่สุดซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจมีแนวทางการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

RudanČić, Mišević, & Tomašević (2021) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Knowledge management as a business strategy of a learning organisation. ผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งกลายเป็นวิถีของการทำงานภายในองค์การ และไม่ควรเป็นทางเลือกอีกต่อไป แต่ต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกิดการซึมซับจากประสบการณ์ และเกิดการแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการฐานความรู้ และทักษะของพนักงานโดยผู้บริหารต้องช่วยเผยแพร่ความรู้ รวมถึงข้อมูลสำคัญที่เอื้อต่อเป้าหมายของบริษัท ดังนั้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารการจัดการความรู้ภายในการดำเนินธุรกิจที่ทันสมัยจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แต่ข้อเสียคือ พนักงานอาจมีความรู้หรือทักษะไม่มากพอในการใช้งานเทคโนโลยีจึงส่งผลให้ไม่มีส่วนร่วม และขาดการสื่อสารภายในองค์การ

Al-dhuwahi, Alzahrani, Abdulrahman, Faisal, & Arabia (2020) ทำการศึกษาเรื่อง The degree of achievement of learning organisation dimensions in the schools of the royal commission in jubail by using senge's model ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และการมี

วิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยรูปแบบการบริหารต้องเป็นในลักษณะการให้คำแนะนำ และมีการประชุมอยู่เสมอเพื่อช่วยในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการคิดเชิงวิพากษ์ของพนักงาน นอกจากนี้ต้องส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วยเพิ่มความสำเร็จของมิตการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Caputo, Garcia-Perez, Cillo, & Giacosa (2019) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organization. ผลการวิจัยพบว่า การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสนับสนุนแนวทางการจัดการความรู้ และการฝึกอบรมพนักงานของบริษัททำให้เกิดการถ่ายเทข้อมูล ความรู้ภายในบริษัทได้อย่างสะดวกรวดเร็วทั่วถึงทั้งองค์กรทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างมูลค่าร่วมกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

Otieno & Maina (2019) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Learning Organization Attributes and Performance of G4s Kenya Limited Mombasa County, Kenya ผลการวิจัยพบว่า การคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพราะมีการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ทั้งจากพนักงานและองค์กรช่วยกันเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนแบบแผนความคิดอ่านช่วยให้พนักงานปรับเปลี่ยนการทำงานพร้อมรับความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันช่วยก่อให้เกิดความเชื่อในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร สร้างความไว้วางใจแก่กันภายในองค์กรและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ส่วนความรู้แห่งตนช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้นจากการที่พนักงานทุกคนมีทักษะความสามารถมากขึ้น และเกิดการเรียนรู้ระหว่างการใช้ชีวิตประจำวันของพนักงาน ท้ายที่สุดการศึกษานี้ยืนยันว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายในองค์กรโดยประเด็นที่สำคัญคือ ความต่อเนื่องในการเรียนรู้เป็นทีมอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

Al-Refaie (2015) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ และประสบความสำเร็จทางการเงินต้องอาศัยพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ดังนั้นองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจใน

การทำงานให้กับพนักงาน จัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบในการให้รางวัลแก่พนักงานทุก ๆ คนอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันทั้งองค์กร และทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงจะทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Kanten et al. (2015) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมต้องออกแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม เป้าหมาย และค่านิยมหลักขององค์กร จึงจะทำให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมมีความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร สิ่งเหล่านี้ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมแบบพลวัตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

Tarigan & Putri (2015) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง The usage of accounting information system in hotel and restaurant management: An evidence from Indonesia. เป็นการวิจัยสำรวจการใช้งานระบบสารสนเทศทางบัญชีในภาคธุรกิจโรงแรม และร้านอาหาร ผลการวิจัยพบว่า ในภาคธุรกิจโรงแรม และร้านอาหารมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง องค์กรมีกระบวนการพัฒนาความสามารถทั้งในระดับกลุ่ม และรายบุคคลอยู่ในระดับสูง อีกทั้งพนักงานทุกคนพร้อมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เห็นคุณค่าในแนวคิดของพนักงานคนอื่น ๆ และพนักงานทุกคนมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเผยแพร่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพอันส่งผลให้การใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศทางบัญชีมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก

Mehrabi et al. (2013) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Explaining the relationship between organizational structure and dimensions of learning organizations (case study: education organization in boroojerd county and the related departments). ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรกับระดับการเรียนรู้เป็นมิติที่สำคัญที่สุดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับส่วนนี้เป็นอย่างมากโดยต้องทำให้พนักงานไม่มีอคติในการเรียนรู้ และพร้อมรับคำวิจารณ์ต่าง ๆ ซึ่งพนักงานต้องมีความเชื่อว่ายังมีวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำงาน ส่วนตัวแปรด้านการเรียนรู้เป็นทีม และวิสัยทัศน์ร่วมกันมีระดับความสัมพันธ์สูงสุดเป็นค่าลบ ดังนั้นองค์กรต้องปรับลดโครงสร้างแบบทางการ และการรวมศูนย์ลงรวมถึงลดความซับซ้อนขององค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

สุตาภัทร แก้วคัลณา และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ (2564) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขในระดับสูง โดยจะช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร และเกิดแรงจูงใจการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เขมนิจ บุญสาดี และ กาญจน์ เรืองมนตรี (2564) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับรายด้านจากน้อยไปมาก ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ โดยมีกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ คือ 1. กลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพของผู้บริหาร 2. กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้พนักงานที่มีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน 4. กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารด้วยระบบคุณภาพแบบยั่งยืน 5. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาตนเอง และช่วยปรับวิธีคิดในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

สถิตย์ กุลสอน และคนอื่น ๆ (2563) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสันตพล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสันตพลประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการเรียนรู้ โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเรียนรู้ ระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศ โครงสร้างองค์การ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ จึงทำให้เกิดการติดต่อประสานงานภายในองค์การได้อย่างสะดวก ช่วยให้เกิดการคิดวิเคราะห์ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการจัดเก็บ ถ่ายโอน ประมวลผลความรู้ขององค์การ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ รวมถึงช่วยทำให้เกิดค่านิยมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ

นพดล คำพิทักษ์ (2563) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลางสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในเขตนครชัยบุรีนทร์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับของปัจจัยรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ด้านการจัดการความรู้ และด้านการจูงใจ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมเฉลี่ยและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลางได้แก่ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน และด้านโครงสร้างองค์การ

รวีวรรณ จันทร และ ภาณุมาศ จินารัตน์ (2562) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนกีฬาสังกัดสถาบันการพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนากลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด และระดับคุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรทั้งสามด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่มีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทายได้อย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ปัญหา และหาวิธีแก้ไขในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด

สุภะรัฐ ยอดกระเบา และ ศิริภัสสร วังศ์ทองดี (2562) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรที่มีการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทยเกิดขึ้นใน 3 ระดับ ได้แก่ 1. ระดับบุคคล คือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ความคิดเชิงระบบ วิธีการคิดที่เปิดกว้าง และความคิด

สร้างสรรค์ 2. ระดับกลุ่ม คือ การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 3. ระดับองค์การ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการคาดการณ์ล่วงหน้า เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทยพบว่า ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมายการเมือง เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และประชาชนในท้องถิ่น และปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้างองค์การ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ ภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์การทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร การจัดการความรู้ และบรรยากาศในหน่วยงานโดยเทศบาลแต่ละแห่งมีอันดับการรับรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 3) วิสัยทัศน์ 4) โครงสร้างที่เหมาะสม และ 5) บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสามารถนำทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวไปพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงต้องมีความเข้าใจในปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย และมีความชัดเจนในการบริหารเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และกลยุทธ์ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ รวมถึงทำการต่อยอดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6) ด้านการใช้เทคโนโลยี และ 7) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สุริยะ แซ่มศรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2559) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาต้องให้พนักงานมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายเพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ส่วนผู้บริหารต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกระดับเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานทุก ๆ ด้านทุกระดับพัฒนาให้มีความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้อาจารย์

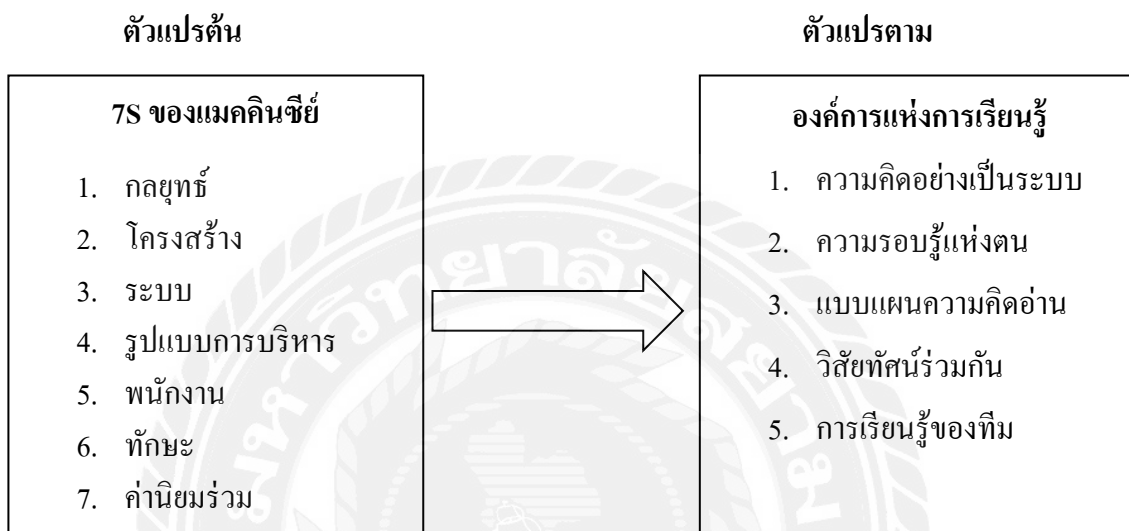
มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและทั่วทั้งองค์กร ในส่วนการประเมินความเหมาะสม และผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ต้องมีการทดลองนำแผนกลยุทธ์ไปใช้เพื่อหาข้อบกพร่องและทำการปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริงเพื่อให้กลยุทธ์มีความสมบูรณ์สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน อันจะส่งผลให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติงานได้จริงและสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

อนุกุล ปิลวาสน์ (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการท่องเที่ยวและบริการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและบริการต้องมุ่งมั่นในการสร้างธุรกิจให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานเห็นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ผลตอบแทน สวัสดิการในด้านต่าง ๆ และความมั่นคงในงานให้กับพนักงาน จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้ธุรกิจส่งผลให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย สมมติฐาน และคำอธิบายสมมติฐาน

2.5.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากกรอบแนวคิดข้างต้นสามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

1. สมมติฐานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ประกอบด้วยสมมติฐานที่ 1 – กลยุทธ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 2 – โครงสร้างส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 3 – ระบบส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 4 – รูปแบบการบริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 5 – พนักงานส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 6 – ทักษะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 7 – ค่านิยมร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. สมมติฐานการพยากรณ์ กล่าวคือ ปัจจัยหลัก 7 ตัวแปรประกอบด้วย กลยุทธ์ (X_1) โครงสร้าง (X_2) ระบบ (X_3) รูปแบบการบริหาร (X_4) พนักงาน (X_5) ทักษะ (X_6) ค่านิยมร่วม (X_7) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2.5.2 คำอธิบายสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 – กลยุทธ์ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในลักษณะที่กลยุทธ์เป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจ ดังนั้นกลยุทธ์เป็นเสมือนการวางแผน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยในการแก้ไขอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้ จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการวางแผนที่ผสมผสานระหว่างภาคปฏิบัติควบคู่ไปกับการบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ตายตัว มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา (Marquardt & Reynolds, 1994) มากกว่านั้นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลกับระดับองค์กร โดยเน้นที่การพัฒนาความรู้ร่วมกันภายในองค์กร (Al-adaileh et al., 2012, pp. 483-485) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจัดสภาพแวดล้อมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และนำบุคคลหรือทีมงานที่มีประสบการณ์มาเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ลำพึง ศรีมิชัย, 2559, หน้า 202-205)

สมมติฐานที่ 2 – โครงสร้างส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

โครงสร้างมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในลักษณะที่โครงสร้างเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจ โดยโครงสร้างเป็นการกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจ หน้าที่ของแต่ละฝ่ายงานภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายนอกและภายใน องค์กรจะทำให้การดำเนินการขององค์กรสามารถปรับสภาพให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็น โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเรียนรู้ไม่ปิดกั้นการแสดงความคิดเห็น และสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลในทุกหน่วยงาน โดยมุ่งไปที่พื้นฐานของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับ องค์กร (Marquardt, 2011) มากกว่านั้นต้องลดความเป็นทางการ ลดความซับซ้อนในการบริหาร มีการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้สิทธิ์ในการควบคุมตัดสินใจแก่พนักงาน และอนุญาตให้กำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์แปลกใหม่ได้ (Mehrabi et al., 2013, pp. 124-125) รวมทั้งต้อง มีความคล่องตัวเหมาะสมกับบริบทขององค์กรกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อน ลดการควบคุม เข้มงวดลงมีการเชื่อมโยงกันแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อสนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน และสร้างกระบวนการเรียนรู้ (พัชรกันย์ เมธาอักษรเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561, หน้า 1956)

สมมติฐานที่ 3 – ระบบส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ระบบมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในลักษณะที่ระบบเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจ โดยที่ระบบช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการ รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้มีการเรียนรู้ แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วผ่านระบบสารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ระบบ Intranet, Internet, Teleconference, Videoconference และ Application ต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการนำเอาระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล ถ่ายโอนประมวลผลข้อมูลให้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบมาทำการวิเคราะห์ ทำการสื่อสารรายงานข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร และสามารถแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวให้แก่ทุก ๆ คนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ (Tarigan & Putri, 2015, pp. 106-108) มากกว่านั้นระบบที่ดีต้องเอื้อให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย ถูกต้อง และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อสามารถกระจายความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร (แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, หน้า 79-80) และต้องมีความพร้อมใช้งานในส่วนของ Hardware (อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์) , Software (โปรแกรมหรือชุดคำสั่งที่จะสั่งและควบคุมให้ฮาร์ดแวร์ทำงาน) และ Peopleware (พนักงานในงานด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์) มาเชื่อมโยงข้อมูลแบบเครือข่ายที่ส่วนกลางเป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึงเพื่อเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีความทันสมัย และมีความเสถียรระหว่างการใช้งาน (ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคนอื่น ๆ, 2555, หน้า 105-111)

สมมติฐานที่ 4 – รูปแบบการบริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในลักษณะที่รูปแบบการบริหารเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบการบริหารจะทำให้พนักงานในองค์กรมีต้นแบบในการปฏิบัติงานมีที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เป็นรูปธรรม จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะการบริหารที่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน มีกระบวนการกระตุ้นจิตใจพนักงานให้มีความมุ่งมั่นสำหรับการพัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Rijal, 2010, p. 121) มากกว่านั้นต้องพยายามทำให้พนักงานทุกคนร่วมแบ่งปันความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ กระตุ้นการปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด โดยผู้บริหารต้องช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร ซึ่งผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องแบบเชิงประจักษ์ (Marquardt, 2011) และต้องพัฒนาพนักงานอย่างจริงจังมีการสนับสนุนการจัดการความรู้เป็นรูปธรรมเพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาตนเองของพนักงาน อันจะส่งผลให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคนอื่น ๆ, 2555, หน้า 104)

สมมติฐานที่ 5 – พนักงานส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย

พนักงานหรือการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในลักษณะที่พนักงานเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจ ดังนั้นองค์กรต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้เข้ามาในองค์กร และส่งเสริมพัฒนาความสามารถของพนักงานจากการจัดอบรมต่าง ๆ รวมถึงการให้รางวัล คุณแลเรื่องผลตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งใช้การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนองค์กรในยุคเก่าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Wang, 2006) โดยการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงาน คุณแลผลประโยชน์ ผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ทำการฝึกอบรมพัฒนา และรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป (Rehman & Hassan, 2016) และผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการเพิ่มศักยภาพ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด (Naidu & Chand, 2014, pp, 803-810)

สมมติฐานที่ 6 – ทักษะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย

ทักษะมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในลักษณะที่ทักษะเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจดังนั้นพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ต้องแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์อันมีค่าให้แก่สมาชิกภายในองค์กรทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถรับมือกับปัญหาอุปสรรคที่มีความท้าทายมาก ๆ ได้ และสามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการให้ความสำคัญกับการรับพนักงานที่มีทักษะที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และองค์กรต้องทำการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าองค์กรจะไม่มีรางวัลใด ๆ ใ้ก็ก็ตาม (Dewi et al., 2019, p. 58) มากกว่านั้นพนักงานทุกคนควรทำการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการหลากหลายรูปแบบเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถซึ่งจะสะท้อนออกมาจากการที่พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาองค์กร และยกระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ (ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, 2556, หน้า 68-72) รวมถึงเน้นการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิด ทักษะใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทุกระดับในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ (อัมพร ปัญญา, 2557, หน้า 188-189)

สมมติฐานที่ 7 – ค่านิยมร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ค่านิยมร่วมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในลักษณะที่ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติในธุรกิจ ดังนั้นค่านิยมร่วมช่วยทำให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการร่วมมือกันของพนักงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดการแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันของพนักงาน พนักงานจะปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นค่านิยมร่วมที่มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัว และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่สำคัญต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กร (Rijal, 2010, p. 120) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ผ่านความสัมพันธ์อันดีที่มีระหว่างกันทำให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ Al-adaileh et al. (2012, pp. 491-492) และส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ทุก ๆ หน่วยงานถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องจึงจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ภัทรภรณ์ อยู่มาก และ โชติมา แก้วกรอง, 2560, หน้า 87-88)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 รูปแบบของการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 การรายงานผลการวิจัย

3.1 รูปแบบของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ในลักษณะของแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (An Explanatory Sequential Design) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกถึงปัญหา แนวทางของการบริหารจัดการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

3.1.1 ขั้นที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ทำการศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารวิชาการ ตำราวารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2. ทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิด 7S แมคคินซีย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.1.2 ขั้นที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

หลังจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการทำวิจัยเชิงปริมาณแล้วจะทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับ ได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปของ โรงแรมและ รีสอร์ทระดับ 5 ดาวในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยจากจังหวัดกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี เจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรม โดยทำการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Individual interview) ในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) โดยเครื่องมือการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

3.2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานซึ่งเป็นบุคลากรภายในธุรกิจโรงแรมและ รีสอร์ทที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยระดับ 5 ดาว ทั้งหมด 92 แห่ง เนื่องจากกลุ่มธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว เป็นมาตรฐานระดับสูงสุดของธุรกิจประเภทโรงแรมและรีสอร์ทจากการจัดมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของสมาคมโรงแรมไทย จึงมีความเหมาะสมในการนำกลุ่มโรงแรมและ รีสอร์ทระดับ 5 ดาว เป็นต้นแบบในการพัฒนาโรงแรมและรีสอร์ททุกระดับในประเทศไทยสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปโดยมีข้อมูลจำนวน โรงแรมและรีสอร์ท ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนโรงแรมและรีสอร์ทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมโรงแรมไทย

| ระดับดาว | จำนวนโรงแรมและรีสอร์ท (แห่ง) |
|------------|------------------------------|
| 5 ดาว | 92 |
| 4 ดาว | 136 |
| 3 ดาว | 77 |
| 2 ดาว | 4 |
| 1 ดาว | -- |
| รวม | 309 |

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (2564)

พิจารณาเป็นรายจังหวัดจำนวนโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว แบ่งได้ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว แบ่งตามจังหวัด

| จังหวัด | จำนวนโรงแรมและรีสอร์ท |
|-----------------|-----------------------|
| กรุงเทพมหานคร | 27 |
| ภูเก็ต | 16 |
| สุราษฎร์ธานี | 12 |
| ชลบุรี | 12 |
| เชียงใหม่ | 6 |
| ประจวบคีรีขันธ์ | 5 |
| กระบี่ | 5 |
| เพชรบุรี | 3 |
| เชียงราย | 2 |
| พะงัน | 2 |
| ระยอง | 1 |
| ขอนแก่น | 1 |
| รวม | 92 |

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (2564)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโสซึ่งเป็นบุคลากรภายในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากกรณีที่ประชากรมีจำนวนไม่แน่นอน (Infinite Population) และคำนวณที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จากสูตรของ Cochran (1953) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

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

เมื่อ n แทน ขนาดตัวอย่าง

P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม 0.50

Z แทน ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ระดับ .05)

d แทน สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ = 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{(0.05)(1 - 0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2} \\ &= 384.16 \end{aligned}$$

ผลการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 384 กลุ่มตัวอย่าง อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับการแบ่งสัดส่วนของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวในตารางที่ 3.3

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Sampling) (กัลยา วานิชย์บัญชา และ จีตา วานิชย์บัญชา, 2561)

ขั้นตอนที่ 1 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) จากรายชื่อโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย และเลือกจังหวัดที่มีโรงแรมระดับ 5 ดาวกระจุกตัวมากที่สุด 4 อันดับแรกได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี รวม 67 แห่งจาก 92 แห่งทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 72.83 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด 92 แห่ง ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ที่สามารถนำมาเป็นตัวแทนของประชากรโรงแรม และรีสอร์ทระดับ 5 ดาวทั้งหมดได้

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota Sampling) จากโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยใน 4 จังหวัดแรกตามสัดส่วนที่รวมกันเท่ากับ 67 แห่งจาก 92 แห่งทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 72.83 ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี โดยทำการเก็บข้อมูลแบบโควต้าตามสัดส่วน ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สัดส่วนของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ที่ตั้งอยู่รวมตัวกันมากที่สุด 4 อันดับ

| จังหวัด | จำนวนโรงแรมและรีสอร์ท | ร้อยละ | เก็บแบบสอบถาม |
|---------------|-----------------------|---------------|---------------|
| กรุงเทพมหานคร | 27 | 40.33 | 161 |
| ภูเก็ต | 16 | 23.88 | 95 |
| สุราษฎร์ธานี | 12 | 17.91 | 72 |
| ชลบุรี | 12 | 17.91 | 72 |
| รวม | 67 | 100.00 | 400 |

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (2564)

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ชุดต่อหนึ่งโรงแรมโดยแบ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส 2 คน และพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป 4 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละคือ พนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโสร้อยละ 33 และพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไปร้อยละ 67 (หรือคิดเป็นสัดส่วน 33:67)

3.2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปของ โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย 12 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญ ด้านธุรกิจโรงแรม 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย 3 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ท่าน (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013; Creswell & Poth, 2016; Moser & Korstjens, 2018) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) และทำการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Individual interview) ในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview)

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายอย่างหรือแบบผสม (Combination or Mixed Purposeful Sampling) ดังนี้ (Miles & Huberman, 1994)

ขั้นตอนที่ 1 ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota Sampling) โดยเป็นการกำหนด จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากรายชื่อ โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาวในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคม โรงแรมไทย และเลือกจังหวัดที่มีโรงแรมระดับ 5 ดาวกระจุกตัวมากที่สุด 4 อันดับแรกได้แก่ จังหวัด กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้าตาม สัดส่วน ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สัดส่วนของผู้รับการสัมภาษณ์ของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว

| จังหวัด | จำนวนโรงแรมและรีสอร์ท | ร้อยละ | เก็บแบบสอบถาม |
|---------------|-----------------------|---------------|---------------|
| กรุงเทพมหานคร | 27 | 40.33 | 5 |
| ภูเก็ต | 16 | 23.88 | 3 |
| สุราษฎร์ธานี | 12 | 17.91 | 2 |
| ชลบุรี | 12 | 17.91 | 2 |
| รวม | 67 | 100.00 | 12 |

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (2564)

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปของโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ในรายชื่อที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยใน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี รวมถึงสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรม เจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การเลือกตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball Sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะขอให้ทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่านช่วยแนะนำผู้ที่สามารถให้ข้อมูลคนถัดไปแก่ผู้วิจัย เพื่อเข้าไปทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนข้อมูลที่ได้ถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) (Miles & Huberman, 1994)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย (Research Instrument) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 วิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานจำนวน 460 ชุด ที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง และได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับกลับมาจากผู้ตอบแบบสอบถามโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ซึ่งแบบสอบถามจะประกอบด้วย 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เก็บข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Question) แต่ละคำถามมีหลายตัวเลือก แต่เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว รวม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่งงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 คำถามจำนวน 35 ข้อ ที่สอบถามเรื่องการบริหารจัดการภายในองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี จำนวน 7 องค์กรประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale)

แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยกำหนดคะแนนไว้ในแต่ละระดับ ดังนี้

| <u>คะแนนเชิงบวก</u> | <u>ระดับ</u> |
|---------------------|--------------|
| 5 | มากที่สุด |
| 4 | มาก |
| 3 | ปานกลาง |
| 2 | น้อย |
| 1 | น้อยที่สุด |

โดยที่

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี มาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี น้อยที่สุด

สำหรับการคำนวณหาอันดับการกระจาย อันดับและแบ่งอันดับการกระจายดังต่อไปนี้ คำนวณจากสูตร

การหาอันดับการกระจาย (Best, 1981) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันดับการกระจาย} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

| <u>คะแนนเฉลี่ย</u> | <u>ระดับการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี</u> |
|--------------------|---|
| 5.00-4.21 | อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4.20-3.41 | อยู่ในระดับมาก |
| 3.40-2.61 | อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2.60-1.81 | อยู่ในระดับน้อย |
| 1.80-1.00 | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามจำนวน 25 ข้อ เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนการคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale) เช่นเดียวกับคำถามในส่วนที่ 2

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะ

3.3.2 วิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยเป็นแบบสัมภาษณ์ลักษณะปลายเปิด (Open End Questions) และเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นรายบุคคลแบบไม่เป็นทางการ เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกถึงปัญหาและแนวทางของการบริหารจัดการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

3.4.1 วิจัยเชิงปริมาณ

การสร้างแบบทดสอบเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังต่อไปนี้

- 1) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยึดตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม ความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของ อาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นจะทำการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนนำแบบสอบถามมา วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด IOC (Item Objective Congruence Index) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งค่า IOC ที่คำนวณได้มีค่าระหว่าง 0.60 -1.00 โดยกำหนดระดับของ การให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ 3 ระดับ คือ +1 สอดคล้อง 0 ไม่แน่ใจ และ -1 ไม่สอดคล้อง จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของ ผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำเครื่องมือไปทดลองเพื่อหาค่าความ เชื่อมั่น (Reliability)
- 3) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ทำการตรวจสอบประเมินโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC เป็น ราชบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่โดยให้ ระดับตามเกณฑ์มาตรฐานส่วนประมาณค่า 3 ระดับคือ มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจหรือ ไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง IOC (สุวิมล ติรกันันท์, 2550)

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad IOC = \frac{\Sigma R}{n} = 0.67$$

โดย IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ

ΣR = ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การให้ระดับ

+1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

- 4) นำระดับของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมารอกลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของ ข้อคำถามกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามดังนี้
1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 จะนำไปใช้ในแบบสอบถาม
 2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.60 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้แก่

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยรัตน์ ปัญญาศิริ
- รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตภาภา ถิรศิริกุล
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ชรภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิก

ได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและได้ให้คำแนะนำในการปรับแก้ไขหลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขตามคำแนะนำจนได้แบบสอบถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหาโดยผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามกับจุดประสงค์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อโดยมีค่า IOC มากกว่า 0.67 ในทุกข้อคำถาม จึงสรุปได้ว่าประเด็นคำถามทั้งหมดสามารถวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายการวิจัย (ภาคผนวก ก) จากนั้นนำไปสู่กระบวนการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ต่อไป

- 5) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือภายหลังจากที่นำเครื่องมือแบบสอบถามไปผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญแล้ว และนำแบบสอบถามมาทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยผู้วิจัยได้เลือกโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่ในการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือเนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว กระจุกตัวอยู่มากที่สุดเป็นอันดับ 5 รองมาจากกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดและนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความค่าความเชื่อมั่นจำนวน 30 ชุด โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (สุวิมล ตีรกานันท์, 2550) ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad \alpha = \left[\frac{n}{(n-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

โดย α = สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ

n = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ

S_i^2 = ความแปรปรวนของระดับคำถามแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของระดับรวมของผู้ตอบทั้งหมด

โดยถือเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่มีค่าระหว่าง 0.60 - 1.00 เป็นเกณฑ์ชี้วัดว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงโดยผลการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha)

| รายละเอียด | Cronbach's alpha |
|--|------------------|
| ข้อความภาพรวมทั้งหมด 60 ข้อ | .987 |
| การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีในภาพรวม | .874 |
| 1. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - กลยุทธ์ | .870 |
| 2. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - โครงสร้าง | .867 |
| 3. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - ระบบ | .861 |
| 4. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - รูปแบบการบริหาร | .886 |
| 5. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - พนักงาน | .837 |
| 6. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - ทักษะ | .886 |
| 7. การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี - ค่านิยมร่วม | .919 |
| องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม | .979 |
| 1. องค์การแห่งการเรียนรู้ - ความคิดอย่างเป็นระบบ | .931 |
| 2. องค์การแห่งการเรียนรู้ - ความรอบรู้แห่งตน | .892 |
| 3. องค์การแห่งการเรียนรู้ - แบบแผนความคิดอ่าน | .907 |
| 4. องค์การแห่งการเรียนรู้ - วิสัยทัศน์ร่วมกัน | .925 |
| 5. องค์การแห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้ของทีม | .858 |

ที่มา: ผู้วิจัย

ข้อคำถามภาพรวมทั้งหมด 60 ข้อ เท่ากับ .987 เมื่อแยกรายตัวแปรพบว่า การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี เท่ากับ 0.974 โดยตัวแปรย่อย ด้านกลยุทธ์เท่ากับ .870 ด้านโครงสร้างเท่ากับ .867 ด้านระบบเท่ากับ .861 ด้านรูปแบบการบริหารเท่ากับ .886 ด้านพนักงานเท่ากับ .837 ด้านทักษะเท่ากับ .886 และด้านค่านิยมร่วมเท่ากับ .919 และองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.979 โดยตัวแปรย่อย ด้านความคิดอย่างเป็นระบบเท่ากับ .931 ด้านความรู้แห่งตนเท่ากับ .892 ด้านแบบแผนความคิดอ่านเท่ากับ .907 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันเท่ากับ .925 ด้านการเรียนรู้ของทีมเท่ากับ .858 (ภาคผนวก ข) ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงถือว่าเพียงพอสำหรับใช้เป็นมาตรฐานของมาตรวัด

- 6) นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.4.2 วิจัยเชิงคุณภาพ

การสร้างแบบทดสอบเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังต่อไปนี้

- 1) ออกแบบและสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured Interview) ยึดตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 2) นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ตอบที่อยู่ในธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจำนวน 3 ท่าน หลังจากนั้นนำคำตอบมาวิเคราะห์และปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ขึ้น
- 3) นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความตรงด้านเนื้อหา และตรวจสอบคุณภาพเกี่ยวกับความครบถ้วนการครอบคลุมเนื้อหาของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์สำหรับแนวทางการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย
- 4) นำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 วิจัยเชิงปริมาณ

- 1) ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสยามถึงผู้ประกอบการ โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี
- 2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสยามและแบบสอบถามส่งให้โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว จำนวน 67 แห่ง ทั้งทางจดหมาย และ E-mail หลังจากนั้นทำการติดตามผลการตอบกลับ โดยทำการโทรศัพท์สอบถามความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะได้ผลการตอบกลับครบตามจำนวนที่กำหนด
- 3) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละฉบับ
- 4) ดำเนินการลงรหัส โดยเริ่มตั้งแต่ 001 ถึง 400 พร้อมให้ระดับคำตอบแต่ละข้อจนครบทุกแบบสอบถาม
- 5) หลังจากนั้นจะนำแบบสอบถามที่ลงรหัสและให้ระดับแล้วไปบันทึกเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5.2 วิจัยเชิงคุณภาพ

- 1) ผู้วิจัยทำการติดต่อทางโรงแรมและรีสอร์ท และหาเครือข่ายของผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจโรงแรมเพื่อส่งแบบสัมภาษณ์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพิจารณา โดยทำการนัดหมายวันเวลาตามที่ทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวกในการสัมภาษณ์
- 2) เมื่อถึงวันเวลาที่ทำการนัดหมายผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ และ โปรแกรมการประชุม Online เช่น Zoom Ms-Team และ VDO Line เพื่อทำการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 ท่าน เพื่อถามถึงข้อเท็จจริงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ตามข้อคำถามที่เตรียมไว้จนกระทั่งข้อมูลที่ได้จนถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 วิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการดำเนินการกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เพื่อนำมาซึ่งการตอบสมมติฐานและตอบโจทย์วิจัย การดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงเป็นการเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมและการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ได้รับโดยผู้วิจัยได้วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (Confirmatory Factor Analysis)
- 4) การวิเคราะห์หาปัจจัยการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3.6.2 วิจัยเชิงคุณภาพ

- 1) ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ และป้องกันความผิดพลาดโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (Flick, 2004) เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารหรือพนักงาน ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว 12 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรม 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย 3 ท่าน (Methodological Triangulation) อีกทั้งยังเป็นการเก็บข้อมูลจากเวลาที่ต่างกัน และแหล่งสถานที่ตั้งของโรงแรมต่างกัน
- 2) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเพื่อนำเสนอรายงานวิจัย และอภิปรายผลต่อไป

3.7 การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัย แบ่งเนื้อหาเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอปัญหาการวิจัย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับโดยสังเขป

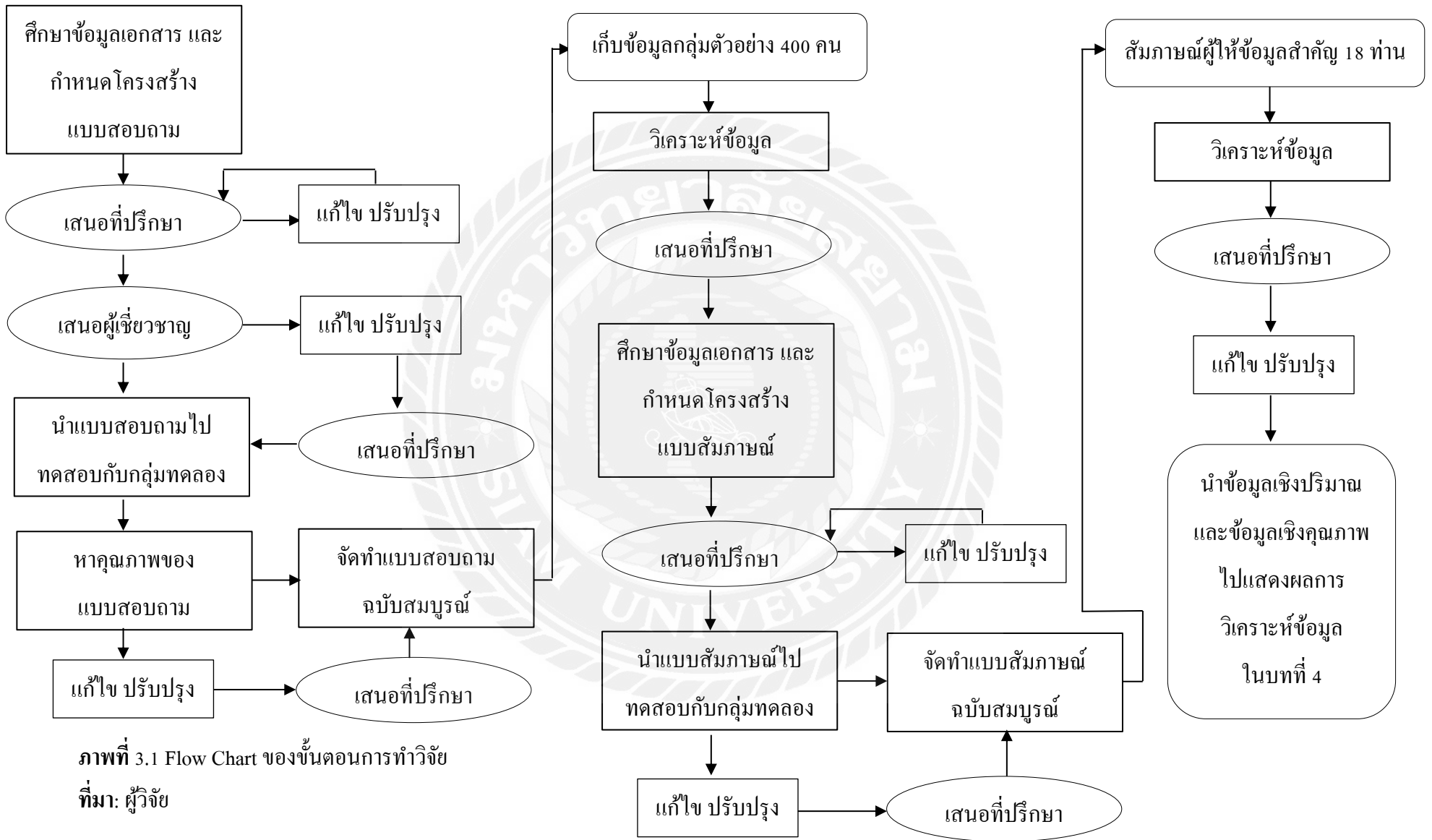
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม กล่าวถึงทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย นำเสนอระเบียบวิธีวิจัย รูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิจัย นำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ สรุปงานวิจัยทั้งหมด อภิปรายผลการวิจัย พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยเพื่อต่อยอดในอนาคต





ภาพที่ 3.1 Flow Chart ของขั้นตอนการทำวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยวิธีการวิจัยมีทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยการวิจัยเชิงปริมาณทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว รวม 67 แห่ง จำนวน 400 ชุด จากจังหวัดกรุงเทพมหานคร กทม. สุราษฎร์ธานี และชลบุรี ในบทนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) และ M Plus Demo โดยใช้การวิเคราะห์ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบยืนยันองค์ประกอบของตัวแปร (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหลายตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามเพียงตัวเดียวโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ความน่าจะเป็นสำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดค่าไว้ที่ 0.05 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ผ่านเนื้อหาสาระ (Content Analysis) การจับประเด็นสำคัญ และนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ นำมาตีความ ขยายความ และหาข้อสรุป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยมีปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมเป็นตัวแปรต้น โดยเนื้อหาสาระได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับภาคธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปจำนวน 12 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรมจำนวน 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่ในสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 3 ท่าน รวมทั้งหมดเป็น 18 ท่าน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเล่มนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 400 ชุด (จากจำนวนที่ส่งออกไป 460 ชุด) แบ่งการวิเคราะห์เป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- 4.1.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.1.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S โดยค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.1.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้โดยค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.1.4 ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- 4.1.5 ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- 4.1.6 ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- 4.1.7 ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์จำนวน 18 ท่าน แบ่งการวิเคราะห์เป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- 4.2.1 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์
- 4.2.2 ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสรุปประเด็นสาระสำคัญการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4.3 การบูรณาการผลการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรเพื่อความสะดวก และความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| | |
|---------------------|---|
| n | หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง |
| \bar{X} | หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) |
| S.D. | หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) |
| P | แทน ระดับของความมีนัยสำคัญทางสถิติ |
| t | แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที (t-test) |
| T | แทน ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว (Tolerance) |
| VIF | แทน ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว (Variance inflation factor) |
| F | แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ (F-distribution) |
| R ² | แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-squared) |
| R | แทน ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multiple R) |
| b | แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| S.E. _{est} | แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of estimate) |
| χ^2 | แทน ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) |
| df | แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom) |
| χ^2/df | แทน ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Normed Chi-Square) |
| RMSEA | แทน ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation) |
| SRMR | แทน ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Standard Root of Mean Square Residuals) |
| CFI | แทน ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative Fit Index) |
| TLI | แทน ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker Lewis index) |
| Sig. | แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance) |
| H ₀ | แทน สมมติฐานหลัก (Null hypothesis) |
| H ₁ | แทน สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis) |

- * แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig. < .05)
- ** แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Sig. < .01)
- Beta แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เป็นค่าที่แสดง
น้ำหนักของความสำคัญหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตาม
- Adjusted R² แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
- Correlations แทน ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 7 ตอน ตามลำดับดังนี้

4.1.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทยจำนวน 400 คน โดยใช้การวิเคราะห์ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย เพศ, อายุ, สถานภาพ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ประสบการณ์การทำงานด้านโรงแรม และระดับตำแหน่งงานมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และค่าร้อยละของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ โดยภาพรวม

| | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับที่ |
|--------------------------------|---------------|---------------|----------|
| ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ | 400 คน | 100.00 | |
| 1. เพศ | | | |
| ชาย | 155 | 38.75 | 2 |
| หญิง | 245 | 61.25 | 1 |
| 2. อายุ | | | |
| 20-30 ปี | 117 | 29.25 | 2 |
| 31-40 ปี | 164 | 41.00 | 1 |
| 41-50 ปี | 107 | 26.75 | 3 |
| 51-60 ปี | 12 | 3.00 | 4 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับที่ |
|--------------------------------------|--------|--------|----------|
| ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ | 400 คน | 100.00 | |
| 3. สถานภาพ | | | |
| โสด | 235 | 58.75 | 1 |
| สมรส | 146 | 36.50 | 2 |
| หย่าร้าง/หม้าย | 19 | 4.75 | 3 |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด | | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 83 | 20.75 | 2 |
| ปริญญาตรี | 285 | 71.25 | 1 |
| ปริญญาโท | 30 | 7.50 | 3 |
| ปริญญาเอก | 2 | 0.50 | 4 |
| 5. ประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรม | | | |
| ตั้งแต่ 3-5 ปี | 16 | 4.00 | 4 |
| ตั้งแต่ 5-10 ปี | 178 | 44.50 | 1 |
| ตั้งแต่ 10-20 ปี | 146 | 36.50 | 2 |
| ตั้งแต่ 20-30 ปี | 55 | 13.75 | 3 |
| ตั้งแต่ 30- 40 ปี | 5 | 1.25 | 5 |
| 6. ระดับตำแหน่งงานภายในองค์กร | | | |
| ระดับปฏิบัติการ (Senior) | 118 | 29.50 | 3 |
| ผู้ช่วยผู้จัดการ | 126 | 31.50 | 2 |
| ผู้จัดการ | 156 | 39.00 | 1 |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิงจำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 61.25 รองลงมา เป็นชายจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.75

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมาคือ 20-30 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.75 และระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 58.75 รองลงมาคือสมรส จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 และหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.75 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.75 ปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรมตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50 รองลงมาคือตั้งแต่ 10-20 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 ตั้งแต่ 20-30 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.75 ตั้งแต่ 3-5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และตั้งแต่ 30- 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงานภายในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งงานภายในองค์กรเป็นระดับผู้จัดการ จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมาคือ ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 และระดับปฏิบัติการ (Senior) จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 ตามลำดับ

4.1.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S โดยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 400 คน โดยใช้การวิเคราะห์ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย งานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.2 - 4.9)

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยภาพรวม

| องค์ประกอบของการบริหารจัดการ ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี | ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) | ค่าเบี่ยงเบน | | |
|--|----------------------------|-------------------|--------------------|-------|
| | | มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ ความสำคัญ | ลำดับ |
| กลยุทธ์ | 4.53 | .42 | มากที่สุด | 2 |
| โครงสร้าง | 4.54 | .45 | มากที่สุด | 1 |
| ระบบ | 4.38 | .48 | มากที่สุด | 7 |
| รูปแบบการบริหาร | 4.50 | .51 | มากที่สุด | 3 |
| พนักงาน | 4.49 | .46 | มากที่สุด | 4 |
| ทักษะ | 4.48 | .46 | มากที่สุด | 5 |
| ค่านิยมร่วม | 4.44 | .41 | มากที่สุด | 6 |
| รวม | 4.48 | .35 | มากที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 พบว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีโดยภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .35) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

อันดับ 1 คือ ด้านโครงสร้างมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .45)

อันดับ 2 คือ ด้านกลยุทธ์มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .42)

อันดับ 3 คือ ด้านรูปแบบการบริหารมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .51)

อันดับ 4 คือ ด้านพนักงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .46)

อันดับ 5 คือ ด้านทักษะมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .46)

อันดับ 6 คือ ด้านค่านิยมร่วมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .41)

อันดับ 7 คือ ด้านระบบมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .48)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตาม
แนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านกลยุทธ์

| ด้านกลยุทธ์ | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ | |
|--|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------------|-----------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | ค่าเฉลี่ย | เบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความสำคัญ | ลำดับ |
| | | | | | | \bar{X} | (S.D.) | | |
| องค์การของท่านมีการกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | 265 (66.25) | 130 (32.50) | 5 (1.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.65 | .50 | มากที่สุด | 1 |
| องค์การของท่านมีการนำแผนงานที่ตั้งไว้ไปทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน | 241 (60.25) | 140 (35.00) | 18 (4.50) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.55 | .59 | มากที่สุด | 2 |
| องค์การของท่านมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของแผนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ก่อนนำไปปฏิบัติงาน | 222 (55.50) | 162 (40.50) | 16 (4.00) | - (0.00) | - (0.00) | 4.52 | .57 | มากที่สุด | 3 |
| องค์การของท่านมีการจัดทำแผนงานที่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น | 202 (50.50) | 183 (45.75) | 15 (3.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.47 | .57 | มากที่สุด | 5 |

| | | | | | | | | | |
|---|----------------|----------------|--------------|-------------|-------------|------|-----|---------------|---|
| แผนงานหรือแนว ทางการปฏิบัติงานที่ องค์การของท่าน กำหนดขึ้นสามารถทำ ให้องค์การบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ | 205 (51.25) | 185 (46.25) | 10 (2.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.49 | .55 | มาก ที่สุด | 4 |
| รวม | 227 (56.75) | 160 (40.00) | 13 (3.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.53 | .42 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .42) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์การของท่านมีการกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = .50) รองลงมาคือ องค์การของท่านมีการนำแผนงานที่ตั้งไว้ไปทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .59) องค์การของท่านมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของแผนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก่อนนำไปปฏิบัติงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .57) แผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์การของท่านกำหนดขึ้นสามารถทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .55) และองค์การของท่านมีการจัดทำแผนงานที่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .57)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตาม
แนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านโครงสร้าง

| ด้านโครงสร้าง | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ ความ สำคัญ | ลำดับ |
|---|-------------------------|----------------|--------------|-------------|----------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | ค่า เฉลี่ย \bar{X} | เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | | |
| องค์การของท่านมีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์การไว้อย่างชัดเจน | 266 (66.50) | 125 (31.25) | 9 (2.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.64 | .52 | มาก ที่สุด | 1 |
| องค์การของท่านมีการกำหนดขอบเขตบทบาท อำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ และ ข้อบังคับสอดคล้องกับตำแหน่งงานภายในองค์การ | 222 (55.50) | 164 (41.00) | 13 (3.25) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.52 | .57 | มาก ที่สุด | 3 |
| โครงสร้างองค์การของท่านมีความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์การได้ | 235 (58.75) | 141 (35.25) | 24 (6.00) | - (0.00) | - (0.00) | 4.53 | .61 | มาก ที่สุด | 2 |
| องค์การของท่านกำหนดโครงสร้างองค์การได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และ เป้าหมายขององค์การที่ตั้งเอาไว้ | 223 (55.75) | 160 (40.00) | 16 (4.00) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.51 | .59 | มาก ที่สุด | 5 |

| | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|--------------|-------------|-------------|------|-----|---------------|---|
| องค์กรของท่านมี โครงสร้างที่สะดวกใน การประสานงาน และ การขอความช่วยเหลือ ระหว่างหน่วยงาน ภายในองค์กร | 224 (56.00) | 162 (40.50) | 13 (3.25) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.52 | .57 | มาก ที่สุด | 4 |
| รวม | 234 (58.50) | 150 (37.60) | 15 (3.75) | 1 (0.15) | - (0.00) | 4.54 | .45 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านโครงสร้างโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = .52) รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .61) องค์กรของท่านมีการกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจหน้าที่กฎระเบียบ และข้อบังคับสอดคล้องกับตำแหน่งงานภายในองค์กร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .57) องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่สะดวกในการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .57) และองค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างองค์กรได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .59)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตาม
แนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านระบบ

| ด้านระบบ | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ | |
|---|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|---------------------|-------------------------|-----------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | ค่าเฉลี่ย \bar{X} | เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ความสำคัญ | ลำดับ |
| องค์การของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 176 (44.00) | 195 (48.75) | 22 (5.50) | 7 (1.75) | - (0.00) | 4.35 | .67 | มากที่สุด | 5 |
| องค์การของท่านปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอและสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ | 168 (42.00) | 209 (52.25) | 22 (5.50) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.36 | .61 | มากที่สุด | 4 |
| องค์การของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การและรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | 174 (43.50) | 205 (51.25) | 20 (5.00) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.38 | .60 | มากที่สุด | 3 |
| องค์การของท่านสนับสนุนพนักงานให้มี | 184 (46.00) | 203 (50.75) | 11 (2.75) | 1 (0.25) | 1 (0.25) | 4.42 | .59 | มากที่สุด | 1 |

| ทักษะสำหรับการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความชำนาญโดย การจัดฝึกอบรม และให้ คำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น | | | | | | | | | |
|---|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------|-----------------------|---|
| องค์การของท่านใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรวบรวมประมวลผล จัดเก็บ และถ่ายโอน ข้อมูลภายในองค์การได้ อย่างสะดวกรวดเร็ว | 187 (46.75) | 191 (47.75) | 20 (5.00) | 2 (0.50) | - (0.00) | 4.41 | .61 | มาก ที่สุด | 2 |
| รวม | 178 (44.50) | 201 (50.25) | 19 (4.75) | 1 (0.25) | 1 (0.25) | 4.38 | .48 | มาก ที่สุด | |

พินิจ: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านระบบโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .48) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์การของท่านสนับสนุนพนักงานให้มีทักษะสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความชำนาญโดยการจัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .59) รองลงมาคือ องค์การของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรวบรวมประมวลผล จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลภายในองค์การได้อย่างสะดวกรวดเร็วมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .61) องค์การของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ และรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .60) องค์การของท่านปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .61) และองค์การของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์การมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .67)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตาม
แนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านรูปแบบการบริหาร

| ด้านรูปแบบการบริหาร | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ | |
|--|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|---------------------|-------------------------|-----------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | ค่าเฉลี่ย \bar{X} | เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ความสำคัญ | ลำดับ |
| ผู้บริหารของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานในการนำความคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน | 207 (51.75) | 173 (43.25) | 15 (3.75) | 3 (0.75) | 2 (0.50) | 4.45 | .65 | มากที่สุด | 5 |
| ผู้บริหารของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เช่น การจัดงานปีใหม่ งานกีฬา และออกค่ายจิตอาสา เป็นต้น | 231 (57.75) | 141 (35.25) | 23 (5.75) | 4 (1.00) | 1 (0.25) | 4.49 | .68 | มากที่สุด | 3 |
| ผู้บริหารของท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน | 231 (57.75) | 148 (37.00) | 17 (4.25) | 3 (0.75) | 1 (0.25) | 4.51 | .64 | มากที่สุด | 2 |

| | | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------|-----------------------|---|
| ผู้บริหารของท่านมีการ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ และร่วมกัน แก้ไขปัญหา กับ พนักงานทุกระดับอย่าง เป็นกันเอง | 255 (63.75) | 128 (32.00) | 13 (3.25) | 4 (1.00) | - (0.00) | 4.59 | .61 | มาก ที่สุด | 1 |
| ผู้บริหารของท่านมีการ กระจายอำนาจในการ บริหารงานจากระดับ บริหารไปสู่ระดับ ปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคน มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเรียนรู้การ ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง | 224 (56.00) | 147 (36.75) | 27 (6.75) | 2 (0.50) | - (0.00) | 4.48 | .64 | มาก ที่สุด | 4 |
| รวม | 230 (57.40) | 147 (36.85) | 19 (4.75) | 3 (0.75) | 1 (0.25) | 4.50 | .51 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านรูปแบบการบริหารโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .51) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ ผู้บริหารของท่านมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหา กับพนักงานทุกระดับอย่างเป็นกันเอง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .61) รองลงมาคือ ผู้บริหารของท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .64) ผู้บริหารของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เช่น การจัดงานปีใหม่ งานกีฬา และออกค่ายจิตอาสา เป็นต้น มีความสำคัญอยู่ในระดับ

มากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .68) ผู้บริหารของท่านมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ และเรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .64) และผู้บริหารของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานในการนำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านพนักงาน

| ด้านพนักงาน | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่าเฉลี่ย \bar{X} | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ | |
|---|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|-----------------------------------|-----------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | | | ความสำคัญ | ลำดับ |
| องค์การของท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานได้สอดคล้องกับความรู้และความสามารถของท่าน | 212 (53.00) | 178 (44.50) | 10 (2.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.51 | .55 | มากที่สุด | 2 |
| องค์การของท่านกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยพนักงานได้รับการประเมินผลอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม | 223 (55.75) | 161 (40.50) | 15 (3.75) | - (0.00) | 1 (0.25) | 4.51 | .60 | มากที่สุด | 3 |

| | | | | | | | | | |
|---|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------|-----------------------|---|
| ผู้บริหารของท่านสร้าง แรงจูงใจให้พนักงาน เห็นประโยชน์ของการมี ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำ ชมเชยแก่พนักงานที่มี ความคิดสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติงาน | 244 (61.00) | 141 (35.25) | 14 (3.50) | - (0.00) | 1 (0.25) | 4.57 | .59 | มาก ที่สุด | 1 |
| สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรของ ท่านปฏิบัติ และมอบให้ ท่าน ทำให้ท่านมีความ ตั้งใจจะปฏิบัติงานกับ องค์กรแห่งนี้จนท่าน เกษียณอายุ | 211 (52.75) | 157 (39.25) | 31 (7.75) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.45 | .65 | มาก ที่สุด | 4 |
| องค์กรของท่านมีการ มอบรางวัลเพื่อจูงใจ พนักงานให้ปฏิบัติงาน ด้วยความกระตือรือร้น เช่น การมอบเงินรางวัล ท่องเที่ยวต่างประเทศ และการกล่าวชมเชย เป็นต้น | 192 (48.00) | 180 (45.00) | 25 (6.25) | 2 (0.50) | 1 (0.25) | 4.40 | .65 | มาก ที่สุด | 5 |
| รวม | 216 (54.00) | 163 (40.75) | 19 (4.75) | 1 (0.25) | 1 (0.25) | 4.49 | .46 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 พบว่า ด้านพนักงานโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ ผู้บริหารของท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .59) รองลงมาคือ องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานได้สอดคล้องกับความรู้ และความสามารถของท่านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .55) องค์กรของท่านกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยพนักงานได้รับการประเมินผลอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .60) สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรของท่านปฏิบัติ และมอบให้ท่าน ทำให้ท่านมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้จนท่านเกษียณอายุมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .65) และองค์กรของท่านมีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เช่น การมอบเงินรางวัล ท่องเที่ยวต่างประเทศ และการกล่าวชมเชยเป็นต้น มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตาม
แนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านทักษะ

| ด้านทักษะ | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ | |
|--|--|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | ค่าเฉลี่ย \bar{X} | เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ความสำคัญ | ลำดับ |
| | องค์การของท่านสำรวจความต้องการเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเป็นประจำ | 220 (55.00) | 158 (39.50) | 21 (5.25) | 1 (0.25) | - (0.00) | 4.49 | .61 | มากที่สุด |
| องค์การของท่านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพแก่พนักงาน | 214 (53.50) | 174 (43.50) | 12 (3.00) | - (0.00) | - (0.00) | 4.51 | .56 | มากที่สุด | 1 |
| องค์การของท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลงมือทดลอง และ การทำ workshop เป็นต้น | 193 (48.25) | 186 (46.50) | 21 (5.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.43 | .59 | มากที่สุด | 5 |

| | | | | | | | | | |
|---|------------|------------|-----------|----------|----------|-------------|------------|-----------------------|---|
| พนักงานในองค์กรของ ท่าน มีความรู้ ความสามารถ และความ เชี่ยวชาญเหมาะสม กับตำแหน่งงาน | 198 | 187 | 15 | - | - | 4.46 | .57 | มาก ที่สุด | 4 |
| พนักงานในองค์กรของ ท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์สร้าง นวัตกรรม และวิธีการ ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นในองค์กร | 216 | 172 | 12 | - | - | 4.51 | .56 | มาก ที่สุด | 2 |
| รวม | 227 | 160 | 13 | - | - | 4.48 | .46 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.8 พบว่า ด้านทักษะโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์กรของท่านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพแก่พนักงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .56) รองลงมาคือ พนักงานในองค์กรของท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สร้างนวัตกรรม และวิธีการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .56) องค์กรของท่านสำรวจความต้องการเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเป็นประจำ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .61) พนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .57) และองค์กรของท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเช่น การประชุม การศึกษาต่อ

การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .59)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีจำแนกตามด้านค่านิยมร่วม

| ด้านค่านิยมร่วม | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่าเฉลี่ย \bar{X} | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับ | |
|--|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|-------------------------------|---------------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | | | ความสำคัญ | ลำดับ |
| องค์การของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน | 187 (46.75) | 204 (51.00) | 9 (2.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.45 | .54 | มาก ที่สุด | 2 |
| พนักงานในองค์การของท่านมีความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ | 191 (47.75) | 183 (45.75) | 26 (6.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.41 | .61 | มาก ที่สุด | 5 |
| องค์การของท่านทำให้ท่านเชื่อว่าค่านิยมขององค์การสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้จริง | 188 (47.00) | 197 (49.25) | 15 (3.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.43 | .57 | มาก ที่สุด | 3 |

| | | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------|-----------------------|---|
| องค์การของท่านมีการ ปลูกฝังค่านิยมให้แก่ พนักงานใหม่เพื่อให้ พนักงานทุกคนยึดถือ ค่านิยมขององค์การ ร่วมกัน | 203 (50.75) | 189 (47.25) | 8 (2.00) | - (0.00) | - (0.00) | 4.49 .54 | .54 | มาก ที่สุด | 1 |
| พนักงานในองค์การของ ท่านมีการตัดสินใจและ ปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วน ตน | 178 (44.50) | 212 (53.00) | 10 (2.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.42 .54 | .54 | มาก ที่สุด | 4 |
| รวม | 189 (47.35) | 197 (49.25) | 14 (3.40) | - (0.00) | - (0.00) | 4.44 .41 | .41 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.9 พบว่า ด้านค่านิยมร่วมโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์การของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมให้แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมขององค์การร่วมกัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .54) รองลงมาคือ องค์การของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .54) องค์การของท่านทำให้ท่านเชื่อว่าค่านิยมขององค์การสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้จริง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .57) พนักงานในองค์การของท่านมีการตัดสินใจ และปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .54) และพนักงานในองค์การของท่านมีความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .61)

4.1.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้โดยค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 400 คน โดยใช้การวิเคราะห์ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย งานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ความคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.10 – 4.15)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยภาพรวม

| องค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้ | ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) | ค่าเบี่ยงเบน | | |
|---|----------------------------|-------------------|--------------------|-------|
| | | มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ ความสำคัญ | ลำดับ |
| ความคิดอย่างเป็นระบบ | 4.49 | .44 | มากที่สุด | 3 |
| ความรอบรู้แห่งตน | 4.43 | .46 | มากที่สุด | 4 |
| แบบแผนความคิดอ่าน | 4.42 | .45 | มากที่สุด | 5 |
| วิสัยทัศน์ร่วมกัน | 4.50 | .44 | มากที่สุด | 2 |
| การเรียนรู้ของทีม | 4.52 | .45 | มากที่สุด | 1 |
| รวม | 4.47 | .36 | มากที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 พบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .36) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

อันดับ 1 คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .45)

อันดับ 2 คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .44)

อันดับ 3 คือ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

$$(\bar{X} = 4.49, S.D. = .44)$$

อันดับ 4 คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

$$(\bar{X} = 4.43, S.D. = .46)$$

อันดับ 5 คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

$$(\bar{X} = 4.42, S.D. = .44)$$

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านความคิดอย่างเป็นระบบ

| ด้านความคิด อย่างเป็นระบบ | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่าเฉลี่ย \bar{X} | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ | |
|--|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|-----------------------------------|---------------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | | | ความสำคัญ | ลำดับ |
| องค์การของท่านมีการ จัดระบบฐานข้อมูล อย่างเป็นระเบียบเพื่อ เป็นแนวทางการ ปฏิบัติงานให้ แก่พนักงาน | 248 (62.00) | 140 (35.00) | 12 (3.00) | - (0.00) | - (0.00) | 4.59 | .55 | มาก ที่สุด | 1 |
| องค์การของท่านพัฒนา ให้พนักงานมี กระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่าง มีเหตุมีผล | 227 (56.75) | 160 (40.00) | 13 (3.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.54 | .56 | มาก ที่สุด | 2 |
| พนักงานในองค์การของ ท่านมีกระบวนการ วางแผนอย่างเป็นขั้น | 195 (48.75) | 184 (46.00) | 21 (5.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.44 | .59 | มาก ที่สุด | 5 |

| | | | | | | | | | |
|----------------------|---------|---------|--------|--------|--------|------|-----|--------|---|
| เป็นตอนก่อนลงมือ | | | | | | | | | |
| ปฏิบัติงานเสมอ | | | | | | | | | |
| องค์การของท่านมี | 193 | 194 | 12 | 1 | - | 4.45 | .57 | มาก | 4 |
| กระบวนการ | (48.25) | (48.50) | (3.00) | (0.25) | (0.00) | | | ที่สุด | |
| ปรับเปลี่ยนวิธีการ | | | | | | | | | |
| ปฏิบัติงานให้เหมาะสม | | | | | | | | | |
| กับสถานการณ์ที่ | | | | | | | | | |
| เปลี่ยนแปลงได้ | | | | | | | | | |
| องค์การของท่านพัฒนา | 200 | 184 | 16 | - | - | 4.46 | .57 | มาก | 3 |
| พนักงานให้สามารถ | (50.00) | (46.00) | (4.00) | (0.00) | (0.00) | | | ที่สุด | |
| เชื่อมโยงระหว่างแนว | | | | | | | | | |
| ทางการปฏิบัติงานกับ | | | | | | | | | |
| ผลลัพธ์ที่จะตามมาได้ | | | | | | | | | |
| อย่างมีเหตุมีผล | | | | | | | | | |
| รวม | 213 | 172 | 15 | - | - | 4.49 | .44 | มาก | |
| | (53.20) | (43.10) | (3.70) | (0.00) | (0.00) | | | ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.11 พบว่า ด้านความคิดอย่างเป็นระบบโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์การของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .55) รองลงมาคือ องค์การของท่านพัฒนาให้พนักงานมีกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .56) องค์การของท่านพัฒนาพนักงานให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่จะตามมาได้อย่างมีเหตุมีผล มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .57) องค์การของท่านมีกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .57) และพนักงาน

ในองค์การของท่านมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .59)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามด้านความรอบรู้แห่งตน

| ด้านความรอบรู้ แห่งตน | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ ความ สำคัญ | ลำดับ |
|---|-------------------------|----------------|--------------|-------------|----------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | ค่า เฉลี่ย \bar{X} | | | |
| องค์การของท่านสร้าง บรรยากาศให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นใน การพัฒนาความรู้ให้แก่ ตนเองอย่างต่อเนื่อง | 178 (44.50) | 199 (49.75) | 23 (5.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.39 | .59 | มาก ที่สุด | 5 |
| องค์การของท่านให้ อิสระพนักงานเลือก พัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญตาม ความต้องการของ พนักงานเอง | 176 (44.00) | 205 (51.25) | 19 (4.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.39 | .58 | มาก ที่สุด | 4 |
| พนักงานในองค์การของ ท่านเชื่อว่าอุปสรรคใน การทำงานไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสได้แสดง ความสามารถของตน | 193 (48.25) | 186 (46.50) | 21 (5.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.43 | .59 | มาก ที่สุด | 3 |
| องค์การของท่านให้ ความสำคัญกับการ | 197 (49.25) | 192 (48.00) | 11 (2.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.47 | .55 | มาก ที่สุด | 2 |

เรียนรู้และเพิ่มศักยภาพ
ในการปฏิบัติงานของ
พนักงานเพื่อให้พร้อม
รับมือต่อสถานการณ์
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

| | | | | | | | | | |
|---|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------|-----------------------|---|
| องค์การของท่านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | 214 (53.50) | 165 (41.25) | 21 (5.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.48 | .60 | มาก ที่สุด | 1 |
| รวม | 192 (47.90) | 189 (47.35) | 19 (4.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.43 | .46 | มาก ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 พบว่า ด้านความรอบรู้แห่งตนโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์การของท่านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .60) รองลงมาคือ องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้พร้อมรับมือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .55) พนักงานในองค์การของท่านเชื่อว่าอุปสรรคในการทำงานไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสได้แสดงความสามารถของตน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .59) องค์การของท่านให้อิสระพนักงานเลือกพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญตามความต้องการของพนักงานเอง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .58) และองค์การของท่านสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ให้แก่ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .59)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านแบบแผนความคิดอ่าน

| ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ | |
|---|-------------------------|----------------|--------------|-------------|----------------|----------------------------|--------------------------------|---------------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | ค่า เฉลี่ย \bar{X} | เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | ความ สำคัญ | ลำดับ |
| องค์การของท่าน ส่งเสริมให้พนักงานใช้ ความรู้ในการ ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ | 191 (47.75) | 194 (48.50) | 15 (3.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.44 | .57 | มาก ที่สุด | 3 |
| องค์การของท่านสร้าง โอกาสให้พนักงานได้ แสดงความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์ | 207 (51.75) | 186 (46.50) | 7 (1.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.50 | .53 | มาก ที่สุด | 1 |
| องค์การของท่านพัฒนา กระบวนการคิดของ พนักงานให้สามารถ ปรับเปลี่ยนแนวคิดและ วิธีการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับ สถานการณ์ และ วิสัยทัศน์องค์กรที่อาจ มีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิม | 201 (50.25) | 180 (45.00) | 19 (4.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.46 | .59 | มาก ที่สุด | 2 |
| พนักงานในองค์การของ ท่านสามารถเชื่อมโยง ภาพรวมในสิ่งที่เกิด | 183 (45.75) | 187 (46.75) | 30 (7.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.38 | .62 | มาก ที่สุด | 4 |

| ขั้นกับองค์การได้อย่างมี | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|------|-----|--------|---|
| เหตุมีผล | | | | | | | | | |
| พนักงานในองค์การของ | 167 | 207 | 26 | - | - | 4.35 | .60 | มาก | 5 |
| ท่านสามารถหาแนว | (41.75) | (51.75) | (6.50) | (0.00) | (0.00) | | | ที่สุด | |
| ทางแก้ไขปัญหาได้อย่าง | | | | | | | | | |
| อิสระ | | | | | | | | | |
| รวม | 190 | 191 | 19 | - | - | 4.43 | .45 | มาก | |
| | (47.45) | (47.70) | (4.85) | (0.00) | (0.00) | | | ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.13 พบว่า ด้านแบบแผนความคิดอ่านโดยภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์การของท่านสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .53) รองลงมาคือ องค์การของท่านพัฒนากระบวนการคิดของพนักงานให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และวิสัยทัศน์องค์การที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .59) องค์การของท่านส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .57) พนักงานในองค์การของท่านสามารถเชื่อมโยงภาพรวมในสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์การได้อย่างมีเหตุมีผล มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .62) และพนักงานในองค์การของท่านสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .60)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

| ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ | |
|---|-------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------------|-----------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | ค่าเฉลี่ย | เบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความสำคัญ | ลำดับ |
| | | | | | | \bar{X} | (S.D.) | | |
| วิสัยทัศน์ในองค์การของท่านทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นและพร้อมทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ | 249 (62.25) | 146 (36.50) | 5 (1.25) | - (0.00) | - (0.00) | 4.61 | .51 | มากที่สุด | 1 |
| พนักงานในองค์การของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว | 212 (53.00) | 170 (42.50) | 18 (4.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.49 | .58 | มากที่สุด | 3 |
| วิสัยทัศน์ในองค์การของท่านมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานของท่าน | 202 (50.50) | 188 (47.00) | 10 (2.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.48 | .55 | มากที่สุด | 4 |
| องค์การของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ | 187 (46.75) | 187 (46.75) | 26 (6.50) | - (0.00) | - (0.00) | 4.40 | .61 | มากที่สุด | 5 |

| เป็นวิสัยทัศน์ของ องค์กร | | | | | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------------|------------|-----------------------------|---|
| พนักงานในองค์กรมี ความผูกพันต่อองค์กร และมีส่วนร่วมพัฒนา ให้เป็นองค์กรเชิง สร้างสรรค์ | 225 | 162 | 13 | - | - | 4.53 | .56 | มาก ที่สุด | 2 |
| | (56.25) | (40.50) | (3.25) | (0.00) | (0.00) | | | | |
| รวม | 215 | 171 | 14 | - | - | 4.50 | .44 | มาก ที่สุด | |
| | (53.75) | (42.65) | (3.60) | (0.00) | (0.00) | | | | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านทำให้ท่านมีความกระตือรือร้น และพร้อมทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = .51) รองลงมาคือ พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร และมีส่วนร่วมพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .56) พนักงานในองค์กรของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .58) วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านมีเป้าหมาย และทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานของท่าน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .55) และองค์กรของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .61)

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
จำแนกตามด้านการเรียนรู้ของทีม

| ด้านการเรียนรู้ของทีม | ระดับความสำคัญ (ร้อยละ) | | | | | ค่า | | ระดับ ความ สำคัญ | ลำดับ |
|--|-------------------------|----------------|--------------|-------------|----------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------|-------|
| | มากที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด | ค่า เฉลี่ย \bar{X} | เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | | |
| องค์การของท่านสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม | 240 (60.00) | 152 (38.00) | 7 (1.75) | - (0.00) | 1 (0.25) | 4.58 | .56 | มาก ที่สุด | 2 |
| องค์การของท่านมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับถ่ายทอดความรู้ และ ให้คำแนะนำแก่พนักงานภายในองค์กร | 248 (62.00) | 140 (35.00) | 12 (3.00) | - (0.00) | - (0.00) | 4.59 | .55 | มาก ที่สุด | 1 |
| องค์การของท่านมีกิจกรรมให้พนักงานสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมกัน | 203 (50.75) | 183 (45.75) | 13 (3.25) | - (0.00) | 1 (0.25) | 4.47 | .59 | มาก ที่สุด | 4 |
| พนักงานภายในองค์กรของท่านมีการสนทนาและอภิปรายสิ่งต่างๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น | 222 (55.50) | 159 (39.75) | 19 (4.75) | - (0.00) | - (0.00) | 4.51 | .59 | มาก ที่สุด | 3 |

| เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|--------|--------|--------|------|-----|--------|---|
| พนักงานในองค์กรของท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน | 196 | 188 | 15 | - | 1 | 4.45 | .59 | มาก | 5 |
| | (49.00) | (47.00) | (3.75) | (0.00) | (0.25) | | | ที่สุด | |
| รวม | 222 | 164 | 13 | - | 1 | 4.52 | .45 | มาก | |
| | (55.50) | (41.00) | (3.25) | (0.00) | (0.25) | | | ที่สุด | |

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.15 พบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมโดยภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับสูงที่สุดคือ องค์กรของท่านมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำแก่พนักงานภายในองค์กร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .55) รองลงมาคือ องค์กรของท่านสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = .56) พนักงานภายในองค์กรของท่านมีการสนทนา และอภิปรายสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .59) องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้พนักงานสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมกัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .59) และพนักงานในองค์กรของท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .59)

4.1.4 ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม จำนวน 400 คน โดยใช้ Confirmatory Factor Analysis (CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.16 - 4.17)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบ 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| ตัวแปรสังเกตได้ | องค์ประกอบ 7S ของแมคคินซีแต่ละด้าน | | | | |
|-----------------|------------------------------------|---------|------|---------|----------------|
| | b | β | SE | t | R ² |
| กลยุทธ์ | 1.00 | 0.69 | 0.03 | 22.55** | 0.47 |
| โครงสร้าง | 1.13 | 0.73 | 0.03 | 26.22** | 0.53 |
| ระบบ | 1.02 | 0.61 | 0.04 | 17.40** | 0.37 |
| รูปแบบการบริหาร | 1.36 | 0.77 | 0.03 | 31.09** | 0.59 |
| พนักงาน | 1.32 | 0.83 | 0.02 | 39.47** | 0.68 |
| ทักษะ | 1.26 | 0.79 | 0.02 | 33.95** | 0.62 |
| ค่านิยมร่วม | 1.30 | 0.81 | 0.02 | 33.37** | 0.65 |

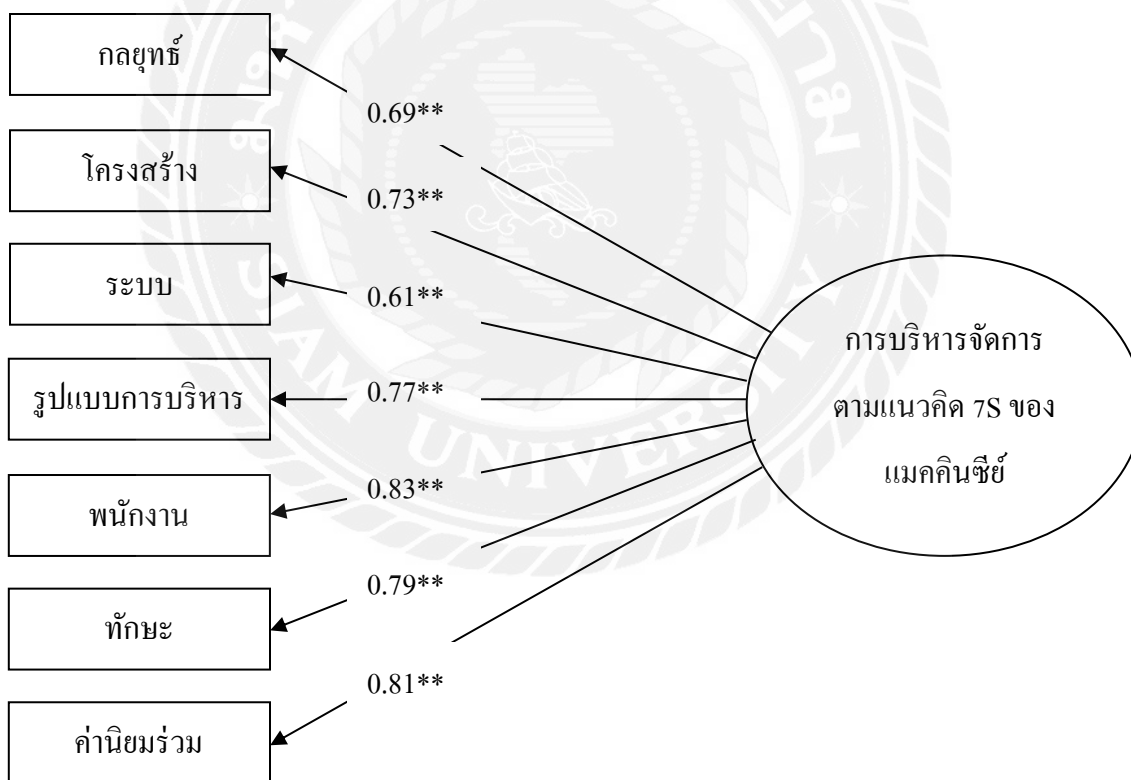
$\chi^2 = 53.96$, $df = 28$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.001$, $SRMR = 0.031$, $CFI = 0.960$, $TLI = 0.933$, $\chi^2/df = 1.93$

* $p < .05$

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของโมเดลการวัดเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎี และแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมาโดยทำการวิเคราะห์

โมเดลการวัดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป M Plus Demo ตามโมเดลการวัดของตัวแปรการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย $\chi^2 = 53.96$, $df = 28$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.001$, $SRMR = 0.031$, $CFI = 0.960$, $TLI = 0.933$, $\chi^2/df = 1.93$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.61 - 0.83 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.37 - 0.68) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านพนักงาน (0.83) รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม (0.81) ด้านทักษะ (0.79) ด้านรูปแบบการบริหาร (0.77) ด้านโครงสร้าง (0.73) ด้านกลยุทธ์ (0.69) และอันดับสุดท้ายคือด้านระบบ (0.61) และผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาตามภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบ 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลการวัดของตัวแปรการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย $\chi^2 = 53.96$, $df = 28$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.001$, $SRMR = 0.031$, $CFI = 0.960$, $TLI = 0.933$, $\chi^2/df = 1.93$ ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลขององค์ประกอบ 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| ดัชนีความสอดคล้อง | เกณฑ์วัดความสอดคล้อง | อ้างอิงเกณฑ์วัดความสอดคล้อง | ค่าที่ได้ | การพิจารณา |
|-------------------|----------------------|--|-----------|------------|
| χ^2/df | น้อยกว่า 2 | Bollen (1989); Diamantopoulos, Siguaw, & Siguaw (2000); Schumacker & Lomax (2010) | 1.93 | ผ่านเกณฑ์ |
| P-value | มากกว่า 0.05 | Bollen (1989); Jöreskog & Sörbom (1996); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma, Mukherjee, Kumar, & Dillon (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009) | 0.000 | ผ่านเกณฑ์ |
| TLI | มากกว่า 0.90 | Bentler (1990); Hu & Bentler (1999); | 0.933 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | มากกว่า 0.90 | Bentler (1990); Diamantopoulos et al. (2000); | 0.960 | ผ่านเกณฑ์ |

| | | | | |
|-------|---------------|---|-------|-----------|
| | | Sharma et al. (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009) | | |
| SRMR | น้อยกว่า 0.05 | Hu & Bentler (1999); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma et al. (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009); Schumacker & Lomax (2010) | 0.031 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | น้อยกว่า 0.05 | Jöreskog & Sörbom (1996); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma et al. (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009); Schumacker & Lomax (2010) | 0.001 | ผ่านเกณฑ์ |

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.5 ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ความคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม จำนวน 400 คน โดยใช้ Confirmatory Factor Analysis (CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.18 – 4.19)

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันันขององค้ประกอบองค้การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย

| ตัวแปรสังเกตได้ | องค้ประกอบองค้การแห่งการเรียนรู้แต่ละด้าน | | | | |
|----------------------|---|---------|------|---------|----------------|
| | b | β | SE | t | R ² |
| ความคิดอย่างเป็นระบบ | 1.00 | 0.80 | 0.02 | 33.65** | 0.64 |
| ความรอบรู้แห่งตน | 0.92 | 0.72 | 0.03 | 24.48** | 0.51 |
| แบบแผนความคิดอ่าน | 0.87 | 0.70 | 0.03 | 22.75** | 0.48 |
| วิสัยทัศน์ร่วมกัน | 0.94 | 0.75 | 0.03 | 27.92** | 0.57 |
| การเรียนรู้ของทีม | 0.97 | 0.78 | 0.03 | 30.73** | 0.60 |

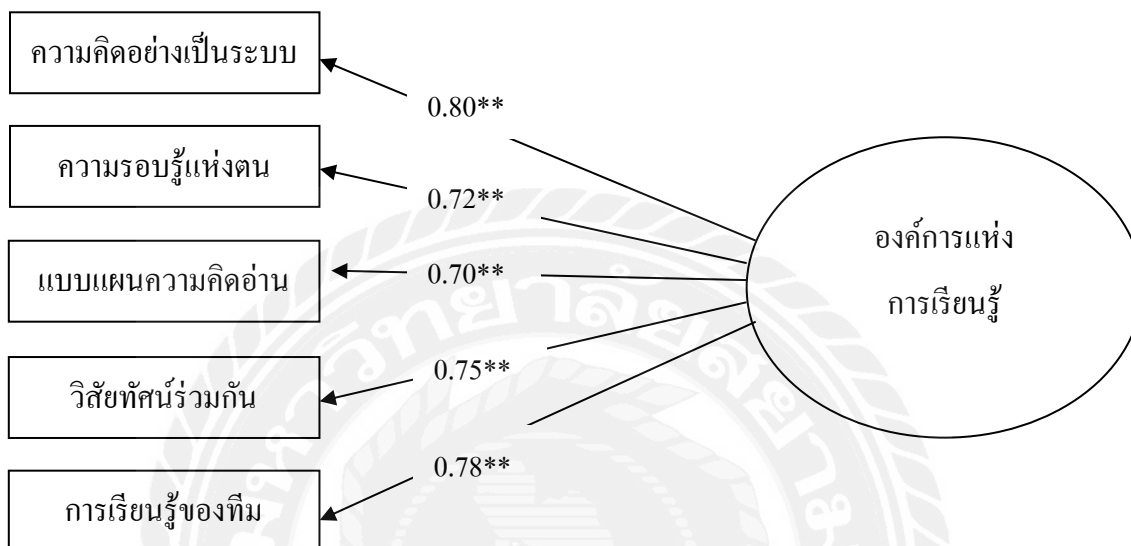
$\chi^2 = 25.36$, $df = 15$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.013$, $SRMR = 0.024$, $CFI = 0.977$, $TLI = 0.953$,
 $\chi^2/df = 1.69$

* $p < .05$

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันันองค้การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของโมเดลการวัดเพื่อตรวจสอบความ
ตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ขององค้ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่าเป็น
องค้ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎี และแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมาโดยทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วย
โปรแกรมสำเร็จรูป M Plus Demo ตามโมเดลการวัดของตัวแปรองค้การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิด
อย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม
พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 25.36$, $df = 15$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA =$
 0.013 , $SRMR = 0.024$, $CFI = 0.977$, $TLI = 0.953$, $\chi^2/df = 1.69$ น้ำหนักองค้ประกอบของตัวแปรสังเกต
ได้อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.80 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้
(R² อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.64) ค่าน้ำหนักองค้ประกอบที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ
(0.80) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ของทีม (0.78) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (0.75) ด้านความรอบรู้แห่งตน

(0.72) และอันดับสุดท้ายคือด้านแบบแผนความคิดอ่าน(0.70) และผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาดังภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลการวัดของตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 25.36$, $df = 15$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.013$, $SRMR = 0.024$, $CFI = 0.977$, $TLI = 0.953$, $\chi^2/df = 1.69$ ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| ดัชนีความสอดคล้อง | เกณฑ์วัดความสอดคล้อง | อ้างอิงเกณฑ์วัดความสอดคล้อง | ค่าที่ได้ | การพิจารณา |
|-------------------|----------------------|--|-----------|------------|
| χ^2/df | น้อยกว่า 2 | Bollen (1989); Diamantopoulos, Siguaw, & Siguaw (2000); Schumacker & Lomax (2010) | 1.69 | ผ่านเกณฑ์ |
| P-value | มากกว่า 0.05 | Bollen (1989); Jöreskog & Sörbom (1996); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma, Mukherjee, Kumar, & Dillon (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009) | 0.000 | ผ่านเกณฑ์ |
| TLI | มากกว่า 0.90 | Bentler (1990); Hu & Bentler (1999); | 0.953 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | มากกว่า 0.90 | Bentler (1990); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma et al. (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009) | 0.977 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | น้อยกว่า 0.05 | Hu & Bentler (1999); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma et al. (2005); Steiger & Differences (2007); | 0.024 | ผ่านเกณฑ์ |

| | | | | |
|-------|---------------|---|-------|-----------|
| | | Fan & Sivo (2009); Schumacker & Lomax (2010) | | |
| RMSEA | น้อยกว่า 0.05 | Jöreskog & Sörbom (1996); Diamantopoulos et al. (2000); Sharma et al. (2005); Steiger & Differences (2007); Fan & Sivo (2009); Schumacker & Lomax (2010) | 0.013 | ผ่านเกณฑ์ |

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.6 ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้เลือกใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีการ Enter Method ซึ่งเป็นการนำตัวแปรต้นทั้งหมดทุกตัวเข้าไปในสมการแล้วพิจารณาผลการวิเคราะห์หว่ามตัวแปรต้นตัวใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการสมการพยากรณ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหลายตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามเพียงตัวเดียวหรือการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นทีละตัวต่อตัวแปรตาม (Follow up analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ต่อเมื่อมีค่า Sig. น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05

ผลการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_0 : กลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_1 : กลยุทธ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 โครงสร้างส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_0 : โครงสร้างไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_1 : โครงสร้างส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในการใช้ Multiple Regression Analysis พิจารณาเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระเพื่อไม่ให้มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) สูงเกินไป (กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา (2561) ดังนี้

1. Lind, Marchal, & Wathen (2010) ได้เสนอว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกันเอง (Correlations) ต้องมีค่าไม่เกิน 0.7
2. กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา (2561) ได้เสนอว่า ค่า VIF (Variance inflation factor) ต้องมีค่าน้อยกว่า 10
3. กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา (2561) ได้เสนอแนะว่า ค่า Tolerance ต้องมีค่ามากกว่า 0.1
4. กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา (2561) ได้เสนอว่าค่า Durbin-Watson ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5
5. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง (Linear Relationship) โดยพิจารณาจากกราฟ Normal Probability Plot

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์แปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (สุธี เสริมชีพ, 2559) ดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 คือ มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ระหว่าง 0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของ
แมคคินซีซีที่กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | (x ₁) | (x ₂) | (x ₃) | (x ₄) | (x ₅) | (x ₆) | (x ₇) | (LO) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------|
| กลยุทธ์ (x ₁) | 1.00 | .60 | .44 | .51 | .50 | .56 | .59 | .57 |
| โครงสร้าง (x ₂) | | 1.00 | .44 | .55 | .56 | .58 | .52 | .54 |
| ระบบ (x ₃) | | | 1.00 | .49 | .50 | .45 | .44 | .48 |
| รูปแบบการบริหาร (x ₄) | | | | 1.00 | .69 | .56 | .45 | .58 |
| พนักงาน (x ₅) | | | | | 1.00 | .68 | .49 | .64 |
| ทักษะ (x ₆) | | | | | | 1.00 | .57 | .73 |
| ค่านิยมร่วม (x ₇) | | | | | | | 1.00 | .61 |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) | | | | | | | | 1.00 |

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.20 พบว่าการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกันเองไม่เกิน 0.70 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.44-0.69 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Multiple Regression Analysis ในการวิเคราะห์ด้าน
องค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| การบริหารจัดการตาม แนวคิด 7S ของแมคคินซี | Unstandardized | | Standardized | t | Sig. | Collinearity | |
|---|----------------|------|--------------|-------|------|--------------|-------|
| | Coefficient | | Coefficients | | | statistics | |
| | B | SE | Beta | | | Tolerance | VIF |
| กลยุทธ์ (x ₁) | .083 | .037 | .096 | 2.210 | .028 | .497 | 2.010 |
| โครงสร้าง (x ₂) | .003 | .035 | -.003 | -.074 | .941 | .503 | 1.988 |
| ระบบ (x ₃) | .041 | .028 | .054 | 1.442 | .150 | .659 | 1.518 |
| รูปแบบการบริหาร (x ₄) | .076 | .032 | .106 | 2.362 | .019 | .464 | 2.155 |
| พนักงาน (x ₅) | .091 | .039 | .115 | 2.331 | .020 | .383 | 2.608 |
| ทักษะ (x ₆) | .322 | .037 | .409 | 8.712 | .000 | .425 | 2.350 |
| ค่านิยมร่วม (x ₇) | .169 | .036 | .194 | 4.684 | .000 | .550 | 1.820 |
| R | .795 | | | | | | |
| R² | .632 | | | | | | |
| Adjusted R² | .625 | | | | | | |
| S.E._{est} | .220 | | | | | | |
| F ratio | 96.071 | | | | | | |
| Sig. | .000 | | | | | | |
| Durbin-Watson | 2.108 | | | | | | |

* p-value \leq .05

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.21 การทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากการทดสอบค่าความทนทาน (Tolerance) ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.01 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ R ระหว่างตัวแปรอิสระ “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี” และตัวแปรตาม “องค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเท่ากับ 0.795 ดังนั้น การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี กับ องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่า R^2 เท่ากับ .632 หรือร้อยละ 63.20

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (X_1) ด้านโครงสร้าง (X_2) ด้านระบบ (X_3) ด้านรูปแบบการบริหาร (X_4) ด้านพนักงาน (X_5) ด้านทักษะ (X_6) และด้านค่านิยมร่วม (X_7) และตัวแปรตาม คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีค่าเท่ากับ .795 หมายความว่า การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ร้อยละ 79.50 ดังนั้น การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีอิทธิพลต่อกันในระดับสูง เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) อยู่ในช่วง 0.71 – 0.90 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .632 หมายความว่า ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 63.20 ส่วนค่า Adjusted R^2 เท่ากับ .625 หมายถึง สัมประสิทธิ์การตัดสินใจเมื่อขจัดอิทธิพลของค่า (R^2) ที่เกิดจากจำนวนตัวอย่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ร้อยละ 62.50 และมีค่า $S.E._{est}$ เท่ากับ .220 หมายความว่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานจากการประมาณค่าที่เกิดจากการใช้โมเดลนี้จะมีค่าเท่ากับ .220 โดยมีค่าสถิติทดสอบ F เท่ากับ 96.07 และค่า $Sig.$ เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า สามารถปฏิเสธ (H_0) หมายความว่า การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านพนักงาน ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรืออาจกล่าวได้ว่า มีตัวแปรอิสระของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีอย่างน้อย 1 ตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามที่สามารถพยากรณ์ผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้

เมื่อพิจารณาจากตารางพบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแล้ว (Standardized coefficients) หรือค่าของ Beta ที่แสดงถึงน้ำหนักของความสำคัญหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตาม กล่าวคือ ถ้าค่า Beta ของตัวแปรอิสระใดมีค่าสูง (ไม่คิดเครื่องหมายบวก) แสดงว่า ตัวแปรนั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก โดยแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรอิสระต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในความหมายต่อไปนี้ คือ

ด้านกลยุทธ์ (X_1) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านกลยุทธ์ (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.083 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .028 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 2.210

ด้านโครงสร้าง (X_2) ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านโครงสร้าง (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลดลง 0.003 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .941 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ -.074

ด้านระบบ (X_3) ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านระบบ (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลดลง 0.041 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .150 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 1.442

ด้านรูปแบบการบริหาร (X_4) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านรูปแบบการบริหาร (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.076 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .019 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 2.362

ด้านพนักงาน (X_5) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านพนักงาน (X_5) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

ในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.091 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .020 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 2.331

ด้านทักษะ (X_6) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านทักษะ (X_6) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.322 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 8.712

ด้านค่านิยมร่วม (X_7) มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ด้านค่านิยมร่วม (X_7) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.169 หน่วย โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า t เท่ากับ 4.684

พบว่าตัวแปรอิสระที่สามารถนำไปใช้พยากรณ์ได้คือ ตัวแปรอิสระ ด้านกลยุทธ์ (X_1) ด้านรูปแบบการบริหาร (X_4) ด้านพนักงาน (X_5) ด้านทักษะ (X_6) และด้านค่านิยมร่วม (X_7) สามารถเขียนสมการการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เมื่อนำตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านพนักงาน ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม เข้าสมการของ Multiple Linear Regression ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = .988 + .083 (Y_1) + .076 (Y_4) + .091 (Y_5) + .322 (Y_6) + .169 (Y_7)$$

เมื่อ \hat{Y} = การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

(Y_1) = ด้านกลยุทธ์

(Y_4) = ด้านรูปแบบการบริหาร

(Y_5) = ด้านพนักงาน

(Y_6) = ด้านทักษะ

(Y_7) = ด้านค่านิยมร่วม

$$\text{Standardized } Z' = .096 (Z_1) + .106 (Z_4) + .115 (Z_5) + .409 (Z_6) + .194 (Z_7)$$

เมื่อ Z' = การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

(Z_1) = ด้านกลยุทธ์

(Z_4) = ด้านรูปแบบการบริหาร

(Z_5) = ด้านพนักงาน

(Z_6) = ด้านทักษะ

(Z_7) = ด้านค่านิยมร่วม

4.1.7 ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 คน มีผู้ตอบคำถามในส่วนนี้ดังต่อไปนี้

1. “ด้วยสถานการณ์ Covid 19 ทำให้องค์กรต้องปรับขนาดขององค์กรลงเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแน่นอนที่สุดคือการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้หลากหลายเป็นไปตามสถานการณ์”
2. “พนักงานส่วนใหญ่ดี องค์กรก็ดี แต่พนักงานบางคนไม่ดี มีวิสัยทัศน์แย่งที่ที่เป็นตำแหน่งที่ต้องดูแลพนักงาน”
3. “การจัดกิจกรรมให้แก่พนักงานในช่วงนี้ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid 19”
4. “สิ่งที่ชอบที่สุดในการทำงานที่นี้คือ เป็นองค์กรที่สร้างให้พนักงานธรรมดา ๆ เป็นผู้นำในตัวเองเพื่อเติบโตในอนาคต และรู้สึกคุ้มค่ากับทุกช่วงเวลาที่ได้เรียนรู้ และทำงานกับองค์กรนี้ โหดแต่คุ้ม”

4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ผลการวิจัยผ่านการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ผ่านเนื้อหาสาระ (Content Analysis) โดยการจับประเด็นสำคัญและนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ นำมาตีความ ขยายความและหาข้อสรุปการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมเป็นตัวแปรต้น โดยเนื้อหาสาระได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับภาคธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปจำนวน 12 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรมจำนวน 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยจำนวน 3 ท่านรวมทั้งหมดจำนวน 18 ท่าน เมื่อพิจารณาทางด้านของตัวแปรย่อยด้านการบริหารจัดการตามแนวคิด 7Sของแมคคินซี ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเชิงลึกเกี่ยวกับแง่มุมของตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.2.1 ตัวแปรด้านกลยุทธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด 18 ท่าน ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า กลยุทธ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยกลยุทธ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลตรงกันคือ กลยุทธ์ที่ธุรกิจโรงแรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการช่วงสถานการณ์วิกฤตของโรคระบาด Covid 19 ที่ส่งผลต่อรายได้ของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมากคือ การลดต้นทุนของโรงแรมลงเพื่อให้โรงแรมอยู่ได้ โดยต้นทุนลงที่ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลักในธุรกิจโรงแรมคือ เงินเดือนของพนักงาน และสวัสดิการต่าง ๆ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ใช้พนักงานจำนวนมากจึงทำให้มีต้นทุนเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ มากด้วยเช่นกัน จึงทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวทุกโรงแรมต้องทำการลดขนาด (Downsize) จำนวนพนักงานลงเพื่อลดต้นทุนด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งทำให้โรงแรมมีพนักงานลดลงเป็นจำนวนมากส่งผลให้ทุกโรงแรมต้องใช้กลยุทธ์ Multi Task/Multi Skills เพื่อให้พนักงานที่เหลืออยู่ปฏิบัติงานมากกว่าหนึ่งหน้าที่จากเดิมที่ตนเองเคยรับผิดชอบ อาจจะเพิ่มหน้าที่ขึ้นมาเป็น 2-4 หน้าที่ ขึ้นอยู่กับศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดความยืดหยุ่น และเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

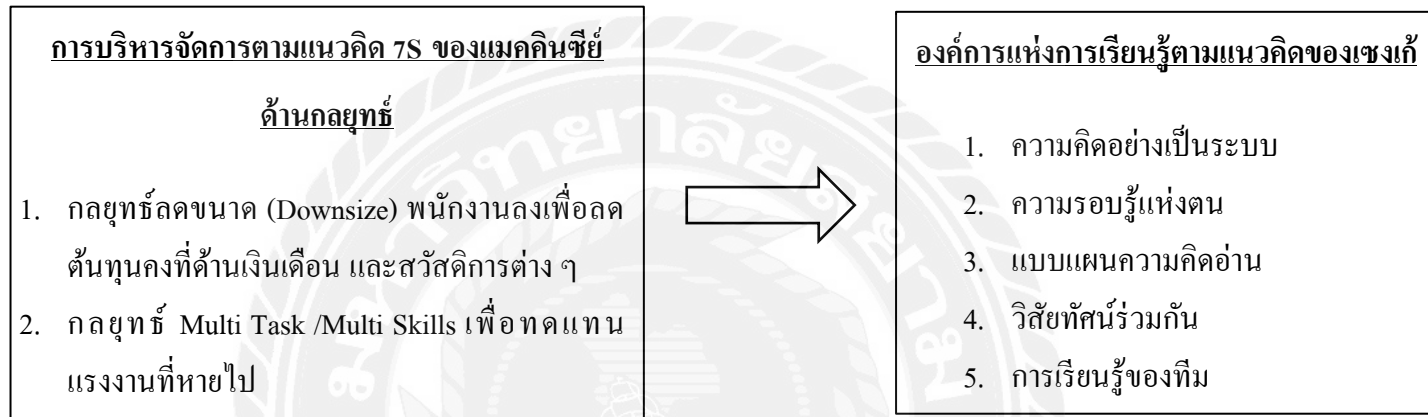
ภายในของโรงแรมซึ่งจะช่วยให้โรงแรมก้าวข้ามผ่านอุปสรรคความท้าทาย และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยผู้วิจัยได้นำคำอธิบายประกอบความเห็นข้างต้น ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “เช่น แผนกแม่บ้านเขาจะอยู่ตอน 8:00 น. จนถึงประมาณบ่าย 3-4 โมงเย็น เพราะว่าแขก Check In - Check Out เสร็จ เขาก็จะเริ่มว่างนั้น หมายความว่า แผนกแม่บ้านก็จะรู้ว่าตัวเองมีชั่วโมงว่างตอนไหนที่พอจะสามารถไปช่วยแผนกอื่น ๆ ได้ หรืออีกตัวอย่าง เช่น มีการจัดงาน Gala Dinner ในปัจจุบันพนักงานทุกแผนกต้องมาทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ว่าจะเป็นพนักงาน Sale บัญชี ฝ่ายบุคคล และทุก ๆ แผนกเลยต้องมารวมกันอยู่ในห้อง Ballroom เพื่อช่วยงาน มันทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ยังไงเกิดการเรียนรู้ตรงที่ว่าแผนก Banquet ก็ต้องรู้จักทำงานร่วมกับคนแผนกอื่น ต้องไปขอคนจากแผนกโน้น ขอคนแผนกนี้เพื่อจะได้กำลังคนมาช่วยกัน แต่ช่วงแรกคนจากแผนกอื่น ๆ ก็จะไม่เป็นงานมีแค่สองมือสองไม้ที่จะมาช่วย ดังนั้นแผนก Banquet ก็ต้องทำ PowerPoint มาสอนว่าต้อง Set up ยังไง ทีนี้มันก็เกิดกระบวนการเรียนรู้ว่าเขาต้องทำงานกับคนหลากหลายรูปแบบเขาต้องวางแผนล่วงหน้าก็เกิดการเรียนรู้ และทำให้พนักงานรู้จักที่จะเห็นอกเห็นใจกันมากขึ้น” แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเป็นทีม เพิ่มทักษะความสามารถเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เข้ามากระทบ โรงแรม และเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนต่อความเชื่อมโยงกับภาพรวมของโรงแรม จึงเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความผูกพันในโรงแรมร่วมกัน
2. ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “ไม่ว่าคุณจะอยู่ในส่วนไหนก็คือ คุณต้องทำได้มากกว่างานที่คุณเคยรับผิดชอบ” นั้นหมายความว่าหากเดิมทีพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงหนึ่งหน้าที่ พนักงานคนนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถจากกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันทักษะระหว่างกันเป็นทีมในภาพรวมของโรงแรม เกิดการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ และสะท้อนถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายเพื่อเป้าหมายของโรงแรมร่วมกัน

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 6 กล่าวว่า “พนักงานต้องมี Multi Skills อย่างพนักงานอยู่แผนก Revenue กับ Marketing ต้องทำงานทดแทนหน้าที่กันได้ หรืออย่างแผนก Reservation ตำแหน่ง Front หรือ Marketing ก็ต้องไปทำแทนได้ ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างทีมเวิร์คจริง ๆ ทำแบบ Activity Learning by Doing เป็นกิจกรรมร่วมกัน” แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และเพิ่มพูนทักษะสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้โรงแรมก้าวข้ามความท้าทายได้
4. ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “พนักงานแต่ละแผนกจะต้องมี Multi Skills เพิ่มขึ้นมา นอกเหนือจากงานหลักที่รับผิดชอบอยู่ของตนเอง อันนี้แหละที่แต่ละแผนกต้องมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะไม่เหมือนสมัยก่อนที่ใครทำหน้าที่อะไรก็ทำแบบนั้นอย่างเดียว แต่ตอนนี้ก็จะเป็นเรื่องของการปรับตัวเรื่องทักษะของแต่ละบุคคลควรมี Skills ที่หลากหลายมากขึ้น” แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้โรงแรมสามารถผ่านความท้าทายที่เกิดขึ้นไปได้
5. ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 9 กล่าวว่า “กลยุทธ์เรามองจากสถานการณ์ปัจจุบัน และสิ่งที่เกิดขึ้นในอีก 1-2 ปีข้างหน้าว่า เราจะต้องวางกลยุทธ์ยังไงเพื่อให้ได้ Business ตามเป้าหมาย อย่างตอนนี้โรงแรมของเราเดิมที่มีพนักงานอยู่ 800 คนตอนนี้เหลืออยู่ 300 คน ดังนั้นพนักงานทุกคนก็ต้องช่วยเหลือกัน จากที่ว่างงานนั้นงานนี้ทำไม่ได้ สุดท้ายทุกคนก็ต้องทำงานได้เพื่อความอยู่รอดโดยต้อง Multi Skills กลายเป็นโอกาสที่ทำให้พนักงานได้พัฒนาและเรียนรู้” แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีการวางแผนเผื่ออนาคตที่กำลังจะมาถึงว่ามันจะส่งผลกระทบต่อโรงแรมอย่างเป็นระบบเพื่อเตรียมกลยุทธ์รับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะความรู้เพิ่มความหลากหลายในการปฏิบัติงานมากขึ้น และการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยมุ่งเป้าหมายของโรงแรมเป็นสำคัญ
6. ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “โรงแรมเราไม่ได้ปิด เราเป็นทั้งโรงแรม และ Hospitel เปิดให้บริการตามปกติ แต่เป็นเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ช่วง Covid 19 เรา Lay off พนักงานไป 2-3 รอบเหมือนกัน ทำให้เรามีพนักงานน้อยลงแต่งงานเท่าเดิม ดังนั้นทุกคนก็ต้อง Multi Task ต้อง Rotate ในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ Support กัน

ได้” แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีการพัฒนาทักษะ เรียนรู้ และปฏิบัติงานที่มีความท้าทายร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้โรงแรมก้าวข้ามวิกฤตไปได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธุรกิจโรงแรม คือ 1. กลยุทธ์การลดขนาด (Downsize) พนักงานลงเพื่อลดต้นทุนด้านเงินเดือน และสวัสดิการซึ่งเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจโรงแรม และ 2. กลยุทธ์ให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องสามารถ Multi Task/ Multi Skills เพื่อให้โรงแรมสามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้ในช่วงเวลาที่ยากลำบากในสถานการณ์ Covid 19 ซึ่งทั้ง 2 กลยุทธ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น โดยการใช้ดังกล่าวช่วยให้พนักงานเกิดการเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างเป็นระบบเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนต่อภาพรวมขององค์การ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ทักษะเพิ่มความสามารถใหม่ ๆ ให้กับตนเองผ่านการแลกเปลี่ยนแบ่งปันทักษะความสามารถร่วมกัน เป็นทีมภายในโรงแรมเพื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความท้าทายได้ โดยที่พนักงานมุ่งไปที่เป้าหมายร่วมกันคือ การปรับตัวให้โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

4.2.2 ตัวแปรด้านโครงสร้างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด 18 ท่าน ให้ความเห็นว่าในช่วงสถานการณ์ Covid 19 ระบาด โครงสร้างขององค์กรได้รับผลกระทบอย่างมากไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างด้านกำลังคนที่มีการลดจำนวนพนักงานลงทำให้พนักงาน 1 คนต้องดูแลมากกว่า 1 ตำแหน่งงานเพื่อทดแทนกำลังคนที่ขาดหายไปจึงเกิดปัญหาตามมาคือขอบเขต หน้าที่ ภาระงาน และอำนาจการบริหารการตัดสินใจแต่ละตำแหน่งงานของพนักงานเปลี่ยนไปในช่วงดังกล่าวทำให้เกิดความสับสนและเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของพนักงาน สิ่งเหล่านี้ลดประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลง โดยสรุปได้ 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 โรงแรมยังขาดการกระจายอำนาจให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานซึ่งการไม่กระจายอำนาจตามความเหมาะสมทำให้โรงแรมไม่สามารถรับมือปัญหาหรือความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เท่าทันสถานการณ์โดยต้องรอการอนุมัติการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาของตนจึงขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และทำให้พนักงานไม่ได้ฝึกคิดวิเคราะห์ แก้ไขสถานการณ์ด้วยตนเอง และไม่สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาได้ จึงทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการใฝ่เรียนรู้ ขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ไม่มีการระดมความคิด แลกเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพราะเมื่อมีเหตุการณ์ใด ๆ เกิดขึ้นจะมีหัวหน้ามาสั่งการ ตัดสินใจให้อยู่แล้ว เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคธุรกิจโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น่าจะเป็นการที่อำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่หัวหน้าคนเดียวไม่กระจายอำนาจคือไม่ปล่อยวาง ลูกน้องไม่มีทางที่จะลุกขึ้นมาทำงานทำอะไรเองเลย เพราะลูกน้องจะอยู่ในน้ำเย็นของเขา เด็กที่ไม่ได้แบบกระตือรือร้นเขาก็จะรู้สึกเฉย ๆ ไปเรื่อย ๆ ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พวกเขา ก็จะฝ่อไปเอง” หรือ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญด้านโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “การที่พนักงานไม่มี Empower ที่จะตัดสินใจได้เลย แล้วเกิดกรณีที่มีลูกค้าหนึ่งกระป๋องเปิดอยู่ แต่แขกบอกว่าไม่ได้เปิด ขณะที่แขกอยู่กับเรามาหนึ่งอาทิตย์คือ ต้องจ่ายค่าที่พักกับโรงแรมเราสักประมาณ 7-8 หมื่นบาท พนักงานอาจจะอยาก Waive ให้ลูกค้า แต่ด้วยตัวเองไม่มีอำนาจในการ

ตัดสินใจตรงนั้น ทำให้ต้องไปขออนุมัติจากหัวหน้าในการตัดสินใจที่จะ Waive ค่าโศก 80 บาทให้กับแขก แม้สุดท้ายหัวหน้าจะอนุมัติ Waive ให้แขกเหมือนที่พนักงานเองก็อยากทำตั้งแต่ต้นอยู่แล้วก็ตาม แต่มันทำให้แขกเสียความรู้สึกไปแล้ว”

ประเด็นที่ 2 โรงแรมกำหนดบทบาทหน้าที่ยังไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมขอบเขตเนื้องานทั้งหมดซึ่งความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ทำให้พนักงานเกิดความสับสนในหน้าที่ของตนทำงานผิดขั้นตอน อาจเกิดการงานที่ก้าวก่างานแผนกอื่น เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และเกิดความขัดแย้งในแผนกหรือต่างแผนกได้ อีกทั้งพนักงานจะไม่เข้าใจ Process ของงานอย่างเป็นระบบเพราะขั้นตอนไม่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงงานของตนเองต่อภาพรวมของโรงแรมได้ และปฏิบัติงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่โรงแรมตั้งเป้าหมายเอาไว้ อันจะส่งผลให้ขาดความกระตือรือร้นทั้งต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “การวางตำแหน่งงานการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานที่ไม่ชัดเจนทำให้พนักงานเกิดความสับสนและไม่เข้าใจใน Process งาน ทำให้ไปก้าวก่างานของแผนกอื่นแบบนี้ ซึ่งพนักงานรู้สึกไม่เข้าใจแล้วก็ไม่อยากเรียนรู้อะไรมากขึ้นในโรงแรม” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “โครงสร้างยังคงไม่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังคงมีจุดที่ต้องปรับให้ลงตัวกับการบริหารงานในปัจจุบันอยู่บ้างพอสมควรต้องมีการตีกรอบหรือกำหนดบทบาทในตำแหน่งหน้าที่ให้มีความชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น”

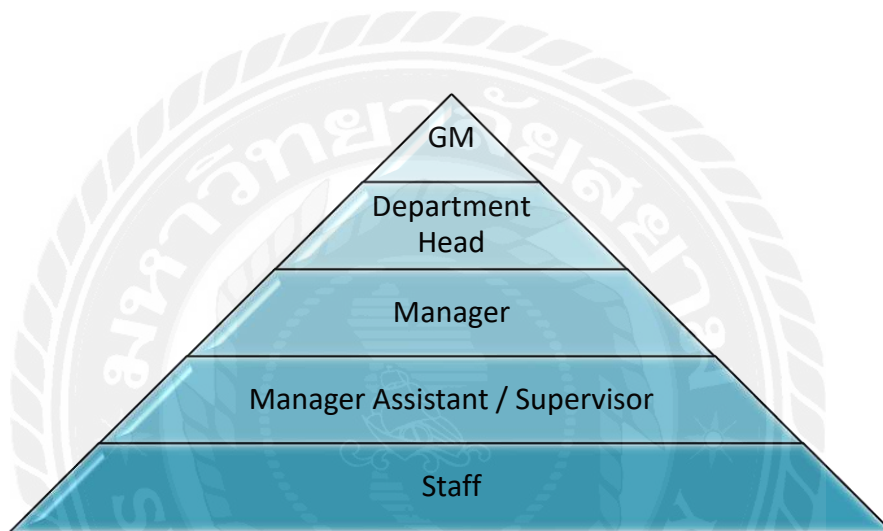
ประเด็นที่ 3 ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างด้านกำลังคน ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในการเรียนรู้พัฒนาตนเองของพนักงาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “ในส่วนของความเหมาะสมสอดคล้องกับปัจจุบันตอนนี้ะครับ มันจะไม่ค่อยสอดคล้องไม่เหมาะสมมากเท่าไรเพราะ ณ ปัจจุบันนี้ เราลด Man Power ลง” แต่ในส่วนนี้ผู้วิจัยมองว่า ในช่วงสถานการณ์ Covid 19 ที่ผ่านมารุทธิกิจโรงแรมมีปัญหาด้านกำลังคนเป็นอย่างมากทั้งจากการเลิกจ้างตามนโยบายของโรงแรมเพื่อลด Cost หรือการที่พนักงานขอลาออกเพื่อกลับภูมิลำเนา และไม่กลับมาทำงานต่อในปัจจุบันเมื่อพนักงานเหล่านั้นสามารถหาอาชีพเลี้ยงตนและครอบครัวในถิ่นบ้านเกิดของตนได้ ด้วยเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้โรงแรมต้องกำหนดนโยบายให้พนักงานหนึ่งคนต้องปฏิบัติงานได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่

เพื่อทดแทนกำลังคนที่ขาดหายไปซึ่งส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ไปโดยปริยาย ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 9 กล่าวว่า “โรงแรมของเราเดิมที่มีอยู่ 800 คนตอนนี้เหลืออยู่ 300 คน ดังนั้นพนักงานทุกคนก็ต้องช่วยเหลือกันจากที่ว่าทำไม่ได้สุดท้ายก็ต้องทำงานได้เพื่อความอยู่รอดโดยต้องทำงานมากขึ้นกว่าเดิมกลายเป็น โอกาสที่ทำให้พนักงานได้พัฒนาและเรียนรู้” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “บางคนรู้สึกว่างานมันเยอะมากการเรียนรู้อาจจะต้องทำนอกเหนือเวลางานเท่านั้น เพราะเรามีการเทรนนิ่งมีการออนไลน์เทรนนิ่งซึ่งตรงเนี่ยพนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยสนใจมากเท่าที่ควร เพราะคิดว่าเข้ามาทำงานก็เหนื่อย แล้วต้องมาเทรนนิ่งอีก” ดังนั้นในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่าปริมาณงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างด้านกำลังคนทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นหมายถึง การจัดอบรม การเรียนรู้การพัฒนาทักษะจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีม นอกเหนือเวลางานของพนักงานซึ่งทางพนักงานจะอดอด ปฏิเสธ และไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานมีความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติงานทดแทนกำลังคนที่ขาดหายไป จึงไม่สามารถเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองเพิ่มเติมนอกเวลางานอีก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณที่มีข้อเสนอแนะไว้ว่า “ด้วยสถานการณ์ Covid 19 ทำให้องค์กรต้องปรับขนาดขององค์กรลงเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแน่นอนที่สุดคือการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้หลากหลายเป็นไปตามสถานการณ์”

กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 18 ท่าน มีความเป็นไปได้ว่าโครงสร้างของโรงแรมอาจจะยังไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควร ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาสังกัดเป็นแนวทางของโครงสร้างที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงแรมไว้ 4 ประเด็นดังนี้

1. โครงสร้างด้านลำดับชั้นการบริหารของโรงแรม (Management Structure) โครงสร้างในการบริหารต้องมีความกระชับ มีสายบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป โครงสร้างต้องมีความ Lean เพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหาร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “โครงสร้างโรงแรมของเราแบ่งเป็น 6 Level คือ 1. พนักงานทั่วไป 2. Supervisor 3. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ 4. ระดับผู้จัดการ 5. หัวหน้าแผนกแล้วก็ 6. ฝ่ายบริหารเลย” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “ด้านโครงสร้างเรามีความเหมาะสมกับการเรียนรู้

มากเรามีลำดับชั้นจากบนลงล่างที่มีความคล่องตัวเรียงจาก 1. GM 2. หัวหน้าแผนก 3. ผู้จัดการ 4. ผู้ช่วยผู้จัดการหรือSupervisor แล้วก็ 5. พนักงาน” เพื่อลดขั้นตอนในการดำเนินงาน และเกิดความคล่องตัว จึงขอยกตัวอย่างโครงสร้างการบริหารจากระดับบนลงล่างที่เหมาะสมกับบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจาก 1. General Manager 2. Department Head 3. Manager 4. Manager Assistant/Supervisor และ 5. Staff ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างด้านสายการบริหารในธุรกิจโรงแรม

ที่มา: ผู้วิจัย

2. โครงสร้างด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ (Job Description Structure) โรงแรมต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละแผนกแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “การวางรายละเอียดของบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนได้มาก ๆ คือพนักงานจะมีความชัดเจนว่าเรื่องใดควรเป็นใครทำ ใครมีหน้าที่อะไรอันนี้ก็จะสร้างความชัดเจนและความเข้าใจของพนักงานเบื้องต้น แล้วก็ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นก็จะมี Target ให้ตัวเองว่าอนาคตจะเดินไปอย่างไรเพื่อ Motivate ตัวเองด้วย” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “โครงสร้างด้านบทบาทหน้าที่ มันต้องมี

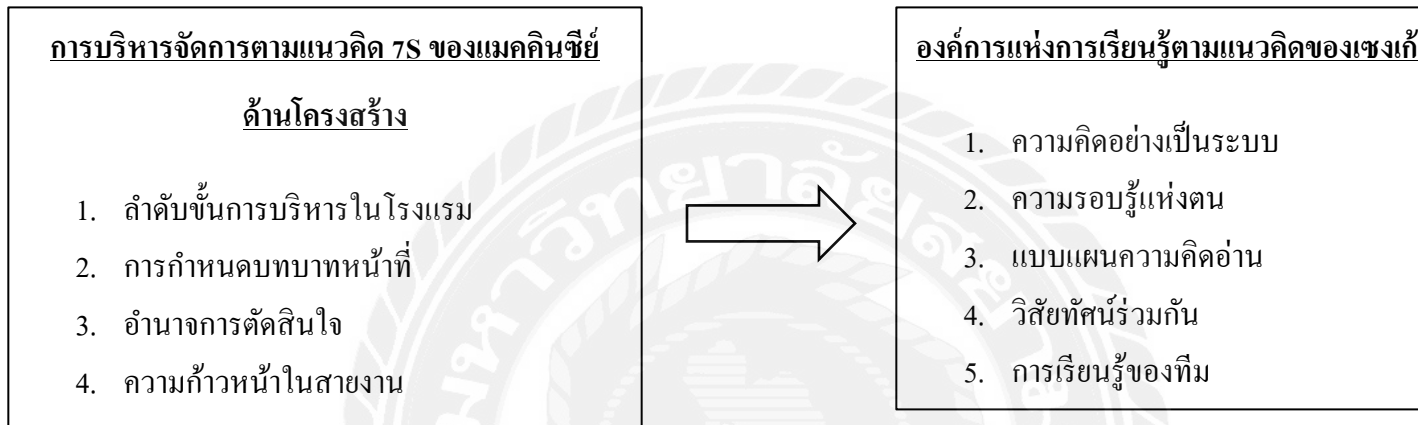
ความชัดเจนเพราะจะทำให้พนักงานรู้ มีความชัดเจนมากขึ้น ไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน” ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อภาพรวมของโรงแรม ทำงานเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่โรงแรมวางเป้าหมายเอาไว้ รวมทั้งช่วยให้การทำงานร่วมกันทั้งภายในแผนกและต่างแผนกเป็นไปอย่างมีระบบตามโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

3. โครงสร้างด้านอำนาจการตัดสินใจ (Decision-Making Power) โรงแรมต้องเสริมเรื่อง Empowerment ให้แก่พนักงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างความเหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ และยังช่วยให้ดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาสถานการณ์ได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “พนักงานของเราก็จะเรียนรู้จากการคิดวิเคราะห์หรือแก้ไขปัญหาผ่านการตัดสินใจเป็นขั้นเป็นตอนไป หากพนักงานระดับทั่วไปแก้ไขไม่ได้ Supervisor ก็จะเข้าไปคุย หากคุยไม่ได้ทางลูกค้ายังไม่โอเคก็จะเป็น Manager เข้าไป support จะเป็นระบบแบบนี้” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “เราให้อำนาจเขาในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาซึ่งเขาจะเกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่เจอ แต่หากแก้ไขไม่ได้ก็จะมาปรึกษากับซูเปอร์ไวเซอร์ก็มีการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันว่า ลูกคามีปัญหาตรงไหนจะต้องแก้ไขอย่างไรให้เหมาะกับสถานการณ์” ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดการคิดวิเคราะห์ในสิ่งที่เกิดขึ้น สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์มีการลองผิดลองถูกเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้มากขึ้น และมีการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อหาทางออกในการไขปัญหารวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมเพราะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และช่วยให้โรงแรมดำเนินต่อไปได้
4. โครงสร้างด้านความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) โรงแรมต้องมีโครงสร้างด้านการเติบโตในองค์กรจากโครงสร้างตำแหน่งงานในโรงแรมที่ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองภายในโรงแรม เช่น ต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง ต้องมีความรู้ในด้านไหน ต้องมีประสบการณ์ในสายงานนั้นไม่น้อยกว่ากี่ปี เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน พร้อมเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าของตน ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “หากพนักงานทุกคนมี Goal Career Path ของตนเองจะช่วยให้เขาเห็น Way ของตัวเองเลย หากคนไหนที่พร้อมก็สามารถขึ้นตำแหน่งได้เลย” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่

10 กล่าวว่ “หากเขารู้สึกว่าการเรียนรู้มันมีผลดีกับเขาอย่างไรบ้างโดยโยงไปถึงเรื่องของ Career Path ถ้า Performance ดี Knowledge ดี มี Skills เยอะ ทุกอย่างก็จะทำให้ได้รับการ Promote ง่ายขึ้น” ซึ่งช่วยให้พนักงานมี Passion ในการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้เพื่อให้ตนเองได้ก้าวหน้าตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

กล่าวโดยสรุปคือ โครงสร้างเป็นปัญหาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากในช่วงสถานการณ์ Covid 19 โรงแรมมีปัญหาโครงสร้างด้านพนักงานที่ลดลงเป็นอย่างมาก แต่การกำหนดบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งหมดของพนักงานในช่วงวิกฤตของโรคระบาด อีกทั้งยังขาดการกระจายอำนาจในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานไม่เข้าใจบทบาทของตนเองต่อภาพรวมของโรงแรมไม่สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่ากระทบต่องานของตนเองอย่างไร ขาดแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองเพราะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจจึงไม่ได้ฝึกฝนในการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และการปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ดังนั้นการบริหารจัดการ โครงสร้างเพื่อเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจัดการโครงสร้างในการบริหารให้มีความกระชับ มีสายบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป โครงสร้างต้องมีความ Lean เพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหาร โรงแรมต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละแผนกแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โรงแรมต้องเสริมเรื่อง Empowerment ให้แก่พนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน อย่างความเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้พนักงานได้ทำการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ และยังช่วยให้ดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาสถานการณ์ได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โรงแรมต้องมีโครงสร้างด้านการเติบโตในองค์กรจากโครงสร้างตำแหน่งงานในโรงแรมที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสกัดออกมาเป็นแนวทางของการจัดการ โครงสร้างให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 โครงสร้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา : ผู้วิจัย

4.2.3 ตัวแปรด้านระบบกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด 18 ท่าน ให้ความเห็นว่า ในช่วงสถานการณ์ Covid 19 โรงแรมมีการแบ่งพนักงานส่วนหนึ่งทำงานที่บ้านแบบ Online (Work from home) และบางส่วนทำงานที่โรงแรมซึ่งมีผลกระทบเป็นอย่างมากเช่น การสื่อสารแลกเปลี่ยน ค้นหา รวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล และการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกโรงแรม ดังนั้นทางโรงแรมจึงมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการบริหารจัดการของโรงแรม แต่ด้วยระบบ Software Hardware และความสามารถของพนักงานในช่วงเวลาดังกล่าวยังไม่มีความพร้อมเท่าที่ควรต่อการใช้งานระบบให้เกิดประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีประสิทธิภาพลดลง โดยสรุปได้ 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การที่ระบบไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจเกิดจากอุปกรณ์ Hardware ภายในโรงแรมเช่น เครื่อง Computer ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ทันสมัย และบางครั้งเกิดการขัดข้องระหว่างการใช้งานปฏิบัติหน้าที่ ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “ความล้าสมัยหรือการตกทุนของเทคโนโลยีที่ทางโรงแรมไม่ได้อัปเดตใหม่มันก็จะเป็อุปสรรคในการทำงานเหมือนกัน อย่างเช่น ถ้าเกิดเราใช้งานคอมพิวเตอร์ตัวนั้นมา 10 กว่าปีแล้ว เราไม่ได้มีการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มันก็ไม่สามารถที่จะรองรับเทคโนโลยีสมัยนี้ได้” หรือ ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “มองไปที่อุปกรณ์ที่ยังไม่เสถียรยังต้องพัฒนาและอัปเดตตรงนี้ที่มีความ Error ค่อนข้างเป็นอุปสรรคจากตัวเครื่องซึ่งอุปกรณ์แต่ละอย่างมันก็ต้องนำเข้าจากต่างประเทศอีกด้วย” แสดงให้เห็นว่า Hardware มีความล้าสมัยไม่เหมาะสมกับเทคโนโลยีในยุคใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โรงแรมกำหนดรวมถึงทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอีกด้วย

ประเด็นที่ 2 การที่ระบบไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจเกิดจากระบบ Software ที่ใช้ในโรงแรมไม่ทันสมัย และระบบไม่มีความเสถียรระหว่างการใช้งาน ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรม

คนที่ 4 กล่าวว่า “บางคนไม่ชอบ โปรแกรม มีการต่อต้าน โปรแกรม เพราะโปรแกรมมีความซับซ้อน พนักงานบางคนคือเขาไม่รับเกี่ยวกับโปรแกรมนี้ มันก็จะเป็นอุปสรรคเหมือนกัน เพราะว่าที่เคยเจอมาก็คือโปรแกรมบางตัวนี้มันจะมีการทำงานของการ Check in - Check out ที่ซับซ้อนมาก ๆ” หรือ ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “ระบบ Software ที่บางครั้งไม่มีความเสถียรถือเป็นอุปสรรคเยอะเลย เพราะว่าถ้าระบบมีปัญหา ก็จะส่งผลให้ทำงานล่าช้าพนักงานก็จะเร่งรีบในการทำงาน” แสดงให้เห็นว่า Software ที่มีความล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพต่อการใช้งานจริงเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่สามารถตอบสนองได้ทันที จึงไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โรงแรมกำหนดรวมถึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการใช้ระบบ และไม่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันเรียนรู้ภายในโรงแรม

ประเด็นที่ 3 การที่ระบบไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจเกิดจาก Human คือตัวพนักงานภายในโรงแรมที่มีอคติไม่เปิดใจที่จะเรียนรู้การใช้ระบบ และเกิดจากข้อจำกัดทางความสามารถของพนักงานที่มีไม่มากพอในการใช้ระบบเทคโนโลยี ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “ถ้าเป็นแบบคนที่อายุเยอะ ๆ แล้ว เขาอาจจะรู้สึกระบบเทคโนโลยีใช้งานยากทำให้เป็นอุปสรรคทั้งการเรียนรู้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของเขาได้” หรือ ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “ถ้าเด็กเกิดไม่มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีอะไรแบบนี้ ผมว่าก็จะยากที่จะเอามาใช้ทำงานให้เกิดการเรียนรู้ได้” แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานไม่เปิดใจต่อการใช้ระบบ และยังขาดทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามที่โรงแรมกำหนด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ผ่านทางระบบเทคโนโลยี และทำให้การปฏิบัติงานไม่เท่าทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 18 ท่าน มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ระบบ Hardware Software และ Human เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แต่อย่างไรก็ดีทางผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกถึงแนวทางที่ทำให้ระบบเอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปได้ 8 ข้อดังต่อไปนี้

1. โรงแรมต้องจัดเตรียมระบบ Hardware Software ที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานมาใช้ และทำการ Update Version ของ Software ให้มีความทันสมัยมากที่สุด รวมถึงแก้ไขปัญหาจากความ Error ของระบบ Hardware Software โดยทำให้ระบบมีความเสถียรระหว่างการใช้งานเพื่อทำให้ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “โรงแรมเรามีการ Update System ใหม่หลังจากกลับมาเปิดอีกครั้ง โดยเปลี่ยนมาใช้เป็นโอเปราเพื่อที่จะจัดเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เราให้ความสำคัญในเรื่องของ System ก่อนข้างมาก เพราะช่วยในเรื่องการคิดวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และประหยัดเวลาไม่ต้องทำเป็น Manual” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “ในการอัปเดตข้อมูล และเทรนความรู้ต่างๆ แบบ Online Training เราจะใช้พวกคอมพิวเตอร์กับ Laptop เป็นส่วนใหญ่ เรามีคอมพิวเตอร์บริการให้กับพนักงานสำหรับบางคนที่บ้านไม่มีคอมพิวเตอร์ ไม่มี Laptop ก็สามารถมานั่งทำที่โรงแรมได้เหมือนกัน” แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น และเอื้อให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะความรู้ได้ด้วยตนเอง รวมถึงช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมไปถึงทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดเอาไว้จากการใช้ระบบ Hardware Software ที่มีความทันสมัย ระบบได้รับการ Update Version และระบบมีความเสถียรต่อการใช้งานระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน
2. โรงแรมควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการ Orientation และการอบรมความรู้ขั้นพื้นฐานให้แก่พนักงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกคุ้นชินกับการใช้ระบบเทคโนโลยี ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “โรงแรมของเราใช้ระบบเทคโนโลยีเกือบทุกแผนกโดยพนักงานทุกคนต้องเข้าเรียนผ่าน E-Learning และต้องสอบให้ผ่านตามที่ Policy กำหนดเอาไว้ ถ้าผ่านไม่ครบตามที่กำหนด Manager จะไม่ออก User ให้ก็ไม่สามารถเริ่มงานได้” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “ทุกวันนี้โรงแรมใช้ระบบ Microsoft ช่วยในการเทรนนิ่งช่วยในการสอนงานเด็กอะไรต่าง ๆ และใช้ Drive กลางแชร์ความรู้ ข่าวสาร วิธีการทำงานหรือรายละเอียดของงานทุกคนสามารถเข้าไปดูในส่วนของแผนกตัวเอง เด็ก ๆ สามารถที่จะเข้ามาเรียนรู้แล้วก็รายละเอียดของงานตัวเองได้เลย” แสดงให้เห็นว่า ระบบเทคโนโลยีช่วยให้พนักงานเข้าใจขั้นตอนในการ

ปฏิบัติงาน เข้าใจค่านิยม เข้าใจวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร และกระตุ้นความต้องการเรียนรู้ขึ้นให้แก่พนักงาน

3. โรงแรมควรรนำเทคโนโลยี เช่น ระบบเทคโนโลยีมาเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อ Update ความรู้ใหม่ ๆ ให้พนักงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และไปในทิศทางเดียวกับที่โรงแรมต้องการ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “เราใช้ System ให้ข้อมูลเช่น One Drive ที่มันสามารถที่จะแชร์ข้อมูลได้ทุกอย่าง อย่างล่าสุดเรากันหาข้อมูลจาก Internet ในเรื่อง PDPA แล้วก็แชร์เรื่องพวกนี้ใน Line Group ของโรงแรม” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “ต้องมีการจัด Training Online ประจำทุก ๆ ปี เพื่อเป็นการ Update ข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ” หรือ แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีช่วยให้พนักงานมีความรู้ และช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
4. โรงแรมควรรนำเทคโนโลยีมาจัด Cross Training Online เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะความรู้ร่วมกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 6 กล่าวว่า “ภายในโรงแรมก็จะมีแบบ Workshop Online ด้วยกันแบบนี้ เรียนรู้พร้อมการแบ่งปันร่วมกันหรือพวกเซฟส่วนใหญ่ในเมืองไทยก็จะมี 50-60 คน ก็จะมีเป็น Line Group ก็จะมีประชุมทุก ๆ เดือนทาง Online ก็จะมีการ Update เทรนเรื่องอาหารบ่อย ๆ หรือเรื่องของแนวโน้มกลยุทธ์ว่าต้องทำอะไร แล้วก็เรื่องของ Standard ต่าง ๆ ในส่วนของเซฟ” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “เราจะมีการจัดเทรนนิ่งโดยนำความรู้ของแผนกตนเองแชร์ให้แก่แผนกอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละเดือนก็จะมีแต่ละแผนกมาแชร์ผ่านเทคโนโลยีสื่อออนไลน์กันไปเลยเช่น การสมัครสมาชิกของลูกค้าก็จะจัดเทรนนิ่งให้กับแผนกอื่นว่าถ้าลูกค้าเป็นเมมเบอร์กับเราแล้วลูกค้าจะได้รับสิทธิประโยชน์อะไรบ้างจะได้รับ Benefit อะไรบ้างเพื่อให้นักอื่นรับทราบด้วยเพื่อว่าจะได้คุยกับลูกค้ารู้เรื่อง” แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะระหว่างพนักงานด้วยกันร่วมกันเป็นทีม และเกิดความสามารถใหม่ ๆ ให้แก่พนักงานที่เข้ารับการ Training
5. โรงแรมควรรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และวางแผนในการปฏิบัติงานภายในโรงแรม ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “เราให้ความสำคัญในเรื่องของ System ค่อนข้างมากเพราะช่วยให้ประหยัดเวลาไม่ต้องทำเป็น Manual โดย System ที่มีประสิทธิภาพมันช่วยดึงข้อมูลออกมาเปรียบเทียบเราก็จะ

มีเวลา Analysis ข้อมูลต่าง ๆ เราก็จะต่อยอดให้เกิดความ Creative มากขึ้น เราจะเห็นภาพต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นชัดเจนมันก็จะช่วยให้เราแตกยอดความคิดไปในที่ทางที่หลากหลายขึ้น เพราะว่าเรามีเวลาที่จะคิดหรืออยู่กับตัวเลขหรืออยู่กับ Performance มากกว่าเดิม ไม่ต้องไปเสียเวลากับการเตรียมข้อมูลในส่วนของ Operation ต่าง ๆ” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “ในปัจจุบันแผนก Front จะมีระบบช่วยบันทึกเก็บข้อมูลลูกค้าอันนี้ก็มีประโยชน์แล้วก็เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานทำงานได้ง่าย และรวดเร็ว” แสดงให้เห็นว่าระบบเทคโนโลยีช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. โรงแรมควรมีเทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “ในปัจจุบันแผนก Front จะมีระบบช่วยบันทึกเก็บข้อมูลลูกค้าอันนี้ก็มีประโยชน์แล้วก็เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานทำงานได้ง่าย และรวดเร็วลดขั้นตอนพนักงานก็สบายกับจุดนี้ เมื่อมีเวลามากขึ้นทำให้เกิดการทำงานที่สร้างสรรค์มากขึ้น” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 11 กล่าวว่า “ถ้าพูดถึงความคิดสร้างสรรค์ การใช้ Internet ช่วยได้เยอะเลย เวลาเราจะค้นหรือหา Reference อะไรต่าง ๆ หรือจะ Search หาอะไรในเว็บไซต์ Google อย่างเนี่ย เขาก็ช่วยในเรียนรู้ได้เอามาใช้ประโยชน์ได้จริง และมีความกระตือรือร้นแบบสนุกเลยแหละที่จะค้นหา” แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ ประมวลผล และทำให้การมองเห็นภาพรวมของข้อมูลง่ายขึ้น ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถวางแผนในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของโรงแรมได้มากขึ้น
7. โรงแรมควรมีเทคโนโลยีมาช่วยแชร์ข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ และสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2,3 กล่าวว่า “เรามีการใช้ Drive กลางแชร์ความรู้ ข่าวสาร วิธีการทำงานหรือรายละเอียดของงานทุกคนสามารถเข้าไปดูได้ และแบ่งปันความรู้หรือสื่อสารกันผ่าน Line Group หรือ E-mail” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “ถ้าเป็นเรื่องของการ Sharing เรื่องต่าง ๆ แต่ละแผนกเราก็จะมีช่องทางการแชร์ข่าวสารก็จะเป็น Line Group ของโรงแรม กับ Line Group ของแต่ละแผนกแล้วก็ใช้ในส่วนของ E-mail ซะมากกว่า” แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีช่วยให้เกิดการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และทำให้การปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

8. โรงแรมควรนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น Town Hall แบบ VDO Call ผ่านระบบ MS-Team Zoom Line Group ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 7 กล่าวว่า “เราใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนค่อนข้างที่จะเยอะ อย่างการประชุมงานเราก็ใช้ MS-Team สำหรับการประชุม” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “มีการใช้ Line Group ในการแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนข่าวสารกันเป็นประจำทุกวันอยู่แล้วรวมถึงเป็นการทำงานผ่าน Line Group เป็นการส่งงานแก้ไขปัญหามีทั้งการส่งรูปภาพ การ VDO Call หน่วยงานเลยเช่น บอกว่าเกิดสื่อดอกในผนังห้องของแขกก็จะถ่ายรูปส่ง Line หรือ VDO Call กันเลยเพื่อจะได้รู้ว่ามันถลอกยังไงมันเสียหายมากน้อยแค่ไหนจะได้แก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้น” แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีช่วยให้เกิดการ ระดมสมอง การแลกเปลี่ยน การแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อประโยชน์ของโรงแรมได้อย่างสะดวกรวดเร็วเท่าทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปคือ ระบบเทคโนโลยีเป็นปัญหาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากในช่วงภาวะปกติก่อนสถานการณ์ Covid 19 ธุรกิจโรงแรมมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการดำเนินธุรกิจเพียงบางแผนกเท่านั้น แต่เมื่อเกิดสถานการณ์ Covid 19 (เป็นช่วงที่ทางผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล) ทางโรงแรมได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในทุกระดับในการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การสื่อสารพูดคุยกันภายในโรงแรมผ่านระบบสื่อสาร Online หรือการอบรมพัฒนา การประชุมเรื่องราวต่าง ๆ ผ่าน Program Online ต่าง ๆ เช่น MS-Teams, Google Meet, Zoom และอื่น ๆ ซึ่งเกิดปัญหาอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอุปกรณ์ Hardware ทั้งของโรงแรมและพนักงานที่ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ความรู้เรื่องการใช้งานระบบ รวมถึงตัวระบบเองที่เดิมทีใช้อยู่เพียงไม่กี่กิจกรรม แต่ต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในทุกระดับของ โรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เริ่มตั้งแต่การคิดอย่างเป็นระบบ ที่ทุกคนต้องสามารถรู้ถึงขั้นตอนวิธีการคิดเป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นระบบสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งในขณะนั้นเกิดความสับสนต่อการใช้งานระบบทำให้หลาย ๆ คนยังมองภาพไม่ออกว่าตอนนี้โรงแรมกำลังดำเนินไปในทิศทางใด หรือในด้านความรู้แห่งตนซึ่งคือ การพัฒนาตนเองอย่างเต็มใจและต่อเนื่องซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวที่ทางโรงแรมมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีในการประชุม อบรมพัฒนาพนักงานระหว่างการปิดโรงแรมนั้นพนักงานหลาย ๆ คนไม่สามารถเข้าระบบได้ ใช้งานไม่เป็น อุปกรณ์ไม่

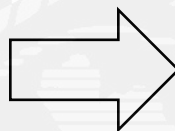
พร้อม ไม่ต้องการเรียนรู้ระบบ หรือ Version ที่ตนเองมีอยู่ไม่สามารถทำการเรียนรู้ได้ รวมถึงขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีซึ่งทำให้การพัฒนาตนเองของพนักงานมีอุปสรรคขึ้นมาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมากเป็นต้น

ดังนั้นการที่โรงแรมจะบริหารจัดการระบบให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ตั้งแต่การ Orientation การสอนวิธีการปฏิบัติงานการใช้งานระบบเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ฝึกทักษะในการใช้เทคโนโลยี จัดการอบรมในหลากหลายรูปแบบผ่านทาง Online มีการประชุม การสื่อสาร จัดเก็บรวบรวมประมวลผล และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งทำการ Update ระบบทั้ง Hardware Software ให้มีความทันสมัย เพราะจะช่วยให้เกิดการคิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากการสื่อสารภายในองค์กร มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกับองค์กร และมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แก้ไขปัญหา ร่วมกันเป็นทีมภายในโรงแรม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสกัดออกมาเป็นแนวทางของการจัดการระบบให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 4.6

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

ด้านระบบ

1. พัฒนาระบบ Software และHardware ให้ทันสมัย และมีความเสถียรในการใช้งาน
2. นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใน Orientation และการอบรมความรู้ขั้นพื้นฐาน
3. ใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานเป็นระยะ ๆ
4. นำเทคโนโลยีมาจัด Class อบรมแบบ Online
5. นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ
6. นำเทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
7. นำเทคโนโลยีมาช่วยแชร์ข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ และสื่อสารกันในโรงแรม
8. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุม และหาแนวทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน



องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ
2. ความรอบรู้แห่งตน
3. แบบแผนความคิดอ่าน
4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. การเรียนรู้ของทีม

ภาพที่ 4.6 ระบบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา : ผู้วิจัย

4.2.4 ตัวแปรด้านรูปแบบการบริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด 18 ท่าน ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า รูปแบบการบริหารมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และสรุปรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 6 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารกับพนักงานทุกคนทุกระดับถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงสิ่งที่จะเข้ามากระทบกับโรงแรมของตน เมื่อพนักงานรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์เหล่านั้นจะทำให้ทัศนคติต่อการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป และส่งผลต่อวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่โรงแรมกำหนดเอาไว้ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 9 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารกับพนักงานไม่ว่าจะผ่าน กระจาย Memo E-mail Line Group หรือการจัด Town Hall Meeting เพื่อพูดคุยกับพนักงานเป็นประจำในที่ประชุมใหญ่ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการประชุมเพื่อให้ทุกคนในโรงแรมได้รับทราบ สร้างความมุ่งมั่นกระตือรือร้นโดยมุ่งเป้าหมายของโรงแรมได้” หรือผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “ในแต่ละวันจะมีการประชุม มีการรวบรวม ให้พนักงานรู้ และเชื่อมโยงว่าปัจจุบันสถานการณ์โรงแรมเป็นอย่างไร ซึ่งตรงนี้ช่วยผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจในการเรียนรู้มากขึ้น” แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจบทบาทของตนต่อภาพรวมส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงเข้าใจถึงเป้าหมายหรือแนวทางที่โรงแรมวางเอาไว้พนักงานจึงทำงานได้สอดคล้องต่อเป้าหมายของโรงแรม และมีการแลกเปลี่ยนมุมมองทัศนคติแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเช่น การกล่าวชมเชยหรือให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการปฏิบัติงานได้ดีเป็นไปตามที่โรงแรมตั้งเอาไว้หรือปฏิบัติงานได้สร้างสรรค์หรือมีผลงานที่โดดเด่นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจหรือสร้างความตระหนักรู้โดยทำการเชื่อมโยงระหว่างรายได้ของโรงแรมกับผลตอบแทนของพนักงานที่จะตามมาหรือ

เชื่อมโยงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงานเพื่อให้เค้ารู้สึกมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับโรงแรม เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจพนักงานจะเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีใจใส่ที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจพร้อมรับความท้าทายในงานเพื่อความก้าวหน้า มุ่งปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโรงแรมและผลตอบแทนที่ตนคาดว่าจะได้รับ รวมถึงสามารถเชื่อมโยงงานของตนเองต่อภาพรวมของโรงแรมโดยพร้อมปรับทัศนคติวิธีการทำงานเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายที่โรงแรมตั้งเอาไว้ และทำให้เกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “ต้องจูงใจทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับโรงแรม ยกตัวอย่างเช่น ถ้า Commission สมมุติแขกมา Check in แล้วขายห้องเซอร์วิสได้ โรงแรมได้เขาก็ได้ค่า Commission หรือกระทั่งเรื่องคำชมจากลูกค้า ถ้ามีชื่อเขาปรากฏอยู่บน TripAdvisor หรือบนระบบของโรงแรมที่แขกพิมพ์ชื่อเข้าไปเนี่ย เขาก็ได้เงินบางเดือนได้ค่า Commission เท่าเงินเดือนเลขก็มี จากคำชมของแขก” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “เชื่อมโยงให้พนักงานเข้าใจว่าวันหนึ่งคุณก็อาจจะโตไปในจุดที่จะต้องมาเป็นหัวหน้าแผนก เพราะฉะนั้นก็ถือเป็นโอกาสที่ดีที่เราจะได้เรียนรู้อะไรที่มันหลากหลายมากยิ่งขึ้น” แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารช่วยให้เกิดแรงจูงใจใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการทำงานรวมถึงมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โรงแรมกำหนดไว้ อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเพื่อสร้างผลงานให้โดดเด่น

3. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่พนักงานทุกคนทุกระดับเข้าถึงได้ง่าย และส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแบ่งปันข้อมูล กล้าเสนอวิธีการทำงานเพื่อทำให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์มีความหลากหลายมากขึ้น ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “General Manager เป็นคนที่เข้าถึงง่ายมากเป็นต่างชาติก็จริง แต่ก็อยู่โรงแรมมาเป็น 10 ปี พูดไทยกับพนักงานได้เลย ฉะนั้นพนักงานไม่มีกลัวแล้ว เขาทำให้พนักงานทุกคนรู้สึก Comfortable ในการเสนอไอเดียอะไรอย่างนี้ ซึ่งเขาบริหารงานด้วยการสนับสนุนพนักงานหรือหัวหน้าแผนกให้กล้าลองทำอะไรที่มันเป็นแนวใหม่ ซึ่ง General Manager พร้อมรับฟังทำให้คนกล้าคุยกล้าเข้ามาหา แล้วก็กล้าที่จะแชร์ Idea ของตนเอง” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานเหมือนกับในช่วงของ Town Hall Meeting จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้สื่อสาร ได้ถามคำถามได้เปิดใจคุยกัน แล้วเราก็จะเอาข้อมูลพวกนี้ไปสื่อสารต่อให้กับทางผู้บริหาร

เพื่อที่จะเอามาสื่อสารกับพนักงานต่อไปในเดือนถัดไป” แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล แนวคิด ความรู้ประสบการณ์ร่วมกันอย่างเปิดใจ ทำให้ได้แนวทางการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นเกิดให้แรงจูงใจในการค้นหาข้อมูล และความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงแรม

4. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เห็นว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร ควรมีทัศนคติอย่างไรต่อการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีความกระตือรือร้นมากขึ้นในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้งานตามแบบอย่างของหัวหน้า ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 7 กล่าวว่า “หัวหน้าแต่ละแผนกต้องเป็นตัวอย่างหรือที่เรียกว่า Role Model ให้กับพนักงาน ได้เห็น และถ่ายทอดประสบการณ์ของตนถึงเส้นทางการประสบความสำเร็จเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำการกระตุ้นลูกน้องโดยผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหัวหน้าลงมือปฏิบัติก็จะทำให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น” แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารช่วยให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงเกิดแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ในตนเองมากขึ้นด้วย อีกทั้งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. ผู้บริหารต้องทำการสอนงาน ให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาให้แก่พนักงาน ตั้งแต่พนักงานที่เริ่มมาทำงานใหม่หรือให้คำแนะนำชี้แนะในระหว่างการปฏิบัติงาน และสามารถให้ข้อเสนอแนะหาวิธีแก้ไขปัญหามีเหตุมีผลร่วมกันซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ มีประสบการณ์ มีความกระตือรือร้นในการคิดแก้ไขปัญหา และเกิดความเชื่อมั่นในหัวหน้างาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 11 กล่าวว่า “ส่วนมากไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ หากเป็นสถานการณ์ที่มันเกินกำลังของเขา ส่วนมากพนักงานจะปรึกษาหัวหน้างานโดยตรงเพื่อที่จะขอคำแนะนำโดยเราจะมีหัวหน้างานแต่ละแผนกไว้เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาให้เขาหรือให้หัวหน้าช่วยตัดสินใจแบบนี้” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “หัวหน้าต้องให้คำแนะนำ และสอนพนักงาน อย่าซ้ำเติมถ้าเขาตัดสินใจผิดต้องบอกเหตุผลให้เค้ารู้ว่าที่ถูกเป็นยังไงให้เหตุผล และเชื่อมโยงสถานการณ์ให้เขาฟัง เขาจะให้เห็นภาพรวมของปัญหา” แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารทำให้พนักงานมีแนวคิด ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุมีผล สร้างแรงกระตุ้นในการเรียนรู้ และเกิดการแบ่งปัน

แลกเปลี่ยนมุมมอง แบ่งปันประสบการณ์ทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

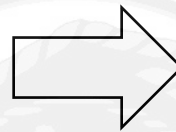
6. ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมร่วมกับพนักงานรวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับพนักงานในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้เกิดความสนิทสนมกัน ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ทักษะ ประสบการณ์ระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นกันเองและอาจเกิดไอเดียใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องทำงานเป็น Team Work ต้องไปอยู่กับพนักงานจะได้รู้ด้วยว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับพวกเขาเป็นอย่างไรแก้ได้หรือไม่ได้ พอเสร็จงาน เราก็มาคุยกันว่าต้องปรับเปลี่ยนหรือว่าเราจะต้องแก้ไขหรือว่าทำยังไงต่อไป ซึ่งผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การองค์กรมีหัวหน้าแผนกไม่เยอะเท่าไรจะมีการพูดคุยสื่อสารกันค่อนข้างง่ายและบ่อย” แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แบ่งปันความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้เกิดแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และมีความหลากหลายมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งโรงแรม สามารถเข้าถึงได้ง่ายพร้อม และส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน รวมทั้งทำการสอน ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับพนักงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ด้วยความเต็มใจ สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีมภายในโรงแรม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสกัดออกมาเป็นแนวทางของการจัดการรูปแบบการบริหารให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 4.7

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

ด้านรูปแบบการบริหาร

1. การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
2. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน
3. เข้าถึงได้ง่าย และส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น
4. เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน
5. เป็นผู้สอน ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์
6. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับพนักงาน



องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ
2. ความรอบรู้แห่งตน
3. แบบแผนความคิดอ่าน
4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. การเรียนรู้ของทีม

ภาพที่ 4.7 รูปแบบการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา : ผู้วิจัย

4.2.5 ตัวแปรด้านพนักงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยรวมทั้งหมด 18 ท่าน ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า พนักงานหรือกระบวนการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และสรุปกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 6 ข้อดังนี้

1. เริ่มตั้งแต่กระบวนการรับคนเข้ามาในองค์กร โดยต้องเลือกคนที่เหมาะสมกับลักษณะของโรงแรม และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “เริ่มตั้งแต่ตอนสัมภาษณ์เข้าทำงานด้วยคำตอบของเขาจะทำให้พอรู้ได้ในระดับหนึ่งว่าเขาเป็นคนยังไงเหมาะกับ โรงแรมของเราไหม” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคผู้เชี่ยวชาญด้านโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “เราต้องดูที่บุคลิกและกัคุณลักษณะของคน ๆ นั้นว่าเหมาะสมกับสไตล์ของ โรงแรมหรือเปล่า แต่ถ้าเพื่อแบบรับ ๆ คนมาก่อน มันอาจจะมาเกิดปัญหาที่หลัง เพราะว่า บุคลิกมันอาจจะไม่เหมาะกับทาง โรงแรม” แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้เกิดการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบอย่างมีเหตุมีผลจากการถามตอบ และสังเกตพฤติกรรมของผู้มาสมัครงานเพื่อคัดสรรพนักงานที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับที่โรงแรมต้องการ
2. จัดการอบรมขั้นพื้นฐานให้แก่พนักงานเพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงาน การจัด Cross Training และการอบรมอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถศักยภาพให้แก่พนักงาน
 - การปฐมนิเทศน์ (Orientation) และการอบรมขั้นพื้นฐาน (Basic Training) ถึงความรู้ ทักษะ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงแรม ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “ส่วนใหญ่พนักงานที่เข้ามาใหม่จะมีการ Orientation เหมือนกับทางฝ่ายบุคคลเขาจะจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้รับทราบนโยบายของบริษัท รับทราบว่าโรงแรมของเรามี Process อย่างไร มีนโยบายกับพนักงานแบบไหน รวมทั้ง เรื่อง Benefit เรื่องการทำงาน เรื่องกฎระเบียบต่างๆ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และทำงานไปในแนวทางเดียวกันตามเป้าหมายของ โรงแรม”

หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “ตั้งแต่ช่วง Orientation ช่วงแรกๆที่เข้ามาฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีการปลูกฝังพนักงานใหม่ และเชิญตัวแทนแต่ละแผนกมาพูดถึงความภูมิใจ และสิ่งดี ๆ ของแต่ละแผนกว่ามีข้อดีอย่างไร โรงแรมดีอย่างไรและมีการพาพนักงานไปดูส่วนต่าง ๆ ของโรงแรมเป็นการ Build อารมณ์ตั้งแต่ต้นให้เขารู้สึกอยากเข้ามาทำงานอยากเป็นส่วนหนึ่งของเรา” แสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานเกิดความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ตนเองต่อภาพรวมในโรงแรม ช่วยให้พนักงานเปิดใจรับค่านิยมของโรงแรม สร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเรียนรู้งาน และทำให้พนักงานเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร

- การจัดอบรมเรียนรู้ข้ามแผนก (Cross Training) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มพูน ทักษะศักยภาพ เกิดความเข้าใจถึงระบบ และรายละเอียดงานของแผนกอื่น ได้ดียิ่งขึ้น ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “ในการพัฒนาแลกเปลี่ยนกันจริง ๆ การจัด Cross Training มีประโยชน์มากมีประโยชน์จริง ๆ การเอาแผนกนี้ไปฝึกตรงนั้นตรงนี้เช่น Reception เอาไปฝึก Sell พอกคนขาดก็เอาไปทำได้เลยตรงนี้เนี่ยเขาจะรู้ทุกอย่าง เขาู้ Product หรือเอาคน Food & Beverage (F&B) ไปทำงานบัญชีเวลาจะตรวจสอบรายการอะไรมันก็ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับรายการอาหารต่าง ๆ” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 7 กล่าวว่า “ในการทำ Cross Training เนี่ย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นคนกลางในการจัด Event ต่าง ๆ เพื่อเอาคนที่มีความรู้ ความสามารถ ออกมาโชว์ศักยภาพ และทำให้เกิดแบ่งปันทักษะต่าง ๆ ร่วมกันแถมทำให้พนักงานเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้นด้วย” แสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนทักษะความรู้ระหว่างแผนกต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีม ภายในโรงแรม ทำให้เกิดความสนิทสนมความผูกพันระหว่างแผนกกันมากขึ้น และทำให้สามารถเชื่อมโยงรายละเอียดของงานจากแผนกต่าง ๆ ได้เห็นภาพรวมขององค์กรชัดเจนมากขึ้น และเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกมากขึ้นซึ่งช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างแผนกจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานได้อีกด้วย
- การจัดอบรมอื่น ๆ ตามความต้องการของพนักงานเองโดยจะมีการลงความเห็นกันในแผนกว่าต้องการอบรมเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติมซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการ

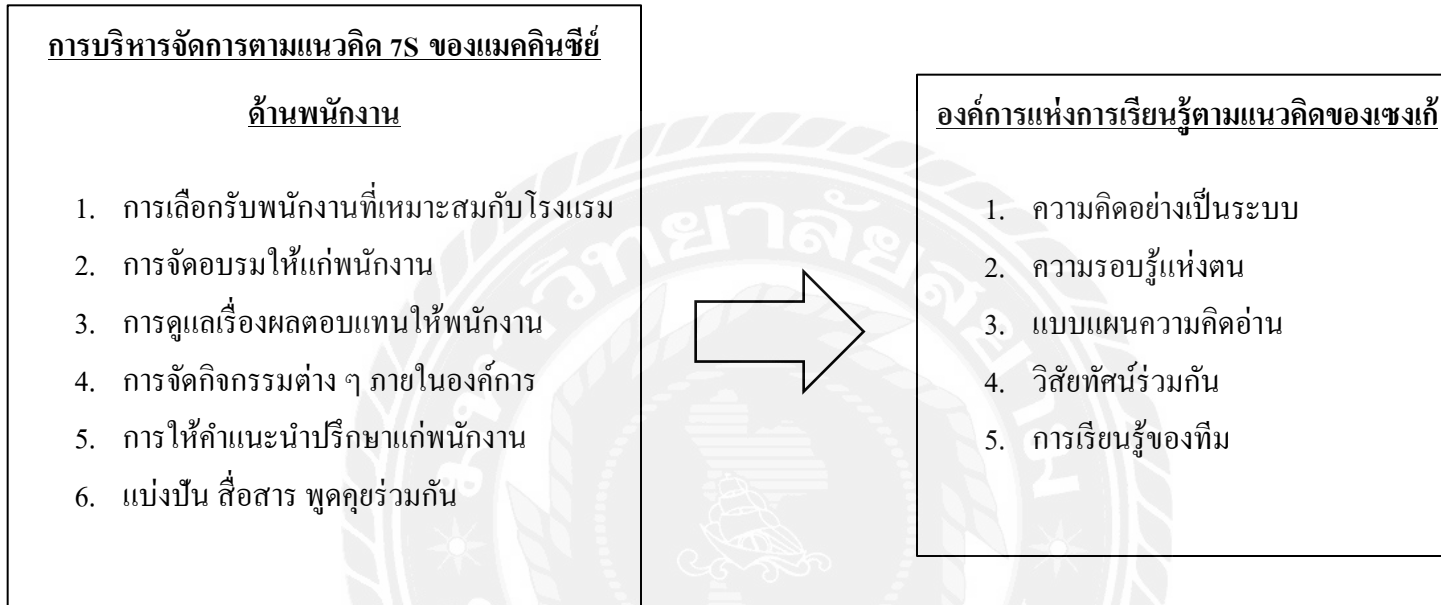
ปฏิบัติงานทำให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรงเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกัน สร้างความคุ้นเคยละลายพฤติกรรม และทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันราบรื่นมากขึ้น ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “เราจะให้หัวหน้าแผนกมาแจ้งเราว่า อยากได้หัวข้อประมาณไหนแบบนี้ ไม่ก็เอาพนักงานเก่ามาเล่าประสบการณ์ เล่าว่า โรงแรมเรามีอะไรบ้างให้เด็กใหม่ฟังแล้วก็ให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นว่าเราควร เสริมอะไรหรือปรับอะไรส่วนไหน” และการส่งพนักงานออกไปอบรมกับองค์การ ภายนอก ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “เรามีการจัดให้พนักงานไป Training นอกพื้นที่ หรือไป Training ร่วมกับชุมชนต่าง ๆ” แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานเกิดความใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง ปราศจากการบีบบังคับ อีกทั้งมีการถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันเป็นทีม และเกิด ความสนิทสนมทำงานร่วมกันเป็นทีมได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การดูแลเรื่องผลตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้าของพนักงานอย่างเหมาะสม ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “กระบวนการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลเป็น กำลังหลักที่ดูแลเรื่องของกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงานอะไรแบบนี้ ไม่ว่าจะ เป็น Benefit ที่อาจจะไม่เหมือนที่อื่นอะไรแบบนี้” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “เรื่องรายได้ Benefit ทั้งหมดต้องไม่น้อยกว่าท้องตลาดเพราะพนักงานมีเพื่อน หลายโรงแรมเค้าก็จะคุยกันเรื่องเงินเดือนอยู่แล้วถ้าสวัสดิการหรือผลตอบแทนไม่ เทียบเท่าคนอื่นที่เป็น โรงแรมระดับเดียวกันพนักงานก็จะหมดใจ และต้องมีการอบรม Training ให้เขาได้รับการอบรมได้พัฒนาอยู่เสมอเขาจะรู้สึกว่ามันมีการเรียนรู้ มีการ พัฒนาเพื่อให้เขาเติบโตไปข้างหน้าได้ อาหารการกินก็ต้องกินให้เต็มที่เหมือนรู้สึกว่าได้ ถูกดูแลอย่างดีหลายอย่างมันต้องประกอบกัน” แสดงให้เห็นว่าการดูแลพนักงานอย่างดีไม่ จะเป็นเรื่องผลตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พนักงานมีความต้องการดำรงเป็นสมาชิกของโรงแรมเพราะได้ผลตอบแทน และ สวัสดิการที่ตนพอใจ ดังนั้นเมื่อโรงแรมต้องการความร่วมมือในการฝึกอบรมพัฒนาหรือ จัดกิจกรรมใด ๆ พนักงานจะเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยให้การเกิดพัฒนา ความสามารถ เกิดการเรียนรู้ และพร้อมปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของ โรงแรมอย่างเต็ม ความสามารถ

4. จัดหากิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อให้ช่วยให้งานเป็นทีมของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “ในเรื่องการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ทุกวันพุธทุกคนในแผนกต้องมาร่วมกันทำกิจกรรมให้กับชุมชน เหมือนการเก็บขยะหรือทำความสะอาดบริเวณโรงแรมตามจุดต่าง ๆ นับเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ให้กับพนักงาน เพราะว่าอาจจะไม่เจอกันกันมานานหรืออาจจะเป็นการเปลี่ยนถ่ายระหว่างคนใหม่กับคนเก่าทำให้เกิดการร่วมไม้ร่วมมือกัน ก็เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีเรื่องมาพูดคุยกันแล้ว” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “การจัดกิจกรรมในโรงแรมทำให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน พนักงานหลายแผนกได้มาเจอกัน บางทีมันก็มีโอกาสได้พูดคุยกันจากกิจกรรมเล็กๆน้อย ๆ ร่วมกัน เช่น เก็บขยะในโรงแรมบ้าง ทำบุญโรงแรมบ้าง” แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยให้พนักงานมีความสนิทสนมระหว่างกันมากขึ้น อันจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมของพนักงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. การรับฟังปัญหา และให้คำปรึกษา หากทางแก้ไขปัญหาให้แก่พนักงานได้ในทุก ๆ เรื่อง ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “ในโรงแรมพนักงานจะเดินเข้าไปขอคำปรึกษาหรือร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้สิทธิในการอธิบายช่วยแก้ไขปัญหานั้นให้แก่พนักงานเป็นฝ่ายแรก” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 11 กล่าวว่า “ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะคอยให้คำปรึกษาเด็กพนักงานทุกคนอยู่แล้ว เวลาพนักงานมีปัญหาที่จะช่วยแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้” แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งยังได้โอกาสในการปรับความคิด ทักษะคิดของพนักงานให้เป็นระบบ เชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผลจากการให้คำแนะนำปรึกษา และช่วยให้พนักงานมีแนวคิดหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่โรงแรมต้องการ
6. ทำการแบ่งปัน สื่อสารข่าวสาร พุดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นต่าง ๆ กับพนักงานในโรงแรมผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Facebook Line Email หรือการจัดประชุม Town Hall Meeting ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “เรามีการจัด Town Hall Meeting ขึ้นมาให้ผู้บริหารได้เจอกับพนักงานเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานบ้าง แล้วก็เหมือนกับในช่วงของ Town Hall Meeting จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้สื่อสารได้ตามคำถามได้เปิดใจคุยกัน” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 7 กล่าวว่า “ในการจัด Town

Hall Meeting ซึ่งในการประชุมจะมีการ Survey ว่าพนักงานต้องการรู้เรื่องอะไรบ้างซึ่งผู้บริหารใหญ่จะมาให้คำตอบหรือให้หัวหน้าแผนกหรือรองหัวหน้าแผนกมาตอบ นอกเหนือจากนั้นทุกแผนกจะต้องส่งตัวแทนเพื่อมา Present ผลงานของแผนกตัวเอง” แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรมสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น อันจะส่งผลต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแนวคิดทัศนคติระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาทางออกและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงแรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พนักงานหรือการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับคนเข้ามาทำงาน ทำการจัดการอบรมความรู้ และข้อปฏิบัติขั้นพื้นฐาน รวมถึงข้อมูลที่พนักงานจำเป็นต้องรู้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำ Cross Training และการอบรมอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมของพนักงาน การดูแลเรื่องผลตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเหมาะสม ให้คำปรึกษาแก่พนักงานในเรื่องต่าง ๆ และต้องมีการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันกับพนักงานในโรงแรมช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนรู้ถึงระบบและทราบถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมของโรงแรม ช่วยสร้างให้เกิดแรงจูงใจใฝ่รู้ กระตุ้นการพัฒนาของพนักงาน สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้จากการจัดประชุม และการแชร์ข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ ทำให้พนักงานมีเป้าหมายต่อการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับเป้าหมายขององค์การ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีมภายในโรงแรม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสกัดออกมาเป็นแนวทางของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 พนักงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

4.2.6 ตัวแปรด้านทักษะกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยรวมทั้ง 18 ท่านให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ทักษะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และสรุป ทักษะที่ช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 7 ข้อดังนี้

1. ทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำทักษะของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่โรงแรมกำหนด ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “เห็นด้วยร้อยเปอร์เซ็นต์ ด้านทักษะอันนี้ต้องให้นะ เพราะว่าเคยลอง Recruitment and Selection พนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านมาเป็น Supervisor แต่มาสมัครกับเราขอเป็น Assistant Manager เลย เราก็ลองให้โอกาสดู แต่ว่าด้วยทักษะของเขาไม่สามารถที่จะจัดการกับงานในแผนกหรือจัดการกับตัวเองได้ เวลาคุยอะไรกับลูกค้าก็ยากไปหมด” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “คนที่ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความรู้ ไม่มีความสามารถ เวลาเราอธิบายไปพูดไป เขาก็ทำไม่ถูกว่าเราต้องการแบบไหนอะไรแบบนี้ อย่างเช่น อาหารงานนี้ต้องทำอะไร ถ้าเขาไม่เคยทำ เขาก็จะไม่เข้าใจอยู่ดี เขาก็ทำไม่ได้” แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานมีทักษะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่โรงแรมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะในการถ่ายทอดความรู้ หมายถึง ทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถของคนที่มียุ่ไปสู่บุคคลอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้ มีทักษะเพิ่มขึ้น ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “จริงๆ ก็ช่วยได้ตัวอย่างเช่น ในแผนกเราเหลือคนกันแค่สองสามคนจาก 5 คน แลมน 1 ใน 3 คนนั้นเป็น Graphic Design 1 คน แล้วอีกคนเดิมทีก็เป็นเซลล์ที่ดูแลแค่ Hotel แค่ Agency แล้วขาด Event ขาด Marketing สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ต้องเอาทักษะของตนเองในการทำงานมาทรนนิ่งที่เป็นกราฟิกดีไซน์ ให้มีความรู้ในเรื่องของ Marketing มากขึ้น เราก็เอาความรู้พื้นฐานที่เรามีนี้ไปใส่ให้เขาทีละนิดโดยใช้ On The Job Training มาเป็นพื้นที่ในการสื่อสารกับเขาเพราะเราไม่มีเวลามาทำ Cross Training เราก็ On The Job Training กับเขาเลย สอนตรงนั้นทำตรงนั้นทำซ้ำ ๆ

ทุก ๆ เดือนให้เขาเกิดความคล่อง และเคยชินเหมือนกัน” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค
โรงแรมคนที่ 11 กล่าวว่า “คนที่เขามีความสามารถมากๆเราก็จะจับเขามาเป็นเทรนเนอร์
ซึ่งจะช่วยได้เยอะพุดง่าย ๆ คือเอาคนที่เก่งมีประสบการณ์เยอะ ๆ มาเป็น The Trainer
เพื่อให้เขาได้สอนคนที่เข้ามาใหม่หรือนักศึกษาฝึกงานที่เข้ามาเรียนรู้งาน เราก็จะจับไปไว้
กับเทรนเนอร์ที่มีประสบการณ์ทำงานสูงก็ช่วยได้เยอะครับคนที่มีความทักษะในการทำงาน
ช่วยได้เยอะเลยครับ” แสดงให้เห็นว่าทักษะในการถ่ายทอดความรู้ช่วยให้เกิดการแบ่งปัน
ถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมไปถึงช่วยการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับ
โรงแรมร่วมกันเป็นทีม

3. ทักษะในการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ หมายถึง ทักษะในการวิเคราะห์
เชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อ
ตนเอง และภาพรวมของโรงแรมอย่างไร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าว
ว่า “พนักงานที่มีความสามารถเขาจะทำงานได้เป็นระบบแก้ไขปัญหาได้อย่างดีมี
เหตุมีผลทำงานออกมาได้ดี” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “การ
ทำงานในโรงแรมต้องมีการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก เราต้องวิเคราะห์
เลยว่าสิ่งที่เราจะต้องวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียว่าทำไปแล้วเกิดอะไรตามมาเชื่อมโยงให้มัน
ได้ว่ากระทบกับโรงแรมอย่างไรซึ่งทักษะประสบการณ์ความชำนาญพวกนี้มีส่วนอย่าง
มาก” แสดงให้เห็นว่าทักษะดังกล่าวช่วยให้เห็นภาพรวมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้
วิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล และทำให้การปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหา
เป็นไปอย่างมีระบบเป็นขั้นเป็นตอน และสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม
เพื่อหาแนวทางเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้
4. ทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็น
เหตุเป็นผลเข้าใจ และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยพร้อมปรับทัศนคติ ปรับ
วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค
โรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “การปรับแนวความคิดการปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้
สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คนที่มีความทักษะประสบการณ์ปรับตัวได้เร็วได้
สอดคล้องกับสถานการณ์ เรื่องเหล่านี้เขาอาจจะเคยผ่านมาแล้ว เขาเคยปรับตัวแบบนี้
มาแล้วทำให้เค้าปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรม
คนที่ 9 กล่าวว่า “การปรับตัวของพนักงานให้ทำงานตรงกับสถานการณ์หรือกลยุทธ์ที่

องค์การตั้งเอาไว้พนักงานที่มีทักษะสามารถทำได้ดีโรงแรมของเราเรียกว่า Champion Change คือคนที่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คนนั้นจะต้องสามารถทำงานใน Job Description ของเขาได้ แล้วถ้ามีอะไรที่ไม่เป็นไปตาม แผนเวลาเจอวิกฤตหรือต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง คน ๆ นั้นจะต้องปรับตัวได้ เขาปรับตัว ได้มากน้อยแค่ไหนทักษะเป็นสิ่งสำคัญ” แสดงให้เห็นว่าทักษะดังกล่าวทำให้เกิดการ รับมือกับทุก ๆ สถานการณ์ได้เพราะสามารถปรับแนวคิด และเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้ เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเดินตามเป้าหมายที่ โรงแรมกำหนดไว้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์อีกด้วย

5. ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การนำทักษะที่มีอยู่มาผ่านกระบวนการ คิด วิเคราะห์ ประยุกต์ และบูรณาการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ขึ้น ดังที่ผู้ให้ สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “พนักงานที่มี Skills สูง ๆ อย่างเช่นพนักงานที่ ทำงานมาแล้วเคยทำมาทุกอย่างแล้วทั้งอาหารประเภท Breakfast อาหารจำพวกบุฟเฟ่ต์ หรืออาหารจำพวก Fine Dining จัดที่นั่งโต๊ะ ปูโต๊ะสวย ๆ อย่างนี้ เขาก็จะสามารถ ประยุกต์ใช้ได้หลากหลายเขาก็จะมองว่าบุฟเฟ่ต์มันเน้นเร็วเน้นเด็มนั้น ๆ ให้ลูกค้ามีอาหาร ทานให้อิ่ม ๆ แต่ถ้าเขาอยากให้บุฟเฟ่ต์เป็นที่น่าจดจำก็อาจจะต้องเอาอาหารจำพวก Fine Dining มาใช้บ้างอะไรอย่างเงี้ย ฉะนั้นเขาก็สามารถปรับสูตรตรงนี้ได้ในขณะที่ Fine Dining ก็สามารเอาเรื่องความเร็วของบุฟเฟ่ต์มาเสริมก็ได้อะไรอย่างนี้คือ คนทำ บุฟเฟ่ต์เยอะ ๆ เขาจะเก่งเรื่องบริหารจัดการเพราะเขาต้องคิดที่วางแผนว่าจะเอาอย่างไรต่อ ถัดไปจะทำยังไงเพราะเราต้อง Due กับคนจำนวนมากเกี่ยวกับอาหารในขณะที่พวก Fine Dining เขาจะเน้นเรื่องความประณีต แต่ละงานจะต้องทำให้มันเนียบที่สุดเน้นในเรื่อง Detail ซึ่งมันเอามาประยุกต์ได้อยู่แล้วเพราะ โรงแรมไม่ได้ขายราคาถูกอยู่แล้ว ฉะนั้น Value ที่เพิ่มเข้ามาในแต่ละเรื่องมันก็จะช่วยเหลือกันและกันได้” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “การที่โรงแรมหนึ่ง โรงแรมสามารถที่จะก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่ที่ทักษะประสบการณ์ และการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเช่น โรงแรมของ เราเพิ่งเปิดมาได้ไม่นานนี้ พนักงานต้องใช้ประสบการณ์และทักษะว่าต้องทำอะไรให้ โรงแรมอยู่ได้ต้องใช้ประสบการณ์ทักษะในการดูแลลูกค้าให้ลูกค้าพึงพอใจ และเรียก ความเชื่อมั่นกับทางลูกค้า” แสดงให้เห็นว่าทักษะช่วยให้เกิดความสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน ยิ่ง โรงแรมที่เปิดตัวได้ไม่นานมีความจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง ความใหม่

ที่สร้างสรรค์กว่าโรงแรมอื่น ๆ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาสนใจ ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เป็นที่จดจำ และกลับมาพักมาใช้บริการกับทางโรงแรม

6. ทักษะในการแก้ไขปัญหา และรับมือกับความกดดันในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทักษะความสามารถที่จะรับมือกับงานที่มีความท้าทาย มีความยาก และแรงกดดันจากการปฏิบัติงานได้ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “คนที่มีทักษะจะสามารถรับมือกับความท้าทายมาก ๆ ได้ เพราะถ้าเกิดเขายังมีความชำนาญมากเขาสามารถที่จะรับงานพวกนี้ได้ดี แต่อย่างหนึ่งอย่างไร้เราก็ต้องมีผลตอบแทนที่ดีกับเขาด้วยเพราะฉะนั้นมันอยู่ที่ว่าทางโรงแรมสามารถจ้างคนประเภทนี้ได้มากแค่ไหน คนที่มีความชำนาญมาก ๆ ใช้แค่คนเดียวก็พอเพราะว่าเขาสามารถทำได้ทุกอย่างคนพวกนี้จะช่วยองค์กรได้เยอะมาก” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 11 กล่าวว่า “เวลาเรามอบหมายงานใหม่ ๆ งานที่ท้าทายให้คนที่มีความชำนาญ เขาจะรู้สึกได้ท้าทายได้ Challenge ไปในตัวด้วย เขาอยากลองทำ ซึ่งบางทีทำผิดทำถูกทำได้ทำไม่ได้แบบนี้ เราก็มาปรับเปลี่ยนกันอีกที เขาชอบนะสิ่งที่มันท้าทายบางทีอาจจะมีปฏิริยานิดนึงเวลาได้รับ โจทย์ยากอาจจะมีแสดงอาการนิดหน่อย แต่ก็ทำออกมาได้คนที่มีความละเอียดคนที่มีประสบการณ์เยอะ ๆ เขาก็จะมีความภูมิใจในตนเองเพิ่มมากขึ้นอีก” แสดงให้เห็นว่าทักษะดังกล่าวช่วยผลักดันให้โรงแรมผ่านพ้นวิกฤต และก้าวข้ามผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือความท้าทายที่เข้ามากระทบโรงแรมได้ด้วยความชำนาญ ประสบการณ์ และทักษะที่สะสมมา
7. ทักษะในการพัฒนาตนเอง หมายถึง ทักษะ ความสามารถในการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะของตนเองได้ เช่น การค้นหาข้อมูลใน Internet ด้วยตนเอง การฝึกฝนการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้เกิดความชำนาญ หรือความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “คนที่มีทักษะประสบการณ์ เขาก็กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมีแบบ Interactive เยอะ และกล้าที่จะเรียนรู้คือ ไม่มองว่าอันนั้นฉันไม่เคยทำแล้วฉันไม่ทำ” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “การที่พนักงานคนหนึ่งมี Skills มากเขาสามารถอัพ Skills เค้าไปได้เรื่อย ๆ” แสดงให้เห็นว่าทักษะดังกล่าวช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนโดยปราศจากการบีบบังคับโดยมองว่าเป็นเรื่องท้าทายที่อยากทำให้ได้ และพัฒนาตนเองขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทักษะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย โดยในโรงแรมต้องส่งเสริมให้เกิดทักษะที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ ทักษะในการถ่ายทอด

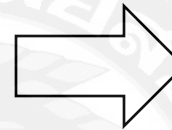
ความรู้ ทักษะในการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อม ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ทักษะที่จะรับมือกับงานที่มีความท้าทายได้ และ ทักษะในการพัฒนาตนเอง ซึ่งทักษะทั้งหมดทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ กระตุ้นแรงจูงใจ ใฝ่รู้กระตุ้นการพัฒนาตนเองเพื่อให้ก้าวข้ามอุปสรรคความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ และสามารถเชื่อมโยง สถานการณ์ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่องค์กร ตั้งเป้าหมายเอาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะความรู้ ความ ชำนาญเพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีมภายในโรงแรม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และ สกัดออกมาเป็นแนวทางของทักษะที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทยได้ดังภาพที่ 4.9



การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

ด้านทักษะ

1. ทักษะที่เหมาะสมกับงาน
2. ทักษะในการถ่ายทอดความรู้
3. ทักษะในการเชื่อมโยงสถานการณ์
4. ทักษะในการปรับตัว
5. ทักษะทางความคิดสร้างสรรค์
6. ทักษะในการรับมือกับความท้าทาย
7. ทักษะในการพัฒนาตนเอง



องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ
2. ความรอบรู้แห่งตน
3. แบบแผนความคิดอ่าน
4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. การเรียนรู้ของทีม

ภาพที่ 4.9 ทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

4.2.7 ตัวแปรด้านค่านิยมร่วมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งภาคธุรกิจโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรม และเจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทยรวมทั้ง 18 ท่านให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ค่านิยมร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และสรุปค่านิยมร่วมที่ช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และค่อนข้างได้รับความนิยมในธุรกิจโรงแรมมี 4 ลักษณะค่านิยมร่วม ดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมร่วมแบบร่วมกันทำงานเป็นทีม (Team Work) คือ การที่พนักงานทุกคนในโรงแรมร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “ค่านิยมร่วมของเราคือ Team Work ที่นี้มีวัฒนธรรมองค์กรที่พิเศษมากก็คือเราเปิดโรงแรมมา 40 ปี แต่วัฒนธรรมขององค์กรที่นี้แข็งแรงมาก เราสร้างวัฒนธรรมที่ให้แต่ละแผนกพึ่งพาอาศัยกัน พนักงานที่นี้ทำงานกันนาน ๆ 20 ปีทุกคนทำงานนานหมดเลย ทุกเช้าจะมี Morning Brief และหัวหน้าแต่ละแผนกไม่เคยต้องมาฟาดฟันกันเอง แต่จะ Support กัน ไปในทางทิศทางเดียวกัน มีอะไรคุยกันแบบนี้เป็นองค์กรที่พนักงาน 200 กว่าคน ไม่มีการอคติในการทำงานเลยซึ่งมันมีความพิเศษ มีการแบ่งปันข้อมูล สื่อสารอย่างมีลำดับขั้นตอน มี Line Group องค์กรที่เราใช้เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน บางทีแค่ Line ไม่พอ พวกเราโทรหากันซ้ำอีกครึ่งหนึ่งเพื่อที่จะช่วยกัน Re-Check งานแบบนี้เพื่อลดความผิดพลาดให้มากที่สุด” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 กล่าวว่า “เราเป็น Team Work ที่ดีมีการผ่านช่วงที่เลวร้ายมาด้วยกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในทุกแผนกต้องไม่มีการขัดแย้งกัน ในทุก ๆ ครั้งที่มีการช่วยเหลือหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยกันก้าวผ่านช่วงเวลาที่มีความท้าทายความยากลำบาก เอาตรง ๆ มันก็จะมีเรื่องของตัวเงินเพิ่มเติมเข้ามาด้วย Owner ให้ความสำคัญกับกรณีนี้ มันไม่ได้เป็นนโยบายที่ต้องให้แต่ท่านก็ให้มันเลยกลายเป็นว่าพนักงานก็พร้อมที่จะช่วยเหลือหรือ Support กัน พนักงานบางคนอาจจะมี Motivate แม้กระทั่งว่าอยากลองทำงานอื่นด้วยเพราะรู้สึกว่าการทำแล้วชอบทำออกมาได้ดี เช่นตอนโรงแรมลด Man Power ลดรายจ่ายของโรงแรมลงจากเดิมที่เคยมีพนักงาน 200 กว่าคนตอนนี้เหลือ 100 กว่าคน มันมีเรื่องของความช่วยเหลือกันทำให้เราได้ใกล้ชิดกันมากขึ้นและสื่อสารกันมากขึ้นแต่ละฝ่ายไม่มีการขัดแย้งระหว่างกัน” แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมร่วมดังกล่าวช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันมีการแบ่งปันทัศนคติ ความสามารถร่วมกันเป็น

ทีม มีความเห็นใจเข้าอกเข้าใจกัน เกิดการสื่อสารช่วยให้เชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันด้วยเหตุด้วยผลอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้โรงแรมประสบความสำเร็จ และยังก่อให้เกิดความผูกพันในโรงแรมจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. ค่านิยมร่วมแบบครอบครัว (Family) คือ การที่พนักงานทุกคนมีทัศนคติในการปฏิบัติงานภายในโรงแรมร่วมกันแบบครอบครัวญาติพี่น้อง ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “เราอยู่แบบครอบครัวมันก็ต้องมีทะเลาะกันบ้างมันไม่ใช่ครอบครัวที่รักกันตลอด แต่ว่าการทะเลาะกันเนี่ยก็คือสุดท้ายแล้วเราหาจุดที่มันต่อกันไปได้เพราะฉะนั้นการทำงานร่วมกันมันมีภูมิพิศแล้วเราก็ต้อง Due หลาย ๆ จุด หลาย ๆ แผนก โดยทุกวันนี้ทุกคนก็เหมือน Loyalty กับ โรงแรม” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “เราจะสนับสนุนให้พนักงานทำงานเหมือนพี่น้องเหมือนครอบครัวเพราะว่าถ้าเกิดเราไม่มีความเป็นกันเอง และแบ่งพรรคแบ่งพวก เราก็ไม่สามารถที่จะเรียนรู้อะไรได้ เราก็ไม่สามารถที่จะมีความสำเร็จร่วมกันได้เพราะว่าการทำงานต้องอาศัยความเอื้อเฟื้อกันคือในส่วนนี้ของเราก็จะคอยปลุกฝังให้พนักงานช่วยเหลือกัน เราจะคอยปลุกฝังว่าคุณต้องรักเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมันก็จะเป็นอย่างนั้น เวลาเมื่อไรก็จะช่วยเหลือแบ่งเบากันเต็มที่ และทำงานแบบไม่เห็นแก่ตัวมองเป้าหมายของโรงแรมก่อนเป็นหลัก” แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมร่วมดังกล่าวช่วยให้ดังกล่าวทำให้เกิดความสามัคคีร่วมกันเกิดการแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือและร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ
3. ค่านิยมร่วมแบบมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คือการที่พนักงานทุกคนมุ่งเน้นการบริการให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจมากที่สุด ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “การทำงานโรงแรมเนี่ยมันเป็นการส่งต่อความสุขคือ คนที่มาใช้บริการโรงแรมไม่ได้มากินข้าวเพราะว่าแกล้ว เขามาเพื่อมารับประสบการณ์ที่น่าจดจำกลับไปไม่มีใครเดินเข้ามาจ่ายพัน 2,000 บาท เพื่อให้กินข้าวแล้วหายหิวคือ ส่วนมากก็จะมาเพื่อถ่ายรูปมาอันนิมูนเพื่อสร้างประสบการณ์ทั้งนั้นเลย เราบอกพนักงานเสมอว่าทำยังไงก็ตามให้คนมีความสุข พนักงานก็ต้องคิดเองนี่แหละทำให้มันเกิดการเรียนรู้ขึ้นนะเพราะเขาไม่มี Guideline ชัดเจนจึงทำให้เขาต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองว่าต้องทำยังไงได้บ้างให้ลูกค้ามีความสุข” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “เรายึดถือการ

บริการลูกค้าให้ดีที่สุดและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือเรียนรู้ เพราะเราจะให้เป็นรางวัลแก่พนักงานเวลาที่เท่าได้รับการชื่นชมจากลูกค้าหรือมีชื่ออยู่ใน TripAdvisor ซึ่งก็ทำให้เขามีกำลังใจมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานดูแลลูกค้าอย่างดีที่สุดซึ่งก็สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของเราที่มุ่งการทำให้ลูกค้ามีความสุขและพึงพอใจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพราะเมื่อลูกค้าเข้าพักเยอะ ๆ และเขามีความสุข เขาจะบอกต่อ ๆ กันทำให้รายได้มากขึ้น พนักงานก็ Service Charge มากขึ้นตามไปด้วย และช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้อยู่แล้วเพราะด้วยธรรมชาติแล้วโรงแรมต้องทำงานเป็นทีมร่วมกันทุกแผนกต้องร่วมด้วยช่วยกันไม่อย่างนั้นก็ไม่ประสบความสำเร็จ” แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมร่วมดังกล่าวช่วยให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และการไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์เพื่อนำแนวทางการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์นั้นมาประยุกต์ใช้ได้ และสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลเพื่อใช้ในการปรับแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายของโรงแรม

4. ค่านิยมร่วมแบบยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace Change) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ โรงแรมโดยยึดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “เรามองเรื่องการปรับเปลี่ยนตนเองไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นคือ เราจะปรับเปลี่ยนแนวคิด การดำเนินธุรกิจไปตามสถานการณ์หรือวัฒนธรรมที่มันเปลี่ยนไป” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 กล่าวว่า “ค่านิยมที่ทุกคนจะต้องมีคือ การปรับตัวเรียนรู้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นแล้วก็มาแชร์กันเรียนรู้ไปด้วยกันเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งจะเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวการเรียนรู้ต่าง ๆ ก่อนข้างให้พนักงานทุกคนเปิดรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรทั้งดีและไม่ดี และนำไปปรับปรุงให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการปรับตัวอยู่แล้วไม่ว่าสถานการณ์จะดีหรือไม่ดียังไง” แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมร่วมดังกล่าวช่วยให้เกิดเรียนรู้เชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้พร้อมรับกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงได้ และแบ่งปันแนวคิด ความรู้ ความสามารถร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรมรวมถึงการร่วมกันทำงานเป็นทีม

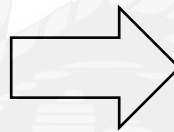
กล่าวโดยสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยค่านิยมร่วมที่ได้รับความนิยมในธุรกิจโรงแรมคือ ค่านิยมร่วมแบบร่วมกันทำงานเป็นทีม ค่านิยมร่วมแบบครอบครัว ค่านิยมร่วมแบบมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า และค่านิยมร่วมแบบยอมรับการเปลี่ยนแปลงช่วยให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์วางแผนอย่างเป็นระบบ เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ตามเป้าหมายของโรงแรม และมีเป้าหมายเดียวกันกับของโรงแรม เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยกันแก้ไขปัญหา ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความผูกพันร่วมกันในองค์การ ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสกัดออกมาเป็นแนวทางของค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 4.10



การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

ด้านค่านิยมร่วม

1. ค่านิยมร่วมแบบร่วมกันทำงานเป็นทีม
2. ค่านิยมร่วมแบบครอบครัว
3. ค่านิยมร่วมแบบมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า
4. ค่านิยมร่วมแบบยอมรับการเปลี่ยนแปลง



องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ
2. ความรอบรู้แห่งตน
3. แบบแผนความคิดอ่าน
4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. การเรียนรู้ของทีม

ภาพที่ 4.10 ค่านิยมร่วมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

4.2.8 ตัวแปรด้านความสุขในการทำงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปและสังเคราะห์ตัวแปรเพิ่มขึ้นมา 1 ตัวแปรที่นอกเหนือจากตัวแปรอิสระ 7 ตัวที่ตั้งไว้คือ ตัวแปรด้าน “ความสุขในการทำงาน” ของพนักงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 15 ท่าน จาก 18 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ของทั้งหมด มีการกล่าวถึง ความสุขในการทำงานของพนักงาน ในมิติต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ออกมาได้ 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับพนักงาน ดังที่คนในสมาคมโรงแรมคนที่ 1 กล่าวว่า “การที่พนักงานจะมุ่งประโยชน์ของโรงแรมเป็นหลักผมว่าพนักงานจะเต็มใจในการปฏิบัติงานให้กับโรงแรม ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องให้เกียรติพนักงาน ตรงนี้ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ หากเจ้าของไม่ค่อยให้เกียรติพนักงาน พนักงานจะรู้สึกมีระยะห่าง แต่ถ้าพนักงานเค้าได้รับการให้เกียรติจากผู้บริหารหรือเจ้าของเค้าก็จะเกิด Respect กับ โรงแรมมากหรือรักเจ้าของมาก หากเป็นเช่นนั้น ไม่ต้องกังวลเลยทุกอย่างในโรงแรมคือ เก็บให้เรียบร้อยไม่ยอมเสียประโยชน์เด็ดขาดจะเป็นแบบนี้” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “พนักงานต้องอยู่ข้างบนของการบริหาร โรงแรมเราต้องให้ความสำคัญกับพนักงานก่อน องค์กรที่จะสำเร็จได้ไม่ใช่เพราะผู้บริหารนะ องค์กรที่จะสำเร็จได้ขับเคลื่อนด้วยพนักงานด้วยบุคลากรอย่างโรงแรม ผู้บริหารถามว่าจะขับเคลื่อนทุกอย่างได้ไหมไม่ได้นะ เพราะว่าคนที่ขับเคลื่อนองค์กรได้คือพนักงาน พนักงานคือทุกอย่าง” แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญกับเรื่องของพนักงานเป็นอย่างมากเพราะธุรกิจโรงแรมต้องอาศัยแรงงานพนักงานเป็นหลักจึงจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจได้ และสามารถก้าวผ่านอุปสรรคความท้าทายต่าง ๆ ได้ ดังนั้นเมื่อพนักงานในโรงแรมมีความรู้สึกว่าคุณค่า รู้สึกว่าโรงแรมให้เกียรติตน และมองเห็นตนเป็นคนสำคัญทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่าง ๆ ต่อโรงแรม พนักงานจะพยายามนำความสามารถของตนออกมาใช้ทุ่มเทแรงกายแรงใจของตนเพื่อโรงแรมอย่างเต็มที่ และพร้อมทำทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันรวมถึงการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมเป็นอันดับแรก

2. ด้านการสร้างสมดุลงานสมดุลชีวิตให้แก่พนักงาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 กล่าวว่า “โรงแรมมีการอนุญาตให้ออกไปข้างนอกในเวลางานได้เพื่อไปปรับลูกแล้วก็พาลูกมาอยู่ในโรงแรมซึ่งพนักงานก็ Happy” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 กล่าวว่า “โรงแรมมีการจัด Event ต่าง ๆ สำหรับตัวพนักงานโดยเฉพาะ เช่น การจัด Birthday Party, House Party, Staff Party หรือจัดกิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นวันที่สถานการณ์แบบนี้ โรงแรมยังอยากจะคืนความสุขให้กับพนักงานให้เขายังรู้สึกว่าองค์กรยังแคร์ความรู้สึกของพนักงานเพื่อที่จะให้กำลังใจแก่เขา” แสดงให้เห็นว่าโรงแรมมีความใส่ใจในการดำเนินวิถีชีวิตของพนักงานด้วย ไม่ได้มุ่งเพียงแต่การให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมเพียงฝ่ายเดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงื่อนไขทางครอบครัว เรื่องวาระสำคัญต่าง ๆ ในชีวิตของพนักงาน และการสานสายสัมพันธ์ของพนักงานทุก ๆ คน ที่ควรมีความสัมพันธ์สมต่อกันเหมือนเพื่อน พี่น้องที่มีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันทำให้พนักงานรู้สึกว่าโรงแรมแคร์ และอยากให้พนักงานทุก ๆ คน มีความสุข มีความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานเกิดความประทับใจ เกิดความผูกพัน และเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงแรมเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองส่งผลให้พนักงานยินดีที่จะปฏิบัติงานให้แก่โรงแรมมากกว่าที่โรงแรมกำหนดไว้เพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งต่าง ๆ ที่โรงแรมเข้าใจพนักงาน และ โรงแรมพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้พนักงานอย่างพวกเขามีความสุข สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติอย่างสุดความสามารถ มีความกระตือรือร้นขวนขวายที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของ โรงแรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อโรงแรม การปฏิบัติงานเกินเวลางาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ของตนให้กับเพื่อนพนักงานทุก ๆ คน รวมไปถึงการปรับแนวคิดทัศนคติ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อโรงแรมต้องการเพื่อประโยชน์ และความอยู่รอดของโรงแรม
3. ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่สร้างความตึงเครียด และไม่สร้างแรงกดดันให้กับพนักงานมากเกินไป ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 กล่าวว่า “องค์กรที่ทำอยู่ตอนนี้เค้าจะเน้นความสุข ความสบายใจของพนักงาน เราอยู่กันแบบพี่ ๆ น้อง ๆ เหมือนอยู่กันแบบครอบครัว อยู่กันง่าย ๆ ภายใต้นโยบายของโรงแรมบางคนย้ายที่ออกไปแล้วก็ต้องกลับมาเหมือนอยู่กับที่อื่นแล้วไม่เหมือนกับที่นี่” หรือ

ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 กล่าวว่า “ถ้าเกิดวันนี้พนักงานทำงานแบบไม่มีความสุขในงาน พนักงานก็จะทำงานได้แค่ 50% แต่ถ้าวันนี้พนักงานอยากมาทำงานทุกวันนี้เลย ถ้าเราสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงแรมได้ ทำให้ทุกคนรู้สึกอยากมาทำงาน และการทำงานมีความสุข มีความเป็นกันเอง พนักงานก็จะสามารถทำงานได้เต็มที่เต็มร้อยไปเลย ถ้าทำได้แบบนี้จะดีมาก ๆ” แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบัน โรงแรมพยายามสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข ทำให้เกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน ปลอดภัยโปร่งใส ไม่ทำให้พนักงานรู้สึกตึงเครียดมากเกินไป ซึ่งการทำงานที่มีบรรยากาศสนุกสนาน มีความสุขทางใจ จะช่วยทำให้พนักงานอยากมาทำงาน มีแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ การที่พนักงานไม่เครียด ไม่กดดันมากเกินไป จะช่วยให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือคิดวิธีการใหม่ ๆ ในปฏิบัติงานได้ รวมไปถึงช่วยสร้างความผูกพันร่วมกันต่อบรรยากาศที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอีกด้วยทำให้รู้สึกเหมือนครอบครัวเหมือนเพื่อนพี่น้องที่มาเจอกัน และมาช่วยกันทำภารกิจของโรงแรมในแต่ละวันให้ประสบความสำเร็จร่วมกันด้วยบรรยากาศที่มีความสุขในการทำงาน

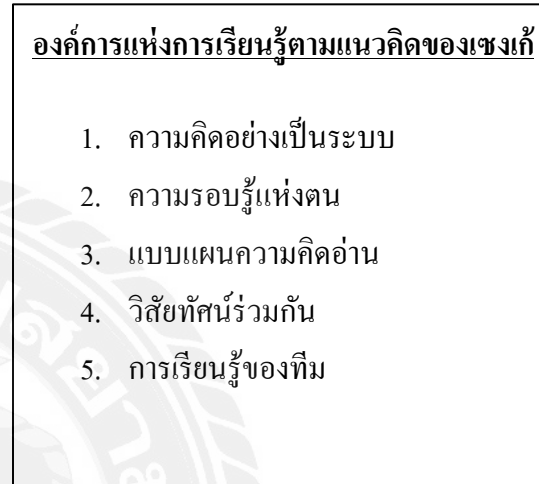
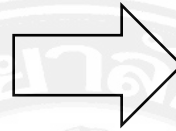
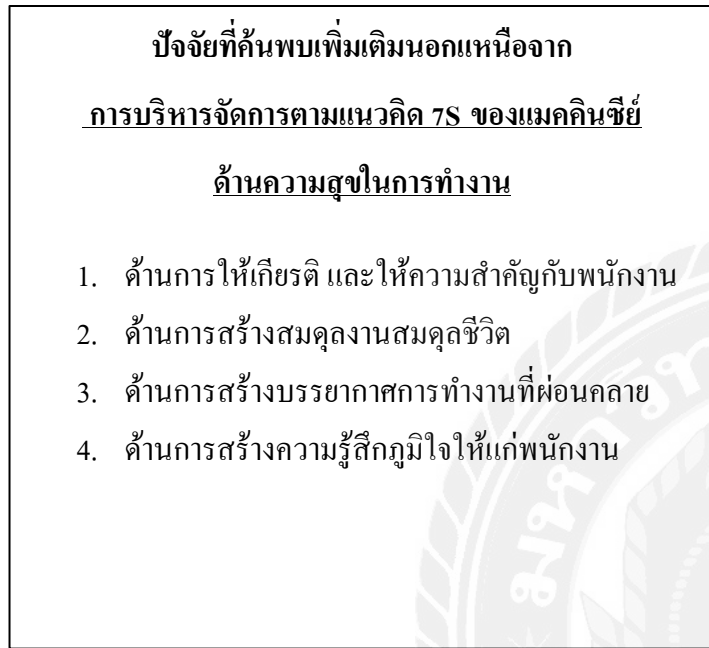
4. ด้านการสร้างความรู้สึกรักภูมิใจให้แก่พนักงานได้มีส่วนในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือนำเสนอมุมมอง และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม และแนวคิด มุมมอง สิ่งที่คุณเสนอไปช่วยทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นเจ้าของโรงแรมผู้บริหาร และหัวหน้างานต้องรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างใส่ใจ และนำสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 7 กล่าวว่า “หัวหน้าต้องรับฟังพนักงานด้วย เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ การรับฟังเสียงพนักงาน แบบพนักงานมีข้อเสนอแนะให้หรือพนักงานเสนอความคิดเห็นอะไรต่าง ๆ ถ้ามันดีมันน่าสนใจหรือว่ามีข้อเสนอมาหลายคนมาก ๆ แล้ว โรงแรมก็ควรต้องเปลี่ยนแปลงได้ อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานอยู่แล้ว Happy นะ” หรือ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 กล่าวว่า “ผู้บริหารจะต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน หากข้อความหรือความคิดเห็นเหล่านั้นดี ผู้บริหารควรนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นในโรงแรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งตรงนี้จะช่วยให้พนักงานที่แสดงความคิดเห็นเกิดความภูมิใจในตัวเอง และทำให้

เขาอยากแชร์ข้อมูลของตนเองแก่บุคคลอื่น ๆ ไปตลอดการทำงาน ก็จะทำให้เขามีความสุข และรักองค์กรทำทุกอย่างเพื่อองค์กร แต่หากว่าเราฟังแล้วผ่านไปคราวต่อไป เขาก็จะไม่เสนออะไรให้เราฟังอีก” แสดงให้เห็นว่าการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างตั้งใจ และตอบสนองออกมาเป็นรูปธรรมทำให้พนักงานรู้สึกที่โรงแรมให้คุณค่าในความคิดเห็นของตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างความภาคภูมิใจในตัวเองของพนักงาน และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาขับเคลื่อนโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ อันมีผลต่อความกระตือรือร้นในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้แก่โรงแรม เป็นแรงขับเคลื่อนภายในของตัวพนักงานในการพัฒนาตนเอง และชวนขวายที่จะหาการปฏิบัติงานหรือไอเดียอะไรใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอแก่โรงแรมรวมถึงยังกล้าถ่ายทอดความรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นของตนแก่ผู้บริหาร และเพื่อนพนักงานด้วยกัน และนับเป็นโอกาสที่จะช่วยเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ให้พนักงานเห็นภาพรวมของสถานการณ์นั้น ๆ ต่อสิ่งที่พนักงานเสนอมาอย่างเป็นระบบ เป็นเหตุเป็นผลเพื่อปรับแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ออกมาทำให้สรุปได้ว่า “ความสุขในการทำงาน” ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นปัจจัยด้าน “ความสุขในการทำงาน” ไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับพนักงาน 2) ด้านการสร้างสมดุลงานสมดุลชีวิตให้แก่พนักงาน 3) ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย 4) ด้านการสร้างความรู้สึภาคภูมิใจให้แก่พนักงาน ซึ่งถือเป็นตัวแปรที่ 8 เพิ่มขึ้นมานอกเหนือจาก 7S ของแมคคินซีที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจโรงแรมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นธุรกิจการให้บริการเป็นสำคัญใช้แรงงานคนเป็นหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยเฉพาะ ความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า หากพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว ความสุขจะถูกส่งต่อถึงลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า มีการบอกกันปากต่อปาก มีการ Comment หรือเขียน Review ใน Platform Online ต่าง ๆ ในทิศทางที่ดีถึงความประทับใจจากการมาใช้บริการกับโรงแรม ในส่วนของพนักงานเมื่อ มีความสุขในการทำงานจะทำ

ให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกรักผูกพัน และรักในโรงแรมของตนซึ่งส่งผลดีต่อโรงแรมในการปฏิบัติงานที่ใส่ใจกับโรงแรมเต็มที่ ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำทุกอย่างเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมเป็นที่ตั้ง พร้อมปรับแนวคิด ปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่โรงแรมต้องการ พร้อมฟันฝ่าอุปสรรคในสถานการณ์ต่าง ๆ ไปกับโรงแรม ให้ความช่วยเหลือแบ่งปันความรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อเป้าหมายของโรงแรม อีกทั้งยังมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และใฝ่รู้ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อมานำเสนอ แบ่งปันไอเดีย แชร์ความรู้ต่าง ๆ ร่วมกันภายในโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือคุณสมบัติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 4.11

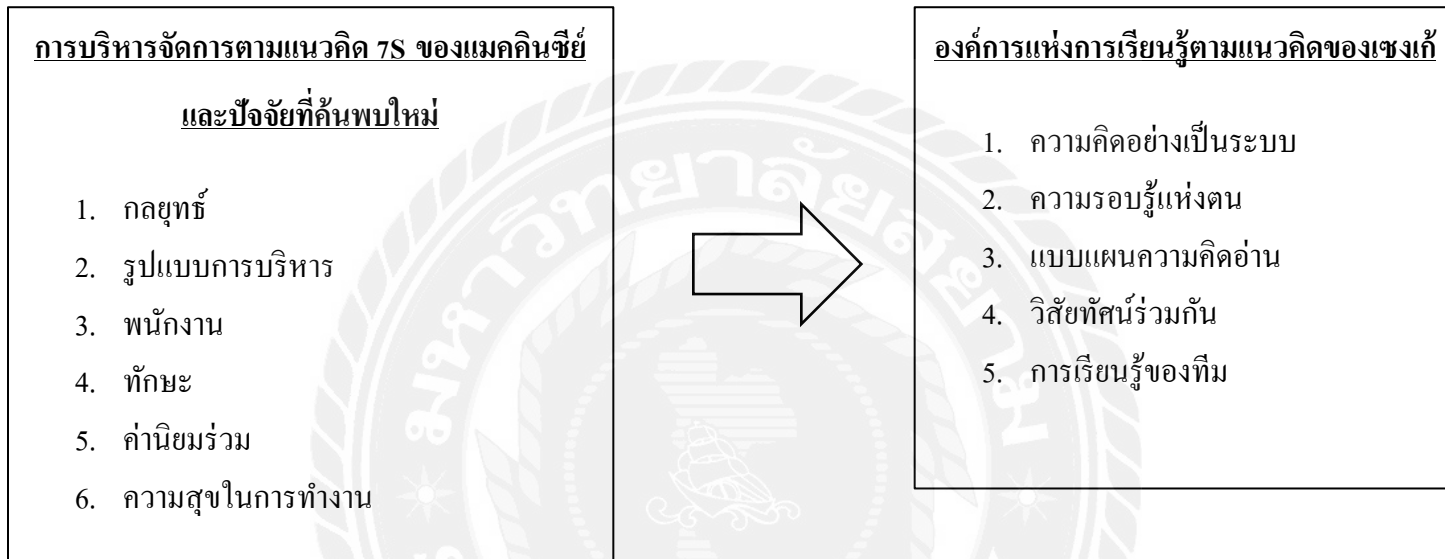




ภาพที่ 4.11 ความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

4.3 การบูรณาการผลการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ทั้ง 7 ตัวแปร ประกอบด้วย กลยุทธ์ (X_1) โครงสร้าง (X_2) ระบบ (X_3) รูปแบบการบริหาร (X_4) พนักงาน (X_5) ทักษะ (X_6) และค่านิยมร่วม (X_7) กับ ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์ (X_1) รูปแบบการบริหาร (X_4) พนักงาน (X_5) ทักษะ (X_6) และค่านิยมร่วม (X_7) มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ตัวแปรด้าน โครงสร้าง และระบบมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม คือ พนักงาน โรงแรมระดับ 5 ดาว เจ้าหน้าที่สมาคมโรงแรมไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านโรงแรม ที่พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ต่างลงความเห็นว่า มีปัจจัย 5 ตัวตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีคือ กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม และอีก 1 ปัจจัยที่ค้นพบเพิ่มเติมคือ ความสุขในการทำงาน ที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.2 และแสดงในภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสำคัญต่อการพัฒนาส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และจากสมการที่คำนวณค่าทางสถิติสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 79.50 ($R = .795$) ซึ่งสามารถอธิบายความ และนำไปประยุกต์ใช้โดยเสริมด้วยผลการศึกษาเชิงคุณภาพได้ดังนี้

กลยุทธ์ (x_1)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_1 = .083$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับกลยุทธ์ (x_1) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.083 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือกลยุทธ์ (x_1) เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์ยังชัดเจนเท่าไร เช่น องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงจะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยในการนำปัจจัยกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเช่นการลดขนาดลง (Downsize) ต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยอาศัยความร่วมมือกันทุกแผนกภายในโรงแรมอย่างเช่นการใช้กลยุทธ์ Multi Task / Multi Skills ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

รูปแบบการบริหาร (x_4)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_4 = .076$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร (x_4) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.076 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือรูปแบบการบริหาร (x_4) เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า รูปแบบการบริหารยังชัดเจนเท่าไร เช่น การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้ฝึกสอนเป็นโค้ช

เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงานทุกคนจะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยในการนำปัจจัยรูปแบบการบริหารไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า ผู้บริหารในโรงแรมต้องลงมือทำเป็นตัวอย่างให้แก่พนักงานได้บังคับบัญชาทั้งในการปฏิบัติงาน เป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเอง เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย และต้องเป็นเทรนเนอร์สอนงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

พนักงาน (x_5)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_5 = .091$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับพนักงาน (x_5) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเท่ากับ .091 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือพนักงาน (x_5) เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า พนักงานยิ่งชัดเจนเท่าไร เช่น การจัดสรรตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ดูแลเรื่องผลตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมจัดการอบรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยในการนำปัจจัยพนักงานไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า ฝ่ายบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีสรรหาพนักงานที่เหมาะสมกับโรงแรมเข้ามาในองค์กร จัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร จัดการอบรมเพื่อการเรียนรู้เป็นประจำ และดูแลเรื่องผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ของพนักงานรวมถึงมีการให้รางวัลแก่พนักงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ทักษะ (x_6)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_6 = .322$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับทักษะ (x_6) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเท่ากับ .322 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้

คงที่ นั่นคือทักษะ (x_6) เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า ทักษะยิ่งชัดเจนเท่าไร เช่น องค์กรมีแนวทางการพัฒนาพนักงานที่หลากหลาย ส่งเสริมให้พนักงานใช้ทักษะความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยในการนำปัจจัยทักษะไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า โรงแรมต้องอาศัยทักษะความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ของพนักงาน เช่น ทักษะในการปรับตัว ทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการรับมือกับความท้าทายมาเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ โดยต้องทำการสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทักษะประสบการณ์และความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลร่วมกันเป็นทีม มีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ค่านิยมร่วม (x_7)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_7 = .169$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (x_7) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเท่ากับ .169 คะแนนเมื่อควบคุมในตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือค่านิยมร่วม (x_7) เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า ค่านิยมร่วม (x_7) ยิ่งชัดเจนเท่าไร เช่น องค์กรปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้พนักงานมีแนวคิด ทศนคติ ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมขององค์กร และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นทุ่มเทในการปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญจะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยในการนำปัจจัยค่านิยมร่วมไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า โรงแรมต้องทำการปลูกฝังค่านิยมร่วมให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อให้เกิดความเชื่อ ทศนคติต่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเช่น ค่านิยมร่วมด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ค่านิยมร่วมแบบครอบครัว หรือค่านิยมร่วมโดยมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และทำเพื่อเป้าหมายของ โรงแรมเป็นสำคัญมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

แต่ในอีกส่วนหนึ่งจากการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า โครงสร้าง (X_2) ระบบ (X_3) มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างลงความเห็นว่า ปัจจัยทั้ง 2 ตัว เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรต้นทั้ง 2 ตัว ยังไม่ช่วยส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายความและนำไปประยุกต์ใช้โดยเสริมด้วยผลการศึกษาเชิงคุณภาพได้ดังนี้

โครงสร้าง (x_2)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_1 = .003$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับโครงสร้าง (x_2) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงเท่ากับ .003 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือโครงสร้าง (x_2) ไม่เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า โครงสร้างยังชัดเจนเท่าไร เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้แก่พนักงานไม่ชัดเจน แนวทางการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่พนักงานไม่เหมาะสม และการกำหนดโครงสร้างไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของโรงแรมจะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงตามไปด้วย โดยในการนำปัจจัยโครงสร้างไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า โครงสร้างของโรงแรมยังกำหนดบทบาทหน้าที่ขอบเขตรายละเอียดงานของพนักงานไม่ชัดเจนเท่าที่ควร และการกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่พนักงานทุกระดับค่อนข้างน้อย โครงสร้างด้านกำลังคนไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่เข้ามาลดประสิทธิภาพในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ระบบ (x_3)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_1 = .041$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับระบบ (x_3) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงเท่ากับ .041 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือระบบ (x_3) ไม่เป็นปัจจัยกำหนดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า ระบบยังชัดเจนเท่าไร เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การ

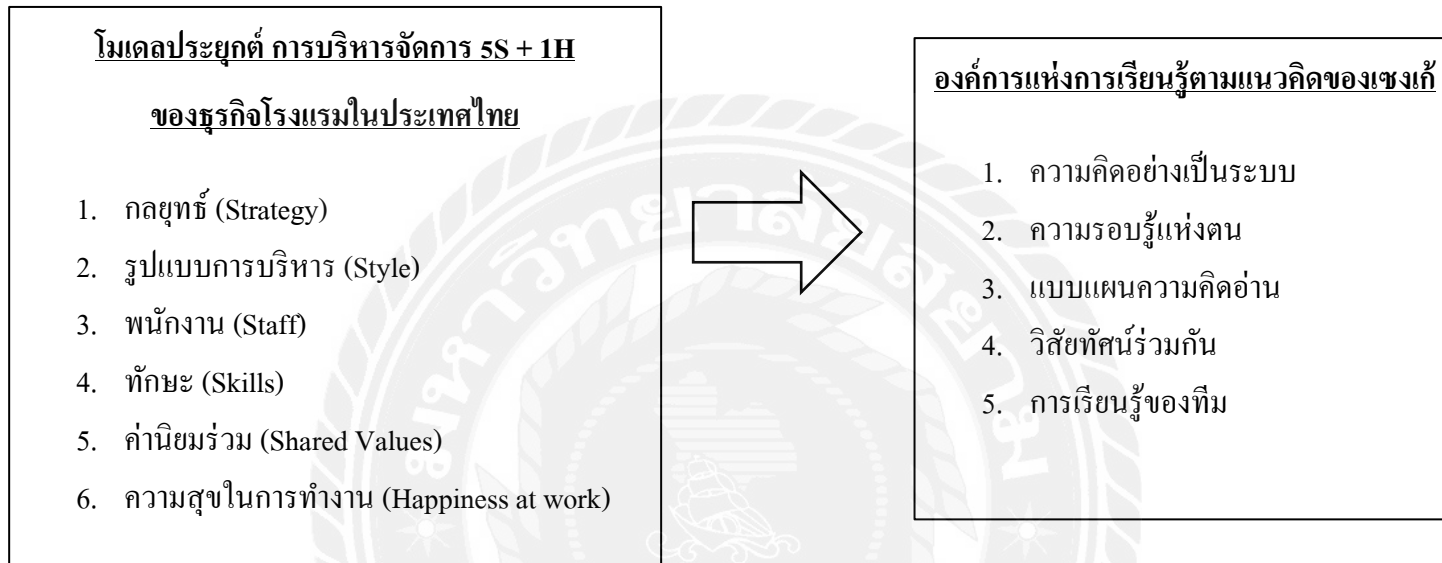
ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และวิเคราะห์ข้อมูล หรือ การติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร รวมถึงการค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกจะทำให้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงตามไปด้วย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ สอดคล้องกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า เดิมทีธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ใช้ระบบเทคโนโลยีในกิจกรรม การดำเนินงานเพียงบางส่วนเท่านั้นเช่น การ Check in-Check out การบันทึกข้อมูลลูกค้า การจัดทำบัญชี การเงินเป็นต้น ซึ่งทำให้จำกัดการใช้งานระบบเทคโนโลยีเพียงไม่กี่แผนกของโรงแรม แต่เมื่อเกิด สถานการณ์ Covid 19 ทางโรงแรมจำเป็นต้องนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใน ทุกกิจกรรมในการ ดำเนินงาน และพนักงานทุกคนต้องมีการใช้ระบบเทคโนโลยี ซึ่งสภาพตามความเป็นจริงของพนักงาน โรงแรมในขณะนั้นหลาย ๆ คนยังขาดทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยี และทางโรงแรมเองมี อุปกรณ์ Hardware จำกัดทำให้ไม่สามารถรองรับการใช้งานให้แก่พนักงานได้เพียงพอ รวมถึงความ ล้าสมัยของ Hardware รวมถึงระบบ Software ที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังมีความล้าสมัยในบางส่วน และ ทำให้เกิดความไม่เสถียรต่อการใช้งานจึงเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะ ๆ รวมไปถึงการ ติดต่อสื่อสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารหรือนโยบายต่าง ๆ ในภาพรวมของโรงแรมในสถานการณ์ Covid 19 ที่จำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีระบบต่าง ๆ เป็นอย่างมาก จึงทำให้การนำระบบ เทคโนโลยีมาใช้ในช่วงสถานการณ์ Covid 19 ดังกล่าว ลดประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลง

นอกจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ย์ กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแล้ว ผู้วิจัยได้ค้นพบตัวแปรเพิ่มเติมอีก 1 ตัว ซึ่งได้มีการกล่าวถึงจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 15 ท่าน จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 18 ท่านคือ ปัจจัยความสุข ในการทำงานของพนักงานซึ่งทางธุรกิจโรงแรมค่อนข้างให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจ โรงแรมขับเคลื่อนด้วยพนักงานในการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการที่ธุรกิจโรงแรมจะสร้าง ความสุขความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการนั้นต้องเริ่มจากการที่พนักงานของโรงแรมต้องม ีความสุขในการทำงานเสียก่อน เมื่อพนักงานมีความสุขพนักงานจะส่งพลังบวกจากการที่เขามีความสุข มาสู่การทำงาน และนำไปสู่การบริการที่น่าประทับใจ

ความสุขในการทำงาน

ปัจจัยด้าน “ความสุขในการทำงาน” มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจ โรงแรมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า หากพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้วความสุขจะถูกส่งต่อถึงลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการอันส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของ โรงแรม และทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจ และรู้สึกผูกพันกับโรงแรมพร้อมฟันฝ่าอุปสรรคปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อก้าวข้ามความท้าทายที่เกิดขึ้นไปพร้อมกับโรงแรม อีกทั้งยังทำให้พนักงานพร้อมจะปกป้องผลประโยชน์ให้โรงแรม พร้อมปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่น ทุ่มเทแรงกายแรงใจเกินกว่าที่โรงแรมตั้งเอาไว้ และพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อเป้าหมายของโรงแรม อีกทั้งยังมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และใฝ่รู้ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาเสนอ แบ่งปันไอเดีย แสร์ความรู้ต่าง ๆ ร่วมกันภายใน โรงแรม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สรุปในภาพรวมจากการนำข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาบูรณาการร่วมกันทำให้การวิจัยครั้งนี้ ได้บทสรุปในเบื้องต้นที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมประกอบไปด้วย 1. กลยุทธ์ (Strategy) 2. รูปแบบการบริหาร (Style) 3. พนักงาน (Staff) 4. ทักษะ (Skills) 5. ค่านิยมร่วม (Shared Values) และ 6. ความสุขในการทำงาน (Happiness at work) หรือ 5S + 1H โดยผู้วิจัยขอแนะนำเสนอเป็นโมเดลประยุกต์สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 โมเดลประยุกต์สำหรับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย คำตอบของการวิจัยได้นำมาสรุปไว้ในบทนี้ โดยมีการนำเสนอตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.1.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เป็นวิธีการวิจัยที่มีทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกัน โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถจำแนกตามการสำรวจได้ออกเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงต่อการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4) การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 5) การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 6) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ 7) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิงจำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 61.25 กลุ่มตัวอย่างในภาพรวมมีอายุ 31-40 ปีมากที่สุดจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 สถานภาพโสดมีจำนวนมากที่สุดคือ 235 คน คิดเป็นร้อยละ 58.75 ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่จบในระดับปริญญาตรีมีจำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 โดยประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรมส่วนมากคือตั้งแต่ 5-10 ปี มีจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50 ส่วนระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุดคือ ตำแหน่งผู้จัดการมีจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00

2) **การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงต่อการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย** จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลถึงปัจจัยต่างๆ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48, S.D. = .35$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านอันดับแรกคือ ด้านโครงสร้างมีค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54, S.D. = .45$) รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม และระบบโดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) **ด้านกลยุทธ์** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D. = .42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์การมีการกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และอันดับสุดท้ายคือ องค์การวางแผนงานที่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2.2) **ด้านโครงสร้าง** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54, S.D. = .45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์การมีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์การไว้อย่างชัดเจน และอันดับสุดท้ายคือ องค์การกำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

2.3) **ด้านระบบ** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์การสนับสนุนให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความชำนาญ โดยการจัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำต่าง ๆ และอันดับสุดท้าย

คือ องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก องค์กร

2.4) **ด้านรูปแบบการบริหาร** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพนักงานทุกระดับอย่างเป็นกันเอง และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานในการนำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.5) **ด้านพนักงาน** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรเห็นความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และองค์กรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบเงินรางวัล ท่องเที่ยวต่างประเทศ และการกล่าวชมเชย

2.6) **ด้านทักษะ** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพให้แก่พนักงาน และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเช่น การประชุม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น

2.7) **ด้านค่านิยมร่วม** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรทำการปลูกฝังค่านิยมให้แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมขององค์กรร่วมกัน และอันดับสุดท้ายคือ พนักงานในองค์กรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

3) **การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย** จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลถึงปัจจัยต่าง ๆ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .36) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านอันดับแรกคือด้านการเรียนรู้ของทีมมีค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .45) รองลงมาคือ วิทยุทัศน์ร่วมกัน คิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน และแบบแผนความคิดอ่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) **ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีการจัดระบบฐานข้อมูล

อย่างเป็นระเบียบเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน และอันดับสุดท้ายคือ พนักงานในองค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ

3.2) **ด้านความรู้แห่งตน** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรของท่านสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ให้แก่ตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.3) **ด้านแบบแผนความคิดอ่าน** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และอันดับสุดท้ายคือ พนักงานในองค์กรสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ

3.4) **ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ วิสัยทัศน์ในองค์กรทำให้ท่านมีความกระตือรือร้น และพร้อมทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.5) **ด้านการเรียนรู้ของทีม** มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำแก่พนักงานภายในองค์กร และอันดับสุดท้ายคือ พนักงานในองค์กรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4) **การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย** จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีต่าง ๆ ดังนี้ $\chi^2 = 53.96$, $df = 28$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.001$, $SRMR = 0.031$, $CFI = 0.960$, $TLI = 0.933$, $\chi^2/df = 1.93$ โดยมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องผ่านเกณฑ์วัดทุกตัว โดยค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า $P\text{-value}$ มากกว่า 0.05 ค่า TLI มากกว่า 0.90 ค่า CFI มากกว่า 0.90 ค่า $SRMR$ น้อยกว่า 0.05 และค่า $RMSEA$ น้อยกว่า 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.37 - 0.68) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านพนักงาน (0.83) รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม (0.81) ด้านทักษะ (0.79) ด้านรูปแบบการบริหาร (0.77) ด้านโครงสร้าง (0.73) ด้านกลยุทธ์ (0.69) และอันดับสุดท้ายคือด้านระบบ (0.61) ตามลำดับ

5) การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีต่าง ๆ ดังนี้ $\chi^2 = 25.36$, $df = 15$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.013$, $SRMR = 0.024$, $CFI = 0.977$, $TLI = 0.953$, $\chi^2/df = 1.69$ โดยมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องผ่านเกณฑ์วัดทุกตัว โดยค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า $P\text{-value}$ มากกว่า 0.05 ค่า TLI มากกว่า 0.90 ค่า CFI มากกว่า 0.90 ค่า $SRMR$ น้อยกว่า 0.05 และค่า $RMSEA$ น้อยกว่า 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.64) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ(0.80) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ของทีม (0.78) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน(0.75) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน(0.72) และอันดับสุดท้ายคือด้านแบบแผนความคิดอ่าน(0.70) ตามลำดับ

6) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) และการสรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น

6.1) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านทักษะมีความสัมพันธ์ (.73) เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นพนักงานมีความสัมพันธ์ (.64) ด้านค่านิยมร่วม (.61) ด้านรูปแบบการบริหาร (.58) ด้านกลยุทธ์ (.57) ด้านโครงสร้าง (.54) และด้านระบบ (.48) เป็นอันดับสุดท้าย

6.2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (Multicollinearity) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือ Multicollinearity โดยใช้วิธีการ Correlation Analysis ระหว่างตัวแปรอิสระคือปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทั้ง 7 ปัจจัย พบว่าการศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรต้นทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม สามารถทำได้ เนื่องจากไม่ปรากฏว่าความสัมพันธ์คู่ใดของตัวแปรต้นที่มีค่าความสัมพันธ์เกินกว่า 0.70 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.44-0.69 สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) และค่า Tolerance

ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.35 ค่า VIF ทุกตัวแปร มีค่าน้อยกว่า 3.00 และค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงถือว่าตัวแปรต้นทั้งหมด ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง

7) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17 โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = .988 + .083 (Y_1) + .076 (Y_4) + .091 (Y_5) + .322 (Y_6) + .169 (Y_7)$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .096 (Z_1) + .106 (Z_4) + .115 (Z_5) + .409 (Z_6) + .194 (Z_7)$$

เมื่อ \hat{Z} = การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

(Z_1) = ด้านกลยุทธ์

(Z_4) = ด้านรูปแบบการบริหาร

(Z_5) = ด้านพนักงาน

(Z_6) = ด้านทักษะ

(Z_7) = ด้านค่านิยมร่วม

จึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมี 5 องค์ประกอบได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (X_1) ด้านรูปแบบการบริหาร (X_4) ด้านพนักงาน (X_5) ด้านทักษะ (X_6) และด้านค่านิยมร่วม (X_7)

5.1.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทวนสอบผลการศึกษาเชิงปริมาณ สำหรับปัจจัยที่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปจำนวน 12 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโรงแรมจำนวน 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่ในสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 3 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ท่าน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกว่ามีปัจจัยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณดังต่อไปนี้

5.1.2.1) ในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิต่างแสดงความเห็นไว้อย่างสอดคล้องกันว่ามีปัจจัย 6 ตัวได้แก่ กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม และความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นมาใหม่อีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น คือ 1. กลยุทธ์การลดขนาด (Downsize) พนักงานลงเพื่อลดต้นทุนด้านเงินเดือนและสวัสดิการซึ่งเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจโรงแรม และ 2. กลยุทธ์ให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องสามารถทำงานได้มากกว่า 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Multi Task/ Multi Skills) เพื่อให้โรงแรมสามารถขับเคลื่อนพาธุรกิจก้าวผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากได้

ด้านรูปแบบการบริหาร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ 6 ประเด็น คือ 1. การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 2. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน 3. เข้าถึงได้ง่ายและส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น 4. เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน 5. เป็นผู้สอนให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์ และ 6. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับพนักงาน

ด้านพนักงาน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ 6 ประเด็น คือ 1. การเลือกรับพนักงานที่เหมาะสมกับโรงแรม 2. การจัดอบรมให้แก่พนักงาน 3. การดูแลเรื่องผลตอบแทนให้พนักงาน 4. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร 5. การให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงาน และ 6. แบ่งปัน สื่อสาร พุดคุยร่วมกัน

ด้านทักษะ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ 7 ประเด็น คือ 1. ทักษะที่เหมาะสมกับงาน 2. ทักษะในการถ่ายทอดความรู้ 3. ทักษะในการเชื่อมโยงสถานการณ์ 4. ทักษะในการปรับตัว 5. ทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ 6. ทักษะในการรับมือกับความท้าทาย และ 7. ทักษะในการพัฒนาตนเอง

ด้านค่านิยมร่วม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ 4 ประเด็น คือ 1. ค่านิยมร่วมแบบร่วมกันทำงานเป็นทีม 2. ค่านิยมร่วมแบบครอบครัว 3. ค่านิยมร่วมแบบมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า และ 4. ค่านิยมร่วมแบบยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ด้านความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ 4 ประเด็น คือ 1. ด้านการให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับพนักงาน 2. ด้านการสร้างสมดุลงานสมดุลชีวิต 3. ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย และ 4. ด้านการสร้างความรู้สึกรักภูมิใจให้แก่พนักงาน

5.1.2.2) ในส่วนของปัจจัยโครงสร้างและระบบที่ทำให้ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลง เนื่องจากในช่วงวิกฤตของสถานการณ์โรคระบาด Covid 19 ทางโรงแรมได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องโครงสร้างด้านกำลังคนซึ่งส่งผลกระทบไปยังขอบเขตอำนาจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างกระตั้นหัน รวมถึงมาตรการรักษาระยะห่างและการทำงานที่บ้าน (Work from home) ทำให้โรงแรมมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในเกือบทุกส่วนงานซึ่งจากเดิมมีการใช้ระบบเทคโนโลยีเพียงบางแผนกเท่านั้น โรงแรมจึงเกิดปัญหาจากความไม่พร้อมในการใช้งานระบบเทคโนโลยีของโรงแรมในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างแสดงความเห็นไว้อย่างสอดคล้องกันว่า โครงสร้าง และระบบทำให้ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลง โดยสรุปได้ดังนี้

ด้านโครงสร้างทำให้ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงโดยสามารถระบุสาเหตุได้ 3 ประเด็น คือ 1. โรงแรมยังขาดการกระจายอำนาจให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 2. โรงแรมกำหนดบทบาทหน้าที่ยังไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมขอบเขตเนื้องานทั้งหมด 3. ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างด้านกำลังคน ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในการเรียนรู้พัฒนาตนเองของพนักงาน

ด้านระบบทำให้ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงโดยสามารถระบุสาเหตุได้ 3 ประเด็น คือ 1. อุปกรณ์ Hardware ภายในโรงแรม เช่น เครื่อง Computer ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ทันสมัย และบางครั้งเกิดการขัดข้องระหว่างการใช้ปฏิบัติหน้าที่ 2. ระบบ Software ที่ใช้ในโรงแรมไม่ทันสมัย และระบบไม่มีความเสถียรระหว่างการใช้งาน 3. ตัวพนักงานภายในโรงแรมที่มีอคติไม่เปิดใจที่จะเรียนรู้การใช้ระบบ และเกิดจากข้อจำกัดทางความสามารถของพนักงานที่มีไม่มากพอในการใช้ระบบเทคโนโลยี

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2) องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3) อิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

5.2.1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยพบว่า องค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีต่าง ๆ ผ่านเกณฑ์วัดทุกตัว โดยค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า P-value มากกว่า 0.05 ค่า TLI มากกว่า 0.90 ค่า CFI มากกว่า 0.90 ค่า SRMR น้อยกว่า 0.05 และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านพนักงาน (0.83) รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม (0.81) ด้านทักษะ (0.79) ด้านรูปแบบการบริหาร (0.77) ด้านโครงสร้าง (0.73) ด้านกลยุทธ์ (0.69) และอันดับสุดท้ายคือด้านระบบ (0.61) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีประกอบไปด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม สอดคล้องกับ Waterman, Peters, & Phillips (1980) ที่เสนอแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1. กลยุทธ์ 2. โครงสร้าง 3. ระบบ 4. รูปแบบการบริหาร 5. พนักงาน 6. ทักษะ และ 7. ค่านิยมร่วม และสอดคล้องกับ Gökdeniz, Kartal, & Kömürçü (2017) ที่กล่าวว่า แนวคิด 7S ของแมคคินซีประกอบด้วย 1. กลยุทธ์เป็นแผนการสำหรับการดำเนินธุรกิจเพื่อความสำเร็จ 2. โครงสร้างเป็นการจัดวางกลุ่มคน อำนาจการสั่งการ และการควบคุมงาน 3. ระบบเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร 4. รูปแบบการบริหารเป็นลักษณะการบริหารงานของผู้นำเพื่อความสำเร็จของงาน 5. พนักงานเป็นการวางแผนสำหรับบริหารพนักงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร 6. ทักษะเป็นความสามารถ ศักยภาพของพนักงาน และ 7. ค่านิยมร่วมเป็นความเชื่อของพนักงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับ ปรียาพร ปรรณกุล และ วสิน เหลี่ยมปรีชา (2563, หน้า 96-99) ที่กล่าวว่า แนวคิด 7S ของแมคคินซีประกอบด้วย 1. กลยุทธ์เป็นการวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ 2. โครงสร้างเป็นการจัดวางกลุ่มคน อำนาจการสั่งการ การควบคุมงาน และหน้าที่

ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 3. ระบบเป็นระบบเทคโนโลยีที่ช่วยในการตอบสนองลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 4. รูปแบบการบริหารเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 5. พนักงานเป็นการบริหารให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด 6. ทักษะเป็นความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของพนักงานที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ 7. ค่านิยมร่วมเป็นการปลูกฝังความเชื่อให้พนักงานยึดถือร่วมกันในการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.48$, S.D. =.35) เมื่อนำมาวิเคราะห์รายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านโครงสร้างมีระดับในการปฏิบัติการสูงที่สุดเท่ากับ ($\bar{X}=4.54$, S.D. = .45) โดยโครงสร้างภายในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร และเหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งสอดคล้องกับ Kanten et al. (2015, p. 1359) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรต้องมีความชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และมีความยืดหยุ่นที่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับ Alipour et al. (2011, p. 146) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรต้องระบุนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับโครงสร้างได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “โครงสร้างด้านบทบาทหน้าที่มันต้องมีความชัดเจนเพราะจะทำให้พนักงานรู้ มีความชัดเจนมากขึ้น ไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “เราให้อำนาจเขาในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาซึ่งเขาจะเกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่เจอ แต่หากแก้ไขไม่ได้ก็จะมาปรึกษากับซูเปอร์ไวเซอร์ก็มีการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันว่า ลูกคามีปัญหาตรงไหนจะต้องแก้ไขอย่างไรให้เหมาะสมกับสถานการณ์”

รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์มีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X}=4.53$, S.D. = .42) โดยกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและเป็นแผนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Mintzberg & Waters (1985, pp. 271-272) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์กรต้องมีการกำหนดแผนในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในแผนงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับ Hitt (1995, pp. 18-21) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในองค์กรต้องเป็นแผนงานที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดทัศนคติของพนักงานทุกคนในองค์กร ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “กลยุทธ์ของโรงแรมเราคือ ความคล่องตัวและการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้าเพราะในปัจจุบันโรงแรมต้องมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ความคล่องตัว ในที่นี้หมายความว่าพนักงานต้องพร้อมที่จะปรับตัวต้องทำอะไรหลายๆ อย่างได้ต้องมี Multi Skills ซึ่งด้วย กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้แน่นอนเพราะว่าในเรื่องของความคล่องตัว เราแทบจะออกเป็น Policy เลยกว่า พนักงาน 1 คนต้องสามารถ Support แผนกอื่นได้” และยังสอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 9 ที่กล่าวว่า “กลยุทธ์เรามองจากสถานการณ์ปัจจุบัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอีก 1-2 ปีข้างหน้า ว่าเราจะต้องวางกลยุทธ์ยังไงเพื่อให้ได้ Business ตามเป้าหมาย อย่างตอนนี้โรงแรมของเราเดิมทีมี พนักงานอยู่ 800 คนตอนนี้เหลืออยู่ 300 คน ดังนั้นพนักงานทุกคนก็ต้องช่วยเหลือกันจากที่ว่างงานนั้นงาน นี้ทำไม่ได้ สุดท้ายทุกคนก็ต้องทำงานได้เพื่อความอยู่รอดโดยต้อง Multi Skills กลายเป็นโอกาสที่ทำให้ พนักงานได้พัฒนาและเรียนรู้”

ด้านรูปแบบการบริหารมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X}= 4.50$, S.D. =.51) โดยรูปแบบการ บริหารนั้นผู้บริหารต้องเป็นทั้งพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ และทำการกระตุ้น ให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ ให้แก่พนักงานอีกด้วย สอดคล้องกับ Senge (1996) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมกระตุ้นการเรียนรู้ของ พนักงานเป็นตัวอย่งในการปฏิบัติงาน คอยให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงาน และสอดคล้องกับ พรพิศา อังกินันท์ (2556, หน้า 150) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องกระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งให้คำปรึกษา สอนงาน เป็นพี่เลี้ยง และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ข้อเสนอที่ได้ยัง สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 ที่กล่าวว่า “ในแต่ละวันจะมีการประชุม มีการรวบรวม ให้พนักงานรู้ และเชื่อมโยงว่าปัจจุบันสถานการณ์โรงแรมเป็นอย่างไร ซึ่งตรงนี้ช่วยผลักดันให้พนักงานมี ความเต็มใจในการเรียนรู้มากขึ้น และผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำการกระตุ้นลูกน้องโดยผู้บริหารต้องทำ ตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหัวหน้าลงมือปฏิบัติก็จะทำให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น” และยัง สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 11 ที่กล่าวว่า “ส่วนมากไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ หากเป็น สถานการณ์ที่มันเกินกำลังของเขา ส่วนมากพนักงานจะปรึกษาหัวหน้างาน โดยตรงเพื่อที่จะขอคำแนะนำ โดยเราจะมีหัวหน้างานแต่ละแผนกไว้เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาให้เขาหรือให้หัวหน้าช่วยตัดสินใจ”

ด้านพนักงานมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X}= 4.49$, S.D. =.46) โดยองค์กรต้องทำการ บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหารับคนเข้ามาสู่องค์กรให้มีความรู้ความสามารถตรงกับ ความต้องการขององค์กรแล้วนำพนักงานเข้าสู่กระบวนการอบรมพัฒนาให้ความรู้ต่างๆ ตลอดจนดูแลรักษา พนักงานให้คงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับ Spbr (1999) ที่กล่าวว่า พนักงาน คือ การที่องค์กรบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเอาไว้ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ 1. เริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก 2. การอบรมพัฒนาพนักงาน 3. คู่มือค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน 4. การดูแลเรื่องสุขภาพความปลอดภัยของพนักงาน และ 5. การดูแลเรื่องแรงงานสัมพันธ์สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน และสอดคล้องกับ สุชาติกร แก้วคัลณา และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ (2564, หน้า 53) ที่กล่าวว่า องค์กรควรเริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงต่อความต้องการขององค์กร ทำการอบรมพัฒนาพนักงาน ตลอดจนดูแลเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และรักษาพนักงานบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่พนักงานที่เข้ามาใหม่จะมีการ Orientation เหมือนกับทางฝ่ายบุคคลเขาจะจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้รับทราบนโยบายของบริษัท รับทราบว่าโรงแรมของเรามี Process อย่างไร มีนโยบายกับพนักงานแบบไหน รวมทั้งเรื่อง Benefit เรื่องการทำงาน เรื่องกฎระเบียบต่างๆ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และทำงานไปในแนวทางเดียวกันตามเป้าหมายของโรงแรม” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 9 ที่กล่าวว่า “เรื่องรายได้ Benefitทั้งหลาย ต้องไม่น้อยกว่าห้องตลาดเพราะพนักงานมีเพื่อนหลายโรงแรมเค้าก็จะคุยกันเรื่องเงินเดือนอยู่แล้วถ้าสวัสดิการหรือผลตอบแทนไม่เทียบเท่าคนอื่นที่เป็นโรงแรมระดับเดียวกันพนักงานก็จะหมดใจ และต้องมีการอบรม Training ให้เขาได้พัฒนาอยู่เสมอเขาจะรู้สึกว่ามันมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาเพื่อให้เขาเติบโตไปข้างหน้าได้ อาหารการกินก็ต้องกินให้เต็มที่เหมือนรู้สึกว่าได้ถูกดูแลอย่างดี หลายอย่างมันต้องประกบกัน”

ด้านทักษะมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .46) โดยพนักงานต้องมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นผ่านวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับ Ravanfar (2015, p. 8) ที่กล่าวว่า ทักษะของพนักงานต้องเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตรงต่อความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับ ปัทมาธิ์ ฟองแพร่ (2559, หน้า 39-40) ที่กล่าวว่า ทักษะ คือ คุณสมบัติเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่มีความจำเป็นอย่างมาก ทั้งความรู้ ความสามารถที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้ ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาค โรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “การปรับแนวความคิดการปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คนที่มีทักษะประสบการณ์ปรับตัวได้เร็วสอดคล้องกับสถานการณ์ เรื่องเหล่านี้เขาอาจจะเคยผ่านมาแล้ว เขาเคยปรับตัวแบบนี้มาแล้วทำให้เค้าปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ” และยัง

สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “การทำงานในโรงแรมต้องมีการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก เราต้องวิเคราะห์เลยว่าสิ่งที่เราจะทำต้องวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียว่าทำไปแล้วเกิดอะไรตามมาเชื่อมโยงให้มันได้ว่ากระทบกับโรงแรมอย่างไรซึ่งทักษะประสบการณ์ความชำนาญพวกนี้มีส่วนอย่างมาก”

ด้านค่านิยมร่วมมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X}=4.44$, S.D. = .41) โดยค่านิยมร่วมทำให้พนักงานมีแนวคิด ทักษะ และการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Denison & Mishra (1995) ที่กล่าวว่า ค่านิยมร่วมต้องเริ่มจากการปลูกฝัง และส่งเสริมพนักงานให้มีแรงกระตุ้น เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับ นิมิตร โสขาริ (2559, หน้า 36) ที่กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมภายในองค์กรมีผลต่อแนวคิด ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 ที่กล่าวว่า “ค่านิยมร่วมของเราคือ Team Work ที่นี้มีวัฒนธรรมองค์กรที่พิเศษมากก็คือเราเปิดโรงแรมมา 40 ปี แต่วัฒนธรรมขององค์กรที่นี้แข็งแรงมาก เราสร้างวัฒนธรรมที่ให้แต่ละแผนกพึ่งพาอาศัยกัน พนักงานที่นี้ทำงานกันนาน 20 ปี ทุกคนทำงานนานหมดเลย ทุกเช้าจะมี Morning Brief และหัวหน้าแต่ละแผนกไม่เคยต้องมาพาดพิงกันเอง แต่จะ Support กัน ไปในทางทิศทางเดียวกัน มีอะไรคุยกันแบบนี้ เป็นองค์กรที่พนักงาน 200 กว่าคนไม่มีการอคติในการทำงานเลย ซึ่งมันมีความพิเศษมีการแบ่งปันข้อมูล สื่อสารอย่างมีลำดับขั้นตอน มี Line องค์กรที่เราใช้เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน บางทีแค่ Line ไม่พอ พวกเราโทรหากันซ้ำอีกครึ่งหนึ่งเพื่อที่จะช่วยกัน Re-Check งานแบบนี้ เพื่อลดความผิดพลาดให้มากที่สุด” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “เรายึดถือการบริการลูกค้าให้ดีที่สุดและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานหรือเรียนรู้ เพราะเราจะให้เป็นรางวัลแก่พนักงานที่ได้รับการชื่นชมจากลูกค้าหรือมีชื่ออยู่ใน TripAdvisor ซึ่งก็ทำให้เขามีกำลังใจมีความกระตือรือร้นในการดูแลลูกค้าอย่างดีที่สุดซึ่งก็สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของเราที่มุ่งการทำให้ลูกค้ามีความสุขและพึงพอใจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพราะเมื่อลูกค้าเข้าพักเยอะ ๆ และเขามีความสุข เขาจะบอกต่อ ๆ กันทำให้รายได้มากขึ้น พนักงานก็ Service Charge มากขึ้นตามไปด้วย และช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้อยู่แล้วเพราะด้วยธรรมชาติแล้วโรงแรมต้องทำงานเป็นทีมร่วมกันทุกแผนกต้องร่วมด้วยช่วยกันไม่อย่างนั้นก็ไม่ประสบความสำเร็จ”

ด้านระบบมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X}=4.38$, S.D. = .48) โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรทำการเก็บรวบรวมความรู้ข้อมูลต่าง ๆ และทำการถ่ายทอดไปสู่พนักงานทุก ๆ คนได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Nakhchian & Bemani (2013, pp. 161-162) ที่กล่าวว่า

ระบบเทคโนโลยีต้องช่วยสนับสนุนการเข้าถึงข้อมูล และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับ สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี และ ชานนท์ เศรษฐแสงศรี (2563, หน้า 19) ที่กล่าวว่า องค์การมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวมข้อมูลความรู้ มาทำการจัดเก็บ และทำการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ทุกวันนี้โรงแรมใช้ระบบ Microsoft ช่วยในการเทรนนิ่งช่วยในการสอนงานเด็กอะไรต่าง ๆ และใช้ Drive กลางแชร์ความรู้ ข่าวสาร วิธีการทำงานหรือรายละเอียดของงานทุกคนสามารถเข้าไปดูในส่วนของแผนกตัวเอง เด็ก ๆ สามารถที่จะเข้ามาเรียนรู้แล้วก็รู้รายละเอียดของงานตัวเองได้เลย” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 ที่กล่าวว่า “โรงแรมเรามีการ Update System ใหม่หลังจากกลับมาเปิดอีกครั้ง โดยเปลี่ยนมาใช้เป็นโอเปราเพื่อที่จะจัดเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เราให้ความสำคัญในเรื่องของ System ค่อนข้างมาก เพราะช่วยในเรื่องการคิดวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และประหยัดเวลาไม่ต้องทำเป็น Manual”

5.2.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ใน โมเดลเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีต่าง ๆ ผ่านเกณฑ์วัดทุกตัว โดยค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า P-value มากกว่า 0.05 ค่า TLI มากกว่า 0.90 ค่า CFI มากกว่า 0.90 ค่า SRMR น้อยกว่า 0.05 และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ (0.80) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ของทีม (0.78) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (0.75) ด้านความรอบรู้แห่งตน (0.72) และอันดับสุดท้ายคือด้านแบบแผนความคิดอ่าน (0.70) ตามลำดับ สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่เสนอแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1. ความคิดอย่างเป็นระบบ 2. ความรอบรู้แห่งตน 3. แบบแผนความคิดอ่าน 4. วิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5. การเรียนรู้ของทีม สอดคล้องกับ Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola (2018, p. 3) ที่กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 1. ความคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน มีการคิดอย่างมีเหตุผล 2. ความรอบรู้แห่งตนเป็นการมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างมืออาชีพ 3. แบบแผนความคิดอ่านเป็นการเปิดใจพร้อมรับความแตกต่าง และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ 4. วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความเชื่อที่นำไปสู่เป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร และ 5. การเรียนรู้ของทีม เป็นการร่วมสนทนาระหว่างพนักงานในการแลกเปลี่ยนเพื่อเป็นทีม และสอดคล้องกับ พะโยม ชินวงศ์ และ ศิริชัย ชินะดังกูร (2556, หน้า 81-82) ที่กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย

1. ความคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นลำดับขั้นอย่างมีเหตุมีผล 2. ความรอบรู้แห่งตนเป็นความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาของบุคคล 3. แบบแผนความคิดอ่านเป็นการเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 4. วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน และเป็นเป้าหมายขององค์กร และ 5. การเรียนรู้ของทีมเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.47$, S.D. =.36) เมื่อนำมาวิเคราะห์รายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการเรียนรู้ของทีมมีระดับในการปฏิบัติการมากที่สุดเท่ากับ ($\bar{X}=4.52$, S.D. = .45) โดยองค์กรต้องสนับสนุนให้เกิดการทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola (2018, p. 10) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีมเกิดจากการที่พนักงานในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกัน ทำการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีการเรียนรู้ผ่านจากความคิดพลาด ผ่านความล้มเหลว และพัฒนาศักยภาพร่วมกัน และสอดคล้องกับ Al-dhuwaihi et al. (2020, p. 186) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีมเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและทักษะผ่านการเรียนรู้เป็นกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการสนทนาและการอภิปรายร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 ที่กล่าวว่า “การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันความรู้เป็นทีม เรามีอยู่แล้วการแบ่งปันข้อมูลกับความรู้ การสอนงานการใช้ข้อมูลต่าง ๆ สุดท้ายแล้วโรงแรมต้องทำงานร่วมกัน ทุกแผนกมีความเกี่ยวโยงกันหมด” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “ตั้งแต่ช่วง Covid 19 เราก็ปฏิบัติอีกแบบหนึ่งเพราะตอนนี้ที่เริ่มเปิดประเทศเราก็เริ่มปฏิบัติอีกแบบหนึ่งในส่วนของพนักงานเราต้องสอนให้เด็กอยู่ได้ปฏิบัติตัวได้ถูกต้องเพื่อป้องกัน Covid 19 เราเทรนนิ่งตาม standard ของโรงแรมก็จริงแต่ในช่วงที่เราเทรนนิ่ง เน้นอนว่าเราต้องมีการแชร์ความรู้ความสามารถของพนักงานเพราะว่าเราไม่ได้เทรนนิ่งทีละคนเราเทรนนิ่งเป็นทีมใหญ่และมีการให้พนักงานแต่ละคนมาแชร์มาบอกให้เพื่อน ๆ ได้ฟังหรือเล่าประสบการณ์ของตนเองให้เพื่อน ได้รับทราบ”

รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ ($\bar{X}=4.50$, S.D. = .44) โดยองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายเดียวกันกับขององค์กร สอดคล้องกับ Park (2008, pp. 272-274) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีแบบแผน สร้างวิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อให้พนักงานเห็นพ้องต้องกันซึ่งจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรและของพนักงาน และ

สอดคล้องกับ รวิวรรณ จันทร และ ภาณุมาศ จินารัตน์ (2562, หน้า 485-486) ที่กล่าวว่า องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีเป้าหมายตรงกับวิสัยทัศน์และเป็นเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การถึงจะช่วยเอื้อประสิทธิภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 ที่กล่าวว่า “เราพยายามทำให้เขาตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรแล้วที่เราจะจะมีการพูดในส่วนของสวัสดิการอย่างเช่น ถ้าโรงแรมไปถึงจุดนี้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน โรงแรมจะมี Benefit สิ่งนี้เกิดขึ้นอะไรอย่างนี้ก็จะเรามีเหมือนกับเป็นเป้าให้ทุกคนได้เดินทางไปยังทิศทางเดียวกัน ไปถึงจุดเป้าหมายจุดหนึ่งที่เราตั้งขึ้นมาที่มันเป็นเป้าที่จับต้องได้ แล้วก็ Make Sense เช่น ตั้งเป้าไว้เลยว่าทันทีที่ Revenue เท่านี้ เงินเดือนของคุณก็จะได้อยู่ที่เท่านี้ทันที แต่หาก Revenue ขึ้นอีกเท่านี้เงินเดือนของคุณจาก 75% ก็จะกลายเป็น 100% เต็มเพราะเราตั้งเป้าหรือตั้ง โกล์ให้กับพนักงานทุกคนก็จะมีแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น เราตั้ง Goal เอาไว้เพื่อให้ทุกคนเนี่ยมีเป้าหมายไปในทิศทางที่ชัดเจน แล้วโรงแรมก็คือ Follow ตาม ซึ่งเป้าหมายพวกนี้ก็ต้องถูกสื่อสารไปที่พนักงานอย่างชัดเจนเช่นกันเขาจะรู้ว่าเขาไม่ได้ทำงานแบบเลื่อนลอยไปวัน ๆ” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “ค่านิยมร่วมของเราคือการบริการให้ดีที่สุด สร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือเรียนรู้เราจะให้เป็นรางวัลเวลาที่เขาได้รับการชื่นชมจากลูกค้าหรือมีชื่ออยู่ใน Tripadvisor ซึ่งก็ทำให้เขามีกำลังใจมาให้ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานดูแลลูกค้าให้ดีที่สุดซึ่งก็สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของเราที่มุ่งการทำให้ลูกค้ามีความสุขและพึงพอใจ”

ด้านความคิดอย่างเป็นระบบมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ (\bar{X} = 4.49, S.D. = .44) องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานมีแนวคิด ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับ Otieno & Maina (2019, p. 223-224) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบช่วยเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ทำให้เกิดการเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับ จูดิพร ธรรมเจริญ (2563, หน้า 83) ที่กล่าวว่า องค์การต้องส่งเสริมพนักงานให้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทันเหตุการณ์ ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 ที่กล่าวว่า “ในการคิดวิเคราะห์ปัญหาหรือแก้ไขปัญหาเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน เราให้พนักงานแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ตามขอบเขตที่เขาสามารถทำได้ตามโครงสร้างที่เราวางไว้ว่าในส่วนของการเช็คอิน เช็คเอาท์ ถ้าเกิดมีเคสแบบนี้เขาสามารถตัดสินใจประมาณนี้ได้ แต่ในส่วนที่เกิดเยอะกว่านี้ต้อง Manager เข้าไปเป็นคนคุย เพราะต้องแจ้ง Information ไปทาง Manager เพราะว่ามันอยู่เหนืออำนาจการตัดสินใจของเขาต้องให้ Manager เป็นคนมาคุยกับลูกค้า ถ้าเป็นเคสที่ใหญ่ ๆ ประมาณนั้นคือเราจะมี Job

Description แต่ก็จะไม่ได้เป็นกิจจะลักษณะมากเพราะว่าในบางครั้งมันขึ้นอยู่กับพนักงานเพราะพนักงานแต่ละครั้ง มันจะแก้ไขไม่เหมือนกัน เคสบางครั้งจะพิเศษไปหน่อย เหมือนเคสนี้คราวที่แล้วเราแก้ไขอย่างนี้ได้ แต่พอมาอีกคนนึงเราไม่สามารถแก้ไขแบบนี้ได้เพราะบางครั้งเราต้องดูว่าลูกค้าสัญชาติไหน สัญชาตินี้ถ้าเราคุยแบบนี้มันน่าจะได้เพราะว่าลูกค้าแต่ละสัญชาติก็ไม่เหมือนกันส่วนใหญ่พนักงานของเราก็จะเรียนรู้จากรุ่นพี่การคิดวิเคราะห์หรือแก้ไขปัญหาก็เป็นขั้นเป็นตอนไปหากพนักงานระดับทั่วไปแก้ไขไม่ได้ Supervisor ก็จะเข้าไปคุยหากคุยไม่ได้ทางลูกค้าไม่โอเค ก็จะเป็น Manager เข้าไป support จะเป็นขั้นตอนแบบนั้น” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “กรณีมีปัญหาคนที่แก้ปัญหาคือพนักงาน Officer เป็น Staff นั้นแหละเพราะว่าเราให้เขาแก้ไขปัญหา ซึ่งจะเกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หากว่าแก้ไขไม่ได้ก็จะให้ Supervisor ซึ่งก็ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาว่าลูกค้ามีปัญหาตรงไหนจะต้องแก้ไขอย่างไรให้เหมาะกับสถานการณ์แล้วถ้าแก้ไขปัญหอะไรแล้วผลจะออกมาเป็นยังไงบ้าง ซึ่งก็มีการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งคู่ก่อนจะตัดสินใจอะไร และเมื่อเขาเข้าไปเทรนแล้วเขาก็มีความรู้มากขึ้นด้วย มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นการทำงานเป็นระบบมากขึ้นเป็นขั้นเป็นตอนด้วย”

ด้านความรอบรู้แห่งตนมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ (\bar{X} = 4.43, S.D. = .46) โดยองค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนจากการใฝ่รู้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับ Di Schiena, Letens, Van Aken, & Farris (2013, p. 155) ที่กล่าวว่า ด้านความรอบรู้แห่งตนคือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของพนักงานรวมถึงการรับรู้ถึงจุดอ่อนของตนเอง และพัฒนาตนเองด้วยความเต็มใจ และสอดคล้องกับ ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, หน้า 148-154) ที่กล่าวว่า องค์การต้องสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเพิ่มความสามารถที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 ที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่แล้วโรงแรมก็จะส่งเสริมการใฝ่รู้ของพนักงานอย่างเช่น F&B สนใจเรียนรู้ Sell Event เราก็ให้ไป Trans Course ได้ พนักงานอยากจะพัฒนาเราก็เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตัวเอง แบบนี้เราก็สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือ Casual เราทำด้วยวิธีการเดียวกัน” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 9 ที่กล่าวว่า “การให้อำนาจการตัดสินใจและได้ทำในส่วนงานที่เขาทำได้เขาก็สามารถเรียนรู้จากตรงนั้นและเป็นการช่วยกระตุ้นให้เขาในการเรียนรู้เร็วขึ้น กระตุ้นทำให้เขาอยากที่จะรู้ อยากที่จะเรียนเพื่อคราวถัดไปเมื่อเจอสถานการณ์แบบนี้ก็จะตัดสินใจได้ถูกต้อง หรือแรงจูงใจใฝ่รู้เรียนรู้ด้วยตัวเองจากเทคโนโลยีคิดว่าช่วยได้โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นเจนใหม่ ๆ ก็จะชอบมากในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้อะไรได้มากขึ้น โดยการทำจากมือถือซึ่งมันสะดวกสำหรับพวกเขาไม่ว่าจะ

เป็นระหว่างเดินทางมาทำงานหรือกลับจากที่ทำงานเขาก็สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาจากมือถือ แต่ถ้าเป็นพนักงานที่มีอายุมาก ๆ เป็นลูกกับป้าของโรงแรมอาจจะไม่ค่อยชินกับเทคโนโลยี”

ด้านแบบแผนความคิดอ่านมีระดับในการปฏิบัติการเท่ากับ (\bar{X} = 4.48, S.D. = .46) โดยองค์การต้องสนับสนุนให้พนักงานยอมรับความแตกต่างอย่างมีเหตุผล และสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ รติกร พุฒิประภา และ นุชนรา รัตนศิระประภา (2562, หน้า 524) ที่กล่าวว่า พนักงานต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ยึดติดกับค่านิยมเก่าพร้อมปรับสภาพรับความเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างรอบตัวที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดแนวคิดและสิ่งใหม่ ๆ และสอดคล้องกับ ศรีวรรณ จันทร์เชื้อ (2558, หน้า 80) ที่กล่าวว่า พนักงานต้องพร้อมรับข้อมูล และหาประสบการณ์ใหม่ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ข้อเสนอที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “เราบอกพนักงานเสมอว่าทำยังไงก็ตามให้คนมีความสุข พนักงานก็ต้องคิดเองนี่แหละทำให้มันเกิดการเรียนรู้ขึ้นนะเพราะมันทำให้เขาไม่มี Guideline ชัดเจนจึงทำให้เขาต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองว่าต้องทำยังไงได้บ้างให้คนรอบข้างมีความสุข” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “คนที่ม่ประสบการณ์ปรับตัวได้เร็วได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทักษะประสบการณ์เรื่องเหล่านี้เขาอาจจะเคยผ่านมาแล้วเขาเคยปรับตัวแบบนี้มาแล้วทำให้เค้าปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างผมก็ทำในส่วนเรื่องของเมนูอาหารอะไรแบบนี้ผมก็อาศัยดูในอินเทอร์เน็ตหาความรู้อินเทอร์เน็ตเพื่อที่จะดูข้างนอกเค้าไปถึงไหนกันแล้ว มีอะไรใหม่ใหม่บ้างก็จะเอามาใช้กับงานของตัวเองให้สร้างสรรค์มากขึ้น”

5.2.3 อิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลระหว่างการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยพบว่า มีปัจจัยทั้งหมด 6 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม (5S) และความสุขในการทำงาน (1H) ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีปัจจัย 2 ตัว ได้แก่ โครงสร้าง และระบบที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยทำการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ด้านกลยุทธ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า กลยุทธ์มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ

โรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ .083 นั่นคือ เมื่อกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.083 หน่วย ยิ่งใส่กลยุทธ์มากยิ่งขึ้นทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากตามไปด้วย เนื่องจากองค์การมีการกำหนดแผนการดำเนินธุรกิจไว้อย่างชัดเจน โดยมีการนำกลยุทธ์ไปทดลองปฏิบัติเพื่อให้ทำการทดลองก่อนนำมาปฏิบัติงานจริง โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งองค์การต้องทำการเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานเข้าใจในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้เพื่อเป้าหมายขององค์การ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Halmaghi (2018, p. 99-100) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน โดยเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์พร้อมปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เหมาะสม และสอดคล้องกับ เชมนิจ บุญยาสี และ กาญจน์ เรืองมนตรี (2564, หน้า 214-246) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาตนเอง และช่วยปรับวิธีคิดในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “เช่น แผนกแม่บ้านเขาจะอยู่ตอน 8:00 น. จนถึงประมาณบ่าย 3-4 โมงเย็น เพราะว่าแขก Check In - Check Out เสร็จ เขาก็จะเริ่มว่างนั้นหมายความว่า แผนกแม่บ้านก็จะรู้ว่าตัวเองมีชั่วโมงว่างตอนไหนที่พอจะสามารถไปช่วยแผนกอื่น ๆ ได้ หรืออีกตัวอย่าง เช่น มีการจัดงาน Gala Dinner ในปัจจุบันพนักงานทุกแผนกต้องมาทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ว่าจะเป็นพนักงาน Sale บัญชี ฝ่ายบุคคล และทุก ๆ แผนกเลยต้องมารวมกันอยู่ในห้อง Ballroom เพื่อช่วยงาน มันทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ยังงั้นเกิดการเรียนรู้ตรงที่ว่าแผนก Banquet ก็ต้องรู้จักทำงานร่วมกับคนแผนกอื่นต้องไปขอคนจากแผนกโน้นขอคนแผนกนี้เพื่อจะได้กำลังคนมาช่วยกัน แต่ช่วงแรกคนจากแผนกอื่น ๆ ก็จะไม่เป็นงานมีแค่สองมือสองไม้ที่จะมาช่วย ดังนั้นแผนก Banquet ก็ต้องทำ Power Point มาสอนว่าต้อง Set up ยังงั้น ทีนี้มันก็เกิดกระบวนการเรียนรู้ว่าเขาต้องทำงานกับคนหลากหลายรูปแบบเขาต้องวางแผนล่วงหน้าก็เกิดการเรียนรู้ และทำให้พนักงานรู้จักที่จะเห็นอกเห็นใจกันมากขึ้น” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 ที่กล่าวว่า “โรงแรมเราไม่ได้ปิด เราเป็นทั้ง โรงแรมและ Hospitel เปิดให้บริการตามปกติ แต่เป็นเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ช่วง Covid 19 เรา Lay off พนักงานไป 2-3 รอบเหมือนกัน ทำให้เรามีพนักงานน้อยลงแต่งงานเท่าเดิม ดังนั้นทุกคนก็ต้อง Multi Task ต้อง Rotate ในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ Support กันได้”

ด้านรูปแบบการบริหาร

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า รูปแบบการบริหาร มีอิทธิพลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ .076 นั่นคือ เมื่อรูปแบบการบริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น 0.076 หน่วย ยิ่งใ้รูปแบบการบริหารมากยิ่งขึ้นทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากตามไปด้วย จากการที่ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานทั้งในด้านการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และการนำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากนั้นผู้บริหารต้องทำการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การมอบรางวัล การชมเชย และผู้บริหารต้องมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาให้กับพนักงานทุกระดับอย่างเป็นกันเอง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ สุดาภัทธ์ แก้วคัลณา และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ (2564, หน้า 52-53) ที่กล่าวว่า รูปแบบการบริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนร่วมกันแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ ทำการกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ Rijal (2010, pp. 124-126) ที่กล่าวว่า รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องแบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงต้องมีการสื่อสารกันภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน อีกทั้งต้องทำการกระตุ้นจูงใจพนักงานให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 9 ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยการสื่อสารกับพนักงานไม่ว่าจะผ่าน Memo E-mail Line Group หรือการจัด Town Hall Meeting เพื่อพูดคุยกับพนักงานเป็นประจำในที่ประชุมใหญ่ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการประชุมเพื่อให้ทุกคนในโรงแรมได้รับทราบ สร้างความมุ่งมั่นกระตือรือร้นโดยมุ่งเป้าหมายของโรงแรมได้” และยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “หัวหน้าต้องให้คำแนะนำ และสอนพนักงาน อย่าซ้ำเติมถ้าเขาตัดสินใจผิดต้องบอกเหตุผลให้เขารู้ว่าที่ถูกเป็นยังไงให้เหตุผล และเชื่อมโยงสถานการณ์ให้เขาฟัง เขาจะได้เห็นภาพรวมของปัญหา”

ด้านพนักงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า พนักงาน มีอิทธิพลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ .091 นั่นคือ เมื่อพนักงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น 0.091 หน่วย ยิ่งใส่พนักงานมากยิ่งขึ้นทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากตามไปด้วย เนื่องจากองค์กรมีการจัดสรรพนักงานให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน และมีการประเมินพนักงานหรือส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ตลอดจนมีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งการดูแลเรื่องผลตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้แก่โรงแรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Cummings & Worley (2014) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสรรหาพนักงานที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กร ทำการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับต่อแผนการปฏิบัติงานในระยะยาว มีการให้รางวัลจูงใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการแข่งขันทักษะ และแบ่งปันความรู้ใหม่ ๆ แก่กันภายในองค์กร และสอดคล้องกับ Rehman & Hassan (2016) ที่กล่าวว่า การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงานเข้าสู่องค์กร ดูแลเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดูแลผลประโยชน์ให้แก่พนักงานทั้งผลตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ทำการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ทำการฝึกอบรมพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงไว้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่พนักงานที่เข้ามาใหม่จะมีการ Orientation เหมือนกับที่ทางฝ่ายบุคคลเขาจะจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้รับทราบนโยบายของบริษัทว่าโรงแรมของเรามี Process อย่างไร มีนโยบายกับพนักงานแบบไหน รวมทั้งเรื่อง Benefit เรื่องการทำงาน เรื่องกฎระเบียบต่างๆ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และทำงานไปในแนวทางเดียวกันตามเป้าหมายของโรงแรม” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 9 ที่กล่าวว่า “เรื่องรายได้ Benefit ทั้งหลายต้องไม่น้อยกว่าที่ตลาดเพราะพนักงานมีเพื่อนหลายโรงแรมเค้าก็จะคุยกันเรื่องเงินเดือนอยู่แล้วถ้าสวัสดิการหรือผลตอบแทนไม่เทียบเท่าคนอื่นที่เป็นโรงแรมระดับเดียวกันพนักงานก็จะหมดใจ และต้องมีการอบรม Training ให้เขาได้พัฒนาอยู่เสมอเขาจะรู้สึกว่ามันมีการเรียนรู้มีการพัฒนา

เพื่อให้เขาเติบโตไปข้างหน้าได้ อาหารการกินก็ต้องกินให้เต็มเหมือนรู้สึกว่าได้ถูกดูแลอย่างดีหลายอย่าง มันต้องประกอบกัน”

ด้านทักษะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับทักษะว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า ทักษะมีอิทธิพลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ 0.322 นั่นคือ เมื่อทักษะเพิ่มขึ้น 1 หน่วยยังทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น .322 หน่วย ยิ่งใส่ทักษะมากยิ่งขึ้นทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมากตามไปด้วย เนื่องจากองค์กรทำการเลือกพนักงานที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มุ่งพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น อีกทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพแก่พนักงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Dewi et al. (2019, p. 58) ที่กล่าวว่า ทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการรับพนักงานที่มีทักษะเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร หากรับพนักงานที่ขาดทักษะเข้ามาแล้วนำมาพัฒนาอบรมใหม่ตั้งแต่ต้นทำให้เกิดความสิ้นเปลืองเงินทุน และขาดความคล่องตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางธุรกิจ และเป็นอุปสรรคแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเป็นทีมอีกด้วย ตลอดถึงส่งผลเสียในระยะยาวต่อองค์กรที่ต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะผลักดันพนักงานที่ทักษะต่ำให้มีศักยภาพ นอกจากนี้องค์กรต้องปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองแม้ว่าองค์กรจะไม่มีรางวัลใด ๆ ตอบแทนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเองก็ตาม และสอดคล้องกับ ดวงนภา เสมทับ (2556, หน้า 155-156) ที่กล่าวว่า ทักษะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันโดยองค์กรควรมีกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา และไม่ใจเฉาะจงเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังคงเรียนรู้แบบข้ามสายงานและนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ที่สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “พนักงานที่มี Skills สูง อย่างเช่นพนักงานที่ทำงานมาแล้วเคยทำมาทุกอย่างแล้วทั้งอาหารประเภท Breakfast อาหารจำพวก บุฟเฟ่ต์หรืออาหารจำพวก Fine Dining จัดที่นั่งโต๊ะ ปูโต๊ะสวย ๆ อย่างนี้ เขาก็จะสามารถประยุกต์ใช้ได้ หลากหลายเขาก็จะมองว่าบุฟเฟ่ต์มันเน้นเร็วเน้นเดิมๆๆ ให้ลูกค้ามีอาหารทานให้อิ่ม ๆ แต่ถ้าเขาอยากให้ บุฟเฟ่ต์เป็นที่น่าจดจำก็อาจจะต้องเอาอาหารจำพวก Fine Dining มาใช้บ้างอะไรอย่างเงี้ย ฉะนั้นเขาก็ สามารถปรับสูตรตรงนี้ได้ในขณะที่ Fine Dining ก็สามารถเอาเรื่องความเร็วของบุฟเฟ่ต์มาเสริมก็ได้ อะไรอย่างนี้คือ คนทำบุฟเฟ่ต์เยอะ ๆ เขาจะเก่งเรื่องบริหารจัดการเพราะเขาต้องคิดทั้งวางแผนว่าจะเอา ยังไงต่อถัดไปจะทำยังไงเพราะเราต้อง Due กับคนจำนวนมากเกี่ยวกับอาหารในขณะที่พวก Fine Dining เขาจะเน้นเรื่องความประณีต แต่ละงานจะต้องทำให้มันเนียนที่สุดเน้นในเรื่อง Detail ซึ่งมันเอามาประยุกต์ ได้อยู่แล้วเพราะ โรงแรมไม่ได้ขายราคาถูกอยู่แล้ว ฉะนั้น Value ที่เพิ่มเข้ามาในแต่ละเรื่องมันก็จะ ช่วยเหลือกันและกันได้” และสอดคล้องกับผู้ที่สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 11 ที่กล่าวว่า “คนที่เขามี ความสามารถมาก ๆ เราก็จะจับเขามาเป็นเทรนเนอร์ซึ่งจะช่วยให้เยอะพุดง่าย ๆ คือเอาคนที่เก่งมี ประสบการณ์เยอะ ๆ มาเป็น The Trainer เพื่อให้เขาได้สอนคนที่เข้ามาใหม่หรือนักศึกษาฝึกงานที่เข้ามา เรียนรู้งาน เราก็จะจับไปไว้กับเทรนเนอร์ที่มีประสบการณ์ทำงานสูงก็ช่วยให้เยอะครับคนที่มีความรู้ในการ ทำงาน ช่วยได้เยอะเลยครับ”

ด้านค่านิยมร่วม

จากการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมร่วมว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า ค่านิยมร่วมมีอิทธิพลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ .169 นั่นคือ เมื่อค่านิยมร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยยิ่งทำให้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น 0.169 หน่วย ยิ่งใส่ค่านิยมร่วมมากยิ่งขึ้นทำ ให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยมากตามไปด้วย จากการที่พนักงานมีแนวคิด ทักษะคิด ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ยึดถือร่วมกันมาภายในองค์กรทำให้พนักงานมุ่ง ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญจึงเกิดความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาสำหรับการ แก้ไขปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น อีกทั้งเอื้อให้เกิดการแข่งขันประสบการณ์ความรู้ทักษะต่าง ๆ ให้แก่กันส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานจึงเกิดการถ่ายทอดความรู้ทักษะ ประสบการณ์ ของคนให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำพาองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Korn, Chandler, & Marzec (2021, pp. 307-308) ที่กล่าวว่า ค่านิยมร่วมเป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ค่านิยมร่วมเป็นเสมือนการขับเคลื่อนให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ผ่านการทำงานร่วมกัน การประชุมปรึกษาหารือแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์อันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่มีระหว่างกันของพนักงานทำให้มีการเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรขึ้นมาได้ไปโดยปริยาย และสอดคล้องกับ นพพล คำพิทักษ์ (2563, หน้า 327-328) ที่กล่าวว่า ค่านิยมร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากค่านิยมร่วมช่วยทำให้พนักงานเกิดความเชื่อใจกัน ทำให้มีความเป็นมิตรต่อกันและพร้อมเรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ช่วยให้พนักงานมีความพยายามใฝ่รู้หาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ หาแนวทางเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 ที่กล่าวว่า “ค่านิยมที่ทุกคนจะต้องมีร่วมกันคือ การปรับตัวเรียนรู้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นแล้วก็มาแชร์กัน เรียนรู้ไปด้วยกันเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งจะเป็นกระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต้องให้พนักงานทุกคนเปิดรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรทั้งดีและไม่ดี และนำไปปรับปรุงให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการปรับตัวอยู่แล้วไม่ว่าสถานการณ์จะดีหรือไม่ดียังไง” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “เรายึดถือการบริการลูกค้าให้ดีที่สุดและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือเรียนรู้ เพราะเราจะให้เป็นรางวัลแก่พนักงานเวลาที่ได้รับการชื่นชมจากลูกค้าหรือมีชื่ออยู่ใน TripAdvisor ซึ่งก็ทำให้เขามีกำลังใจมีความกระตือรือร้นในการดูแลลูกค้าอย่างดีที่สุดซึ่งก็สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของเราที่มุ่งการทำให้ลูกค้ามีความสุขและพึงพอใจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพราะเมื่อลูกค้าเข้าพักเยอะ ๆ และเขามีความสุข เขาจะบอกต่อ ๆ กันทำให้รายได้มากขึ้น พนักงานก็ Service Charge มากขึ้นตามไปด้วย และช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้อยู่แล้วเพราะด้วยธรรมชาติแล้วโรงแรมต้องทำงานเป็นที่ร่วมกันทุกแผนกต้องร่วมด้วยช่วยกันไม่อย่างนั้นก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จ”

ด้านความสุขในการทำงาน

ข้อค้นพบใหม่ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ด้านความสุขในการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างจากปัจจัยด้านพนักงาน (Staff) โดยนิยามศัพท์การวิจัย พนักงาน (Staff) หมายถึง การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้ ขณะที่ด้านความสุขในการทำงาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดในด้านดีที่มีต่อการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นแง่มุมของความอยู่ดีมีสุขในรูปแบบของอารมณ์เชิงบวกที่เกี่ยวกับ

ประสบการณ์ในการทำงานของตนในสถานที่ทำงาน ความปิติยินดี ความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่ดี ความพึงพอใจ ความเพลิดเพลิน ความรู้สึกที่น่ายินรมย์ และวิจารณ์ญาติที่ดีในการทำงานหรือการแสดงออกที่ดีของพนักงานจากการที่พนักงานรักในการทำงานและพยายามลดพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรลง (Sudibjo & Manihuruk, 2022, pp. 939-940; Atan, Ozgit, & Silman, 2021, pp. 1-4; ญัฐวุฒิ เหมาะประมาณ , 2563, หน้า 98-99)

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสรุปและสังเคราะห์บทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 ท่าน พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 ท่าน (คิดเป็นร้อยละ 83.33) ให้ความสำคัญและกล่าวถึง ความสุขในการทำงานของพนักงานซึ่งมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยความสุขในการทำงานที่ผู้วิจัยสามารถสกัดออกมาได้จากการสัมภาษณ์พบว่ามีทั้งหมด 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ การแสดงออกถึงความเคารพนับถือ การยกย่องยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของพนักงานว่าเป็นส่วนสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่ามองเห็นตนเป็นคนสำคัญเป็นกลไกสู่ความสำเร็จของโรงแรมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่าง ๆ ต่อโรงแรม ซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม สอดคล้องกับ Chang & Lee (2007, pp. 156-157) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่ช่วยสร้างความสำเร็จแก่องค์กรผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการสร้างความรู้ และผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีกำไรเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับ Salas-Vallina & Alegre (2021, p. 461) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานโดยการลงทุนเพื่อสร้างความสุขในการทำงานแก่พนักงานทำให้พนักงานรู้สึกขอบคุณ และส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรของพนักงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ตามมาทั้งช่วยลดปัญหาการขาดงาน พนักงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิผลของงานเกิดการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมร่วมมือร่วมใจระหว่างกันของพนักงาน

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับคนในสมาคมโรงแรมคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “การที่พนักงานจะมุ่งประโยชน์ของโรงแรมเป็นหลักผมว่าพนักงานจะเต็มใจในการปฏิบัติงานให้กับโรงแรม ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องให้เกียรติพนักงานตรงนี้ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ หากเจ้าของไม่ค่อยให้เกียรติพนักงานพนักงานจะรู้สึกมีระยะห่าง แต่ถ้าพนักงานเค้าได้รับการให้เกียรติจากผู้บริหารหรือเจ้าของเค้าก็จะเกิด Respect กับโรงแรมมากหรือรักเจ้าของมาก หากเป็นเช่นนั้นไม่ต้องกังวลเลยทุกอย่างในโรงแรมคือ เก็บไว้เรียบไม่ยอมเสียประโยชน์เด็ดขาดจะเป็นแบบนี้” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4

ที่กล่าวว่า “พนักงานต้องอยู่ข้างบนของการบริหาร โรงแรมเราต้องให้ความสำคัญกับพนักงานก่อน องค์กรที่จะสำเร็จได้ไม่ใช่เพราะผู้บริหารนะ องค์กรที่จะสำเร็จได้ขับเคลื่อนด้วยพนักงานด้วยบุคลากร อย่างโรงแรมผู้บริหารถามว่าจะขับเคลื่อนทุกอย่างได้ไหม ไม่ได้นะ เพราะว่าคนที่ขับเคลื่อนองค์กรได้คือพนักงาน พนักงานคือทุกอย่าง” เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการมองเห็นตนเป็นคนสำคัญ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่าง ๆ ต่อโรงแรม ส่งผลให้พนักงานพยายามนำความสามารถของตนออกมาใช้ ทุ่มเทแรงกายแรงใจของตนอย่างเต็มที่ และพร้อมทำทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของตนให้กับองค์กรเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรม

2. ด้านการสร้างสมดุลงานสมดุลชีวิตให้แก่พนักงาน คือ การแบ่งเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ และการแบ่งเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัวของพนักงานให้งานมีผลสัมฤทธิ์และชีวิตมีความรื่นรมย์จะทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย ประทับใจในองค์กร ไม่เครียด ไร้ความกังวลในการบริหารจัดการชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม สอดคล้องกับ Samadzad & Hashemi (2021, pp. 43-44) ที่กล่าวว่า การสร้างสมดุลงานสมดุลชีวิตให้กับพนักงานทำให้เกิดความพึงพอใจ ความสุขในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงส่งผลให้พนักงานยึดมั่นในวิสัยทัศน์หลักขององค์กรเป็นคัมภีร์ชีวิตของตน และสร้างสายสัมพันธ์ให้แก่พนักงานเกิดความไว้วางใจกับองค์กรพร้อมแบ่งปันความรู้ของตนร่วมกับองค์กร และสอดคล้องกับ Hindarwati, Nursanti, Irvianti, Kevin, & Masruroh (2022, p. 68) ที่กล่าวว่า ความสมดุลงานสมดุลชีวิตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานพร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กรทั้งในเวลางานและนอกเวลางานรวมถึงก่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “โรงแรมมีการอนุญาตให้ออกไปข้างนอกในเวลางานได้เพื่อไปปรับลูกแล้วก็พาลูกมาอยู่ในโรงแรมซึ่งพนักงานก็ Happy” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 5 ที่กล่าวว่า “โรงแรมมีการจัด Event ต่าง ๆ สำหรับตัวพนักงานโดยเฉพาะเช่น การจัด Birthday Party, House Party, Staff Party หรือจัดกิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าในวันที่สถานการณ์แบบนี้ โรงแรมยังอยากจะคืนความสุขให้กับพนักงานให้เขายังรู้สึกว่าองค์กรยังแคร์ความรู้สึกของพนักงานเพื่อที่จะให้กำลังใจแก่เขา” เมื่อโรงแรมมีความใส่ใจในการดำเนินวิถีชีวิตของพนักงานไม่ได้มุ่งให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมเพียงฝ่าย

เดี๋ยวทำให้พนักงานรู้สึกว่โรงแรมมีความแคร์และอยากให้พนักงานมีความสุข มีความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานส่งผลให้พนักงานเกิดความประทับใจ เกิดความผูกพัน และเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงแรมเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองพนักงานจะปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อเป็นการตอบแทนพร้อมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ของตน และปรับแนวคิดทัศนคติวิธีการปฏิบัติงานเพื่อโรงแรม

3. ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความเป็นมิตรต่อกัน เกื้อกูลช่วยเหลือกัน มีความสนุกสนาน ไม่เครียดไม่กดดันพนักงานมากจนเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานและมีความสุขในการทำงานสอดคล้องกับ Poulston (2015, pp. 153-158) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลายมีความสุขทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน และมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ขอดีเยี่ยมซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานสามารถทำงานที่ท้าทายและหลากหลายตำแหน่งงานได้ เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานช่วยให้ห้องค์การเติบโต และก้าวผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และสอดคล้องกับ Ding, Borbon, & Deng (2022, p. 66) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีในการทำงานทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นพร้อมทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มใจ มีความรับผิดชอบต่องานของตนมากขึ้นและทำให้คุณภาพของงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่พนักงานด้วยกันมีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนพนักงานอย่างสร้างสรรค์ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “องค์กรที่ทำอยู่ตอนนี้เค้าจะเน้นความสุข ความสบายใจของพนักงาน เราอยู่กันแบบพี่ ๆ น้อง ๆ เหมือนอยู่กันแบบครอบครัว อยู่กันง่าย ๆ ภายใต้นโยบายของโรงแรม บางคนย้ายที่ออกไปแล้วก็ต้องกลับมาเหมือนอยู่กับที่อื่นแล้วไม่เหมือนกับที่นี่” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 ที่กล่าวว่า “ถ้าเกิดวันนี้พนักงานทำงานแบบไม่มีความสุขในงาน พนักงานก็จะทำงานได้แค่ 50% แต่ถ้าวันนี้พนักงานอยากมาทำงานทุกวันเลย ถ้าเราสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงแรมได้ทำให้ทุกคนรู้สึกอยากมาทำงาน และการทำงานมีความสุขมีความเป็นกันเองพนักงานก็จะสามารถทำงานได้เต็มที่เต็มร้อยไปเลย ถ้าทำได้แบบนี้จะดีมาก ๆ” แสดงให้เห็นว่าหากบรรยากาศในการทำงานก่อความสุขความสบายใจในการทำงาน ไม่ถึงเครียดมากไปจะส่งผลให้พนักงานอยากมาทำงานมีแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

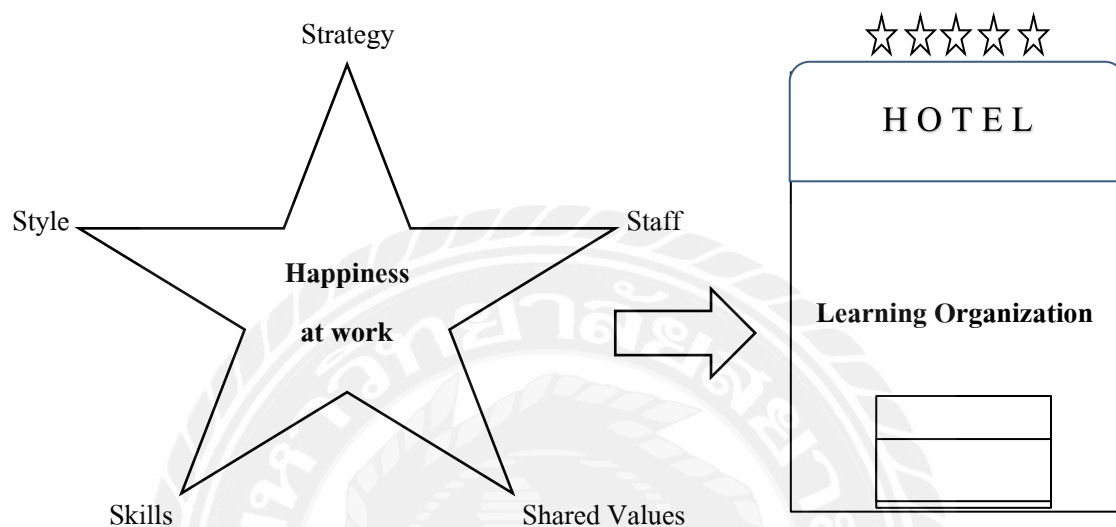
4. ด้านการสร้างความรู้สึกรักภูมิใจให้แก่พนักงาน คือ การให้พนักงานได้มีส่วนในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือนำเสนอมุมมอง และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม และทางโรงแรมนำสิ่งที่พนักงานนำเสนอมาปรับปรุง ประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินธุรกิจ ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งของการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร สอดคล้องกับ Abdullah, Ling, Ping, & Yusoff (2016, p. 448) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับพนักงานสร้างความมุ่งมั่นเชิงบวกให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างพร้อมรับคำติชมด้วยความเต็มใจ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ากับงานช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ Adnan Batineh (2019, p. 108) ที่กล่าวว่า การให้พนักงานมีส่วนร่วมในสถานที่ทำงานช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ สามารถกระตุ้นผลักดันความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน รวมถึงทำให้เกิดการค้นหายุทธศาสตร์ข้อมูลใหม่ และพัฒนาความถนัดของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 7 ที่กล่าวว่า “หัวหน้าต้องรับฟังพนักงานด้วยเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ การรับฟังเสียงพนักงานแบบพนักงานมีข้อเสนอแนะให้หรือพนักงานเสนอความคิดเห็นอะไรต่าง ๆ ถ้ามันดีมันน่าสนใจหรือว่ามีคนเสนอมาหลายคนมาก ๆ แล้ว โรงแรมก็ควรต้องเปลี่ยนแปลงได้ อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานอยู่แล้ว Happy นะ” และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 12 ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารจะต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงานหากข้อความหรือความคิดเห็นเหล่านั้นดี ผู้บริหารควรนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นในโรงแรมอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งตรงนี้จะช่วยให้พนักงานที่แสดงความคิดเห็นเกิดความภูมิใจในตัวเอง และทำให้เขาอยากแชร์ข้อมูลของตนเองแก่บุคคลอื่น ๆ ไปตลอดการทำงานก็จะทำให้เค้ามีความสุขและรักองค์กรทำทุกอย่างเพื่อองค์กร แต่หากว่าเราฟังแล้วผ่านไปคราวต่อไปเค้าก็จะไม่เสนออะไรให้เราฟังอีก” การรับฟังความคิดเห็น และตอบสนองออกมาเป็นรูปธรรมทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพัฒนาขับเคลื่อนโรงแรมให้ประสบความสำเร็จเป็นแรงขับเคลื่อนภายในของตัวพนักงานในการพัฒนาตนเองใฝ่รู้หาไอเดียใหม่ ๆ มาเสนอโรงแรมช่วยส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ และเป็นโอกาสที่จะเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ให้พนักงานเห็นภาพรวมต่อสิ่งที่พนักงานเสนอมาอย่างเป็นระบบเป็นเหตุเป็นผลเพื่อปรับแนวคิด ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า ความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม หากพนักงานมีความสุขในการทำงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมพร้อมปรับแนวคิดเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่โรงแรมต้องการ พนักงานพร้อมฟันฝ่าอุปสรรคในสถานการณ์ต่าง ๆ ไปกับโรงแรมให้ความช่วยเหลือแบ่งปันความรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน ในโรงแรม มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และใฝ่รู้ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อมานำเสนอแบ่งปันไอเดีย แลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ กัญญาภักษณ์ พระระนะพันธ์ และ สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2556, หน้า 123-126) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานมีความสุขในการทำงานส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์การ และสอดคล้องกับ Sabir, Maqsood, Tariq, & Devkota (2019, pp. 293-294) ที่กล่าวว่า ความสุขในการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์การช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกให้พนักงาน รวมถึงยกระดับความสามารถทางการเรียนรู้ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของพนักงานเป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับ เสาวภาคย์ เชาวนะสิริยธรรม (2560, หน้า 62-66) ที่กล่าวว่า การทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้สึกผูกพัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ไม่เครียด ไม่กดดัน มีความรักในหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ ประารถนาที่จะผลิตงานที่มีคุณภาพส่งผลต่อความเป็นเลิศส่วนบุคคล อีกทั้งยังทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ลดความขัดแย้งมีการร่วมมือแบ่งปันกันระหว่างปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ และมีการคิดค้นหาแนวทางใหม่ ๆ อย่างมีเหตุมีผล เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ในภาพรวมร่วมกัน ดังนั้นความรัก ความสุขในการทำงานจึงเป็นแรงจูงใจสำคัญของพนักงานในการมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากข้อมูลข้างต้นทำให้พบว่า การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมเพื่อพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากความพยายามของทางโรงแรมในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้พนักงานปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายที่โรงแรมตั้งไว้โดยพนักงานทำสิ่งต่าง ๆ เพราะเป็นหน้าที่ของพนักงานต่อโรงแรม ซึ่งแตกต่างจากการที่พนักงานมีความสุขในการทำงานพนักงานจะทำทุก ๆ อย่างเพื่อโรงแรมด้วยความเต็มใจ ด้วยความรักและความผูกพันที่มีให้กับโรงแรม แม้ไม่มีรางวัล ไม่มีหัวหน้าควบคุม พนักงานยังคงทุ่มเททุกสิ่งเพื่อประโยชน์และความสำเร็จของโรงแรมที่ตนทำงานด้วยแล้วมีความสุข จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยความสุขในการทำงานหรือ Happiness at work

ที่พบในครั้งนี้นำเปรียบเสมือนจิ๊กซอว์ชิ้นสำคัญที่ช่วยยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 Happiness at work ตัวเชื่อม 5S สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ส่วนผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพพบว่า ด้านโครงสร้างและระบบที่ทำให้ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลง เนื่องจากในช่วงวิกฤตของสถานการณ์โรคระบาด Covid 19 ทางโรงแรมได้รับผลกระทบทั้งโครงสร้างด้านกำลังคนซึ่งส่งผลกระทบต่อขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปรับเปลี่ยนอย่างกระทันหัน รวมถึงการใช้มาตรการรักษาระยะห่างและการทำงานที่บ้าน (Work from home) ทำให้โรงแรมมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในเกือบทุกส่วนงานซึ่งจากเดิมมีการใช้ระบบเทคโนโลยีเพียงบางแผนกเท่านั้น

โรงแรมจึงเกิดปัญหาจากความไม่พร้อมในการใช้งานระบบเทคโนโลยีของโรงแรมในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างแสดงความเห็นไว้อย่างสอดคล้องกันว่า โครงสร้างและระบบทำให้ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงโดยสรุปได้ดังนี้

5.2.3.2 ด้านโครงสร้าง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ โครงสร้างว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า โครงสร้างไม่มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ .003 นั่นคือ เมื่อโครงสร้างเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ยิ่งทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลง 0.003 หน่วย ยิ่งใส่โครงสร้างมากยิ่งขึ้นทำให้ องค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงตามไปด้วย เนื่องจากองค์การขาดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมทำให้พนักงานขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาเรียนรู้โดยมองว่าตนไม่มีอำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ จึงไม่พยายามที่จะค้นคว้าหาความรู้หรือพัฒนาตนเอง อีกทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ขอบเขตในการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมต่อตำแหน่งงานเท่าที่ควรทำให้มีความสับสนทับซ้อนขาดความชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Mehrabi et al. (2013, pp. 123-125) ที่กล่าวว่า อุปสรรคที่โครงสร้างไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากโครงสร้างในองค์การยังไม่มีกระจายอำนาจในการตัดสินใจหรือไม่ถูกถ่ายโอนจากตำแหน่งระดับสูงไปยังระดับต่าง ๆ ทำให้พนักงานไม่มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับ จิตพร พิบูลย์วงศ์ (2559, หน้า 80) ที่กล่าวว่า โครงสร้างไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมีการกำหนดโครงสร้างไว้หลายลำดับชั้นจนเกินไป พนักงานขาดปฏิสัมพันธ์ในแต่ละแผนกจึงไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และภาระงานแต่ละคนมีมากจนเกินไปทำให้พนักงานต่างคนต่างทำงานจึงไม่มีเวลาและไม่ต้องการเข้าร่วมกิจกรรมหรือทำการเพิ่มพูนความรู้พัฒนาตนเอง

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับทศวรรษที่เห็นความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สาเหตุที่ทำให้โครงสร้างไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1. โรงแรมไม่กระจายอำนาจให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคธุรกิจโรงแรมคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “อุปสรรคของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นการที่อำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่หัวหน้าคนเดียว ไม่กระจายอำนาจคือไม่ปล่อยวาง ลูกน้องไม่มีทางที่จะลุกขึ้นมาทำงานทำอะไรเองเลย เพราะลูกน้องจะอยู่ในน้ำเย็นของเขา เด็กที่ไม่ได้แบบกระตือรือร้นเขาก็จะรู้สึกเฉย ๆ ไปเรื่อย ๆ ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พวกเขาที่จะฝ่อไปเอง” 2. โรงแรมไม่กำหนดบทบาทหน้าที่ให้มีความชัดเจนเท่าที่ควร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 ที่กล่าวว่า “โครงสร้างยังคงไม่เหมาะสมกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังคงมีจุดที่ต้องปรับให้ลัดตัวกับการบริหารงานในปัจจุบันอยู่บ้างพอสมควรต้องมีการตีกรอบหรือกำหนดบทบาทในตำแหน่งหน้าที่ให้มีความชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น” 3. ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างด้าน

กำลังคนทำให้พนักงานเหนื่อยล้าจึงปฏิเสธการเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 10 ที่กล่าวว่า “บางคนรู้สึกว่างานมันเยอะมาก การเรียนรู้จะต้องทำนอกเหนือเวลางานเท่านั้นเพราะเรามีการเทรนนิ่งมีการออนไลน์เทรนนิ่งซึ่งตรงเนี่ยพนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยสนใจมากเท่าที่ควร เพราะคิดว่าเข้ามาทำงานก็เหนื่อย แล้วต้องมาเทรนนิ่งอีก”

5.2.3.3 ด้านระบบ

จากการศึกษาเกี่ยวกับระบบว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่นั้นพบว่า ระบบไม่มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับ .041 นั่นคือ เมื่อระบบเพิ่มขึ้น 1 หน่วยทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลง 0.041 หน่วย ยิ่งใส่ระบบมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยลดลงตามไปด้วย จากการที่องค์การขาดการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีในด้านระบบ Hardware Software ให้มีความทันสมัยจึงทำให้การใช้งานจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล รวบรวมประมวลผลต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพมากพอ พนักงานปฏิบัติงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การค้นหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปอย่างยากลำบาก รวมถึงพนักงานเองไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559, หน้า 80) ที่กล่าวว่า อุปสรรคที่เทคโนโลยีไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากพนักงานบางกลุ่มขาดทักษะความรู้ความสามารถสำหรับการใช้งานเทคโนโลยีโดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีอายุมาก ๆ มักจะมีอคติต่อการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีมุมมองที่ว่าตนเองแก่เกินกว่าที่จะมาเรียนรู้หรือใช้งานระบบเทคโนโลยีได้ ซึ่งเกิดจากการที่องค์การเข้ามาสนับสนุนและสอนการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในองค์การยังไม่มากพอ ปัญหาจากความเหลื่อมล้ำของอุปกรณ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เสถียร ไม่ทันสมัยต่อการใช้งานจึงกลายเป็นความเบื่อหน่ายที่มีต่อการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพเข้ามาเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ และสอดคล้องกับ ชันยาภรณ์ เสาร์เกิด (2560, หน้า 45) ที่กล่าวว่า อุปสรรคของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากระบบเทคโนโลยีคือการที่พนักงานขาดทักษะความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากองค์การยังไม่

สามารถพัฒนาพนักงานให้สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งระบบเทคโนโลยีในองค์กรยังไม่ครอบคลุมฐานข้อมูลในทุก ๆ ด้านภายในองค์กร โดยส่วนมากพนักงานใช้ระบบ Hardware Software ไปกับเรื่องของความบันเทิงมากกว่าการหาความรู้มาพัฒนาตนเองและองค์กร

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 8 ที่กล่าวว่า “มองไปที่อุปกรณ์ที่ยังไม่เสถียรยังต้องพัฒนาและอัปเดตตรงนี้ที่มีความ Error ค่อนข้างเป็นอุปสรรคจากตัวเครื่อง ซึ่งอุปกรณ์แต่ละอย่างมันก็ต้องนำเข้าจากต่างประเทศอีกด้วย” 2. ระบบ Software ที่ใช้ในโรงแรมไม่ทันสมัยไม่มีความเสถียรระหว่างการใช้งาน ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 4 ที่กล่าวว่า “บางคนไม่ชอบโปรแกรมมีการต่อต้าน โปรแกรมเพราะ โปรแกรมมีความซับซ้อนพนักงานบางคนคือเขาไม่รับเกี่ยวกับโปรแกรมนี้ มันก็จะเป็นอุปสรรคเหมือนกัน เพราะว่าที่เคยเจอมาก็คือ โปรแกรมบางตัวนี้มันจะมีการทำงานของการ Check in - Check out ที่ซับซ้อนมาก ๆ” 3. พนักงานภายในโรงแรมที่มีอคติไม่เปิดใจที่จะเรียนรู้การใช้ระบบ และเกิดจากข้อจำกัดทางความสามารถของพนักงานที่มีไม่มากพอในการใช้ระบบเทคโนโลยี ดังที่ผู้สัมภาษณ์ภาคโรงแรมคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “ถ้าเด็กเกิดไม่มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีอะไรแบบนี้ ผมว่าก็จะยากที่จะเอามาใช้ทำงานให้เกิดการเรียนรู้ได้”

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ในส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 5S + 1H ดังตารางที่ 5.1 และได้สรุปแนวทางการพัฒนาโครงสร้างและระบบเพื่อพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 5.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| ปัจจัย (5S+1H) | สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ | สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ |
|-------------------------|---|--|
| กลยุทธ์ | <ol style="list-style-type: none"> 1. แผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจต้องมีความชัดเจน และมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของแผนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก่อนนำไปปฏิบัติงานจริง 2. กลยุทธ์ต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้พนักงานเข้าใจอย่างเป็นระบบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์ลดขนาดพนักงานลง (Downsize) เพื่อลดต้นทุนด้านเงินเดือน สวัสดิการที่เป็นต้นทุนหลักของธุรกิจโรงแรม 2. กลยุทธ์ให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ (Multi Task/ Multi Skills) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรม |
| รูปแบบ การ บริหาร | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานทั้งในด้านการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบรางวัล การชมเชยให้แก่พนักงาน 3. ผู้บริหารต้องแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่พนักงานทุกระดับอย่างเป็นกันเอง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงแรมให้กับพนักงานทุกตำแหน่งอย่างทั่วถึง 2. ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างสร้างสรรค์ 3. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่เข้าถึงได้ง่าย และส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น 4. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานในการใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง 5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้สอนงานให้คำแนะนำปรึกษาพนักงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นกันเอง 6. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมภายในโรงแรมร่วมกันกับพนักงาน |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| <p>พนักงาน</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องจัดสรรพนักงานที่เหมาะสมเข้ามาทำงานกับโรงแรม 2. โรงแรมต้องทำการประเมินพนักงานและส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างโปร่งใส 3. โรงแรมต้องมีการมอบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน 4. โรงแรมต้องดูแลเรื่องผลตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมเป็นธรรมเนียม | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องทำการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับอัตลักษณ์ของโรงแรม 2. โรงแรมต้องจัดอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายในโรงแรมให้แก่พนักงาน 3. โรงแรมต้องดูแลเรื่องผลตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ให้พนักงานอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกับโรงแรมอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน 4. โรงแรมต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกัน 5. โรงแรมต้องให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ของพนักงาน 6. โรงแรมต้องมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันพุดคุยร่วมกันของพนักงานทุกคน |
| <p>ทักษะ</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องสรรหาพนักงานที่มีทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน 2. โรงแรมต้องส่งเสริมให้พนักงานใช้ความเชี่ยวชาญ ทักษะและประสบการณ์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 3. โรงแรมต้องพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น 4. โรงแรมต้องเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความชำนาญให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบ 2. ทักษะในการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ร่วมกับผู้อื่น 3. ทักษะสำหรับการเชื่อมโยงภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับโรงแรม 4. ทักษะการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 5. ทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 6. ทักษะในการรับมือกับความกดดันที่ท้าทาย 7. ทักษะที่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง |

| | | |
|---|--|--|
| <p>ค่านิยม ร่วม</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ 2. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมที่สร้างความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน 3. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมที่เอื้อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์ ทักษะและความรู้ให้แกกัน 4. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมที่ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมแบบร่วมกันทำงานเป็นทีม 2. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมแบบครอบครัว 3. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมแบบมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก 4. โรงแรมต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมแบบยอมรับการเปลี่ยนแปลง |
| <p>ความสุข ในการ ทำงาน</p> | <p>การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยค้นพบปัจจัยใหม่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารทุกระดับใน โรงแรมต้องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับพนักงาน 2. โรงแรมต้องส่งเสริมการสร้างสมคุณงานสมคุณชีวิตให้แกพนักงาน 3. โรงแรมต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและไม่เครียด 4. ผู้บริหารใน โรงแรมทุกระดับต้องร่วมกันสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในตนเองให้แกพนักงาน |

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 5.2 สรุปแนวทางการบริหาร โครงสร้างและระบบเพื่อพัฒนาให้อีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

| ปัจจัย | แนวทางการพัฒนาเพื่อเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย |
|-----------|---|
| โครงสร้าง | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องจัดการโครงสร้างในการบริหารให้ Lean หรือเป็น โครงสร้างแบบแนวราบ (Flat organizational structure) เพื่อให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวกระชับในการบริหารงานภายในองค์กร 2. โรงแรมต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ขอบเขตของงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมภาระงานที่ต้องทำทั้งหมดเพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 3. โรงแรมต้องส่งเสริมเรื่องการให้อำนาจแก่นักงาน (Empowerment) ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้พนักงานได้ทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น 4. โรงแรมต้องมีโครงสร้างด้านการเติบโตภายในองค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง 5. โรงแรมต้องมีโครงสร้างด้านกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานที่มีทั้งหมดภายในโรงแรม |
| ระบบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงแรมต้องมีนำเทคโนโลยีมาใช้กับทุกกิจกรรมในโรงแรม เช่น การประชุม นิเทศน์ อบรม ประชุม สื่อสาร จัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล และแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกพร้อมกัน 2. โรงแรมต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านระบบเทคโนโลยีเพื่อให้การดำเนินงานทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. โรงแรมต้องส่งเสริมพนักงานให้ใช้งานระบบเป็นประจำเพื่อสร้างความคุ้นเคย และเกิดทักษะในการใช้งานระบบ 4. โรงแรมต้อง Update ระบบ Hardware Software ให้ทันสมัย และพร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ 5. โรงแรมต้องส่งเสริมพนักงานในการใช้ระบบเทคโนโลยีค้นหาข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อเกิดประโยชน์ของโรงแรม |

ที่มา: ผู้วิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” การที่ธุรกิจโรงแรมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้ 1. ช่วยพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณค่ามีศักยภาพมากขึ้นเพื่อสร้างความมั่นคงในระยะยาวให้แก่โรงแรม 2. ช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3. ช่วยให้โรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้อย่างยั่งยืน 4. ช่วยให้โรงแรมเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในโรงแรม 5. ช่วยให้โรงแรมสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ต้องเจออุปสรรคปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ไม่เคยประสบมาก่อน

โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในแนวทางต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. รัฐบาล และสมาคมโรงแรมไทยควรส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นทางการโดยการจัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และส่งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าไปร่วมพัฒนา ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจโรงแรมเพื่อผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. รัฐบาลต้องมีมาตรการส่งเสริมหรือกระตุ้นธุรกิจโรงแรมให้นำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนโรงแรมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยในช่วงแรกควรมีการสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อพัฒนาโรงแรมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในช่วงแรก หลังจากนั้นในทุก ๆ ปีภาครัฐควรให้การลดหย่อนภาษีแก่ทุกโรงแรมที่ผ่านหลักเกณฑ์ และได้รับรองมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากภาครัฐบาลหรือสมาคมโรงแรมในปีนั้น ๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

1. ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้ง 8 ด้าน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม และความสุขในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และควรทำการจัดตั้งงบประมาณเพื่อส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นทางการซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ได้อย่างยั่งยืน

2. ธุรกิจโรงแรมต้องจัดการโครงสร้างในการบริหารให้มีความกระชับมีสายบังคับบัญชาไม่มากเกินไป โครงสร้างต้องมีความ Lean หรือเป็นโครงสร้างแบบแนวราบ (Flat organizational structure) เพื่อให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารงานภายในองค์กร ทำการกำหนดบทบาทหน้าขอบเขตของงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมภาระงานที่ต้องทำทั้งหมดเพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และส่งเสริมเรื่องการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างความเหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้พนักงานได้ทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Tian, 2016, pp. 353-356) โรงแรมต้องมีโครงสร้างด้านการเติบโตภายในองค์กรที่ชัดเจนจะสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และต้องมีโครงสร้างด้านกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานที่มีทั้งหมดภายในโรงแรม

3. ธุรกิจโรงแรมต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทุกกิจกรรมภายในโรงแรมตั้งแต่การปฐมนิเทศน์ การอบรม การประชุม การสื่อสาร การจัดเก็บ รวบรวม ประมวลผล และการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกพร้อมกันเป็นทีมผ่านระบบเทคโนโลยีเพื่อให้การดำเนินงานทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการใช้งานระบบอย่างมีประสิทธิภาพ จากความคุ้นเคยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีของโรงแรม นอกจากนี้ทางโรงแรมต้องทำการ Update ระบบเทคโนโลยีทั้ง Hardware Software ให้มีความทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้จัดการข้อมูลต่าง ๆ ภายในโรงแรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พนักงานมีเวลาในการค้นหาความรู้ที่เป็นประโยชน์มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการหาข้อมูลข่าวสารความรู้จากแหล่งภายนอกมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่โรงแรม

4. ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับด้านความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยต้องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการสร้างสมดุลงานสมดุลชีวิต สร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย และสร้างความรู้สึกรักภูมิใจให้แก่พนักงานจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจทำทุกอย่างเพื่อโรงแรมด้วยใจรักและผูกพันต่อโรงแรมซึ่งจะช่วยยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เช่น ด้านการจ้างพนักงานภายนอก (Outsource) และด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) เป็นต้น

2. ควรทำการศึกษางานวิจัย และพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินความสุขในการทำงานเพื่อทดสอบอิทธิพลที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3. เนื่องจากช่วงเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้นของธุรกิจโรงแรมซึ่งอยู่ในช่วงวิกฤตของสถานการณ์โรคระบาด Covid 19 ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในบริบทของสภาพการณ์ปัจจุบันที่ผ่านพ้นช่วงวิกฤติไปแล้วหรือสอบถามถึงความคาดหวังในการใช้แนวคิด 7S ของแมคคินซีในอนาคตของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

บรรณานุกรม

- กชนันท์ สุขนิคม และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 9(3), 104-113.
- กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(3), 1419-1435.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562). *สถานการณ์ท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ปี 2561*. เข้าถึงได้จาก https://www.mots.go.th/old/more_news.php?cid=497&filename=index
- กฤษติญา มูลศรี. (2562). กรอบแนวคิดแมคคินซี 7S และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 8(1), 40-53.
- กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัญญาภักษณ์ พระระนะพันธ์ และ สมบูรณ์ สิริสรหรือ. (2556). การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 3(2), 117-127.
- กัลยา วานิชย์บัญชา และ ลีดา วานิชย์บัญชา. (2561). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 31). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- ขวัญชนก สุวรรณพงศ์. (2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ตเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษ* (รายงานการวิจัย). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- เขตอรัญ จันทร์สระแก้ว. (2560). รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟู้จี้ (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 9(2), 253-260.
- เขมนิจ บุญสาดี และ กาญจน์ เรืองมนตรี. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาขอนแก่น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 15(1), 205-219.
- จันทร์ฉาย ยมสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 1(1), 31-41.
- จิราพร เรืองทวีศิลป์. (2557). *ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร*. เข้าถึงได้จาก https://www.lhbank.co.th/Files/economic/economic_20161207093444.pdf

- เกษฎากร ทองแสง. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์. (2560). ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการบริการของฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรม 5 ดาว (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- ชวลิต ศุภศักดิ์ธารง. (2561). การออกแบบการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ครั้งที่ 1). วารสารอิเล็กทรอนิกส์ *Veridian* มหาวิทยาลัยศิลปากร, 11(3), 21-26
- ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- จิตติพร ธรรมเจริญ. (2563). การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนเหล่าเตาไห สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 8(1), 73-88.
- จิตติพร พิบูลย์วงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณพัชร ศรีฤกษ์. (2559). อิทธิพลของค่านิยมองค์กรและบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิโดยมีความสามารถในการสื่อสารขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัฐวุฒิ เหมาะประมาณ. (2563). ความสุขในการทำงานของพนักงาน โรงแรมระดับ 3 - 5 ดาว ในเขตจังหวัดภูเก็ต. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 6(1), 96-109.
- ดวงใจ เปลี้นบำรุง, นิตยา ภัตสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ ดิเรก วรรณเศียร. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัย มข, 2(1), 94-114.
- ดวงนภา เสมทับ. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารราชนครินทร์, 146-160.
- ทิวรัช เมฆวิชัย. (2557). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วารสาร มทร.อีสาน ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(1), 14-25.
- ชนกฤต ยอดอุดม. (2558). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ชั้นยากรณ์ เสาร์เกิด. (2560). *แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ธิดารักษ์ ลือชา. (2561). *ตัวแบบการเสริมสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในเทศบาลนคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพดล คำพิทักษ์. (2563). *รูปแบบการจัดการโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลางสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในเขตนครชัยบุรีรินทร์*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 12(1), 319-333.
- นิมิตร โสชาวี. (2559). *รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 27-42.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2556). *ความเป็นมาและความหมายของการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: ชรรวมสาร.
- ปรียาพร ประรณกุล และ วศิน เหลี่ยมปรีชา. (2563). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหาร (7S) กับความสำเร็จของธุรกิจไฮสเทคในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 7(2), 87-101.
- ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย. (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง*. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 5(1), 47-72.
- ปัทมาธิ์ พองแพร่. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ คาภาบุตร. (2560). *การพัฒนาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 14(65), 173-186.
- ปิยะ ละมูลมอญ. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรทิศา อังกินันท์. (2560). *แนวทางการพัฒนาองค์กรประเภทธุรกิจธนาคารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรสุภา เสนะวัต, อาภาภรณ์ ดาบณรงค์, วลี สงสูงค์ และ จินฉัตต์ ชื่นชมน้อย. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่เป็นคนไทยบริษัท N&N Foods Company Limited*. ใน *รายงานการประชุม การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 16* (หน้า 1594-1607). นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 (2478, 20 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม ตอนพิเศษ 70 ก, หน้า 12.
- พะโยม ชินวงศ์ และ ศิริชัย ชินะตั้งกูร. (2556). รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 5(2), 73-85.
- พัชรกันย์ เมธาอักษรเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(1), 1944-1960.
- พิพรรธน์ พิเชษฐศิริประภา, นรพล จินันท์เดช, มนตรี พิริยะกุล และ นภาพร ชันชนภา. (2558). องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย. *วารสารคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 5(2), 58-72.
- พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เพ็ญนภา หาญกล้า, วรวิมล เฟื่องพันธ์, สุวิชัย โกศียะวัฒน์, สุภัครจิรา พรหมสุวิชา และ ฉัฐฉณ พุเต็มวงศ์. (2564). แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสังคมของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดตราด. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 10(2), 31-42.
- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ไพลิน บุญนา. (2559). ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ภัทรกร โพธิวรรณ และ พิศมัย จารุจิตติพันธ์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 9(1), 63-64.
- ภัทรพร น่วมโต. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายสนับสนุนโรงพยาบาลธนบุรี 1. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 6(2), 244-262.
- ภัศราภรณ์ อยู่มาก และ โชติมา แก้วกรอง. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28(2), 85-96.
- มณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). การวินิจฉัยองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*. 18(2), 1-13.

- รติกร พุฒิประภา และ นุชนรา รัตนศิระประภา. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ). *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 517-526.
- รวีวรรณ จันทร และ ภาณุมาศ จินารัตน์. (2562). การพัฒนากลยุทธ์และองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนกีฬาสังกัดสถาบันการพลศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 481-487.
- รัชพล ศรีธรรม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาในเขตเศรษฐกิจชายแดน จังหวัดเชียงราย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 9(3), 169-179.
- ลำพึง ศรีมีชัย. (2559). รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่องทางสติปัญญา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- รววิทย์ ว่องชาญกิจ. (2562). การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร วัฒนธรรมในการทำงาน และความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วมในธุรกิจผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- วิจิต แสงสว่าง และ นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 10(1), 154-177.
- ศรียรรณ จันทรเชื้อ. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี และ ชานนท์ เศรษฐแสงศรี. (2563). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสันตพล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 15(1), 12-20.
- สมกิต บุญยะโพธิ์. (2555). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย รัตนชช, ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงค์, เอกรินทร์ สังข์ทอง และ ชวลิต เกิดทิพย์. (2559). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 26(3), 61-77.
- สมบัติ กาญจนกิจ. (2557). *ธุรกิจที่พัก และ โรงแรม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมาคมโรงแรมไทย. (2562). *แบบประเมินมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihotels.org/16747351>
- _____. (2564). *รายชื่อ โรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihotels.org/16750781>
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2553). *บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท*. เข้าถึงได้จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/
- สยามล วิทยานรัตนนา. (2555). *อนาคตของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ตอนที่ 2*. เข้าถึงได้จาก <http://www.etajournal.com/mobile/index.php/menu-read-tat/menu-2012/menu-2012-jan-mar/60-12555-futute-technology2>
- สะกีนี๊อะ หลีเอ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2563). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2565 ก). *รายได้การท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามประเทศถิ่นที่อยู่ พ.ศ. 2553 – 2562*. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- _____. (2565 ข). *จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามสัญชาติ พ.ศ. 2553 – 2562*. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- _____. (2565 ค). *ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามรายการค่าใช้จ่าย พ.ศ. 2553 - 2562*. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- _____. (2565 ง). *จำนวนนักท่องเที่ยว ระยะเวลาพำนักโดยเฉลี่ย ค่าใช้จ่ายต่อคนโดยเฉลี่ย และรายได้การท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามประเทศถิ่นที่อยู่ พ.ศ. 2553 - 2562*. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- _____. (2565 จ). *สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย พ.ศ. 2553 - 2562*. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>
- สิงห์ประเสริฐ นาคโคตรคำ, วาโร เฟิงสวัสดิ์, สักดิ์ไทย สุรกิจบวร และ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ. (2558). *รูปแบบการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(2), 189-197.

- สุตาภัทร แก้วคัลลณา และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ. (2564). การศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษา สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. *วารสารสังคมวิวัฒน์*,
12(3), 41-56.
- สุธรรม รัตนชัย, สุนทร โคตรบรรเทา และปราณีพันธ์ จารุวัฒนพันธ์. (2557). รูปแบบความสัมพันธ์
โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. *วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 20(1), 247-259.
- สุธี เสริมชีพ. (2559). *กลยุทธ์การบริหารร้าน Pet café ให้ประสบความสำเร็จ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภะรัฐ ขอดระบำ และ ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของเทศบาลไทย. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(2), 133-156.
- สุภัญชลี อินไชย. (2555). *รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของ
ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณ
บัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2561). การศึกษาความสุขในการทำงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุข
ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ. *วารสารสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 21(2), 259-275.
- สุริยะ แซ่มศรีรัตน์, ชูศักดิ์ เอกเพชร และ ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงษ์. (2559). การพัฒนาแผนกลยุทธ์
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้.
วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 3(1), 141-164.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2550). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์, *แนวทางสู่การ
ปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์. (2560). *การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง
(รายงานการวิจัย)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- เสาวภาคย์ เขาวนะสิริธรรม. (2560). การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมือง
แห่งกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 15(2), 57-66.
- อนันต์ บุญสนอง. (2555). อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร. *วารสารร่วมพฤษภูมิ มหาวิทยาลัยเกริก*, 30(1), 139-160.
- อนุชุต ปิลวาสน์. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาน
ประกอบการท่องเที่ยวและบริการ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับ
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(2), 207-214.
- อัมพร ปัญญา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราช
พฤกษ์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5(2), 180-190.

เอิบ พงบุหงอ และ สิทธิพล วิบูลย์ธนากุล. (2561). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(พิเศษ), 78-88.



- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., Ping, C. S., & Yusoff, Z. B. (2016). The influence of workplace happiness towards innovative behavior and affective commitment among the teachers in Northern Peninsular Malaysia. *RA Journal of Applied Research*, 2(04), 445-450.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Adnan, S. N. S. M., & Valliappan, R. (2019). Communicating shared vision and leadership styles towards enhancing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1042-1056.
- Ağar, C. C. (2012). The relationship between organizational structure and job involvement in labour and technology-intensive industrial enterprises: A comparative analysis based on a field study. *International Journal of Business and Commerce*, 2(2), 2-20.
- Al-adaileh, R. M., Dahou, K., & Hacini, I. (2012). The impact of knowledge conversion processes on implementing a learning organization strategy. *The Learning Organization*, 19(6), 482 – 496.
- Al-dhuwaih, A., Alzahrani, Y., Abdulrahman, I., Faisal, B., & Arabia, S. (2020). The degree of achievement of learning organisation dimensions in the schools of the royal commission in jubail by using senge's model. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(12), 181-202.
- Alipour, F., Idris, K., & Karimi, R. (2011). Intrapreneurship in learning organizations: Moderating role of organizational factors. *Journal of American Science*, 7(11), 141-150.
- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328-345.
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- Altarawmneh, I., & Al-Kilani, M. H. (2010). Human resource management and turnover intentions in the Jordanian hotel sector. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 46-59.
- Ariffin, T. F. T., Hashim, R. A., & Yahya, K. K. (2010). Modelling the relationships between personality factors, perceptions of the school as a learning organisation and workplace learning of school teachers. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 7, 15-35.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: Evidence from female hotel employees. *Sustainability*, 13(14), 7778.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Ogden, UT, U.S.A.: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Best, W. (1981). *Research in education* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with laten variables*. New York: Wiley.
- Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organization. *Journal of Knowledge Management*, 23 (7), 1314-1334.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-12.
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Los Angeles, CA: Sage publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. USA: South Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: Dryden.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989, August). Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 168-172). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Denison, D. R., & Aneil K. Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dewi, Y. E. P., Dwiatmadja, C., & Suharti, L. (2019). A qualitative study on learning organization as an essential action lowering skill mismatch effects. *Verslas: Teorija ir praktika/Business: Theory and Practice*, 20, 50-60.

- Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E., & Farris, J. (2013). Relationship between leadership and characteristics of learning organizations in deployed military units: An exploratory study. *Administrative Sciences*, 3(3), 143-165.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage
- Ding, Y., Borbon, N. M. D., & Deng, B. (2022). Job satisfaction and work engagement among hotel employees in China. *International Journal of Research*, 10(3), 59-72.
- Fan, X., & Sivo, S. A. (2009). Using Δ goodness-of-fit indexes in assessing mean structure invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(1), 54-69.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A Companion to Qualitative Research*, 3, 178-183.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. M. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.
- Givel, Y. P. (2015). *What are the right skills? An investigation of an organisation's journey towards becoming a learning organisation, and the skills that help leaders to create the conditions and structures characteristic of a learning organization*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Leicester, Leicester.
- Gökdeniz, I., Cihat Kartal, C., & Kömürçü, K. (2017). Strategic assessment based on 7S McKinsey model for a business by using analytic network process (ANP). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 342-353.
- Halmaghi, E. E. (2018). From the traditional organization to the learning organization. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 9(1), 98-103.
- Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, 6(1), 36-52.
- Henkin, T. C. (1979). *Modern hotel and motel management*. London: Cassell.
- Hindarwati, E. N., Nursanti, T. D., Irvianti, L. S. D., Kevin, K., & Masruroh, M. (2022). Palm Oil Employee Performance: Are Knowledge Sharing, Learning Organization, And Work-Life Balance The Issues?. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 14(2), 57-66.
- Hishamudin, M. S., Mohamad, N. S., Md, S. S., Mohamad, F. K., Mohd, N. E. A., & Yeow, T. N. (2010). Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal*, 5(5), 116-127.

- Hitt, W. D. (1995). The learning organization: some reflections on organizational renewal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huang, Y. C., & Shih, H. C. (2011). A new mode of learning organization. *International Journal of Manpower*, 32(6), 623-644.
- İnce, F. F., Öztürk, B., Kumkale, İ., Tüt, K., Karaca, O., & Sağlam, Ş. B. (2022). Evaluation of contemporary management approaches in hotel businesses: A qualitative application in four and five star hotels. *Journal of Management and Economic Studies*, 4(1), 59-81.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. (Doctoral dissertations of philosophy). Louisiana State University, Louisiana.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- Korn, R., Chandler, K., & Marzec, C. (2021). Becoming a learning organization. *Curator: The Museum Journal*, 64(2), 297-311.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2010). *Statistical techniques in business & economics* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: IRWIN.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Maxwell, G., Watson, S., & Quail, S. (2004). Quality service in the international hotel sector: a catalyst for strategic human resource development?. *Journal of European Industrial Training*, 28(2), 159-182.
- Mehrabi, J., Soltani, I., Alemzadeh, M., & Jadidi, M. (2013). Explaining the relationship between organizational structure and dimensions of learning organizations (case study:

- education organization in borojerd county and the related departments). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 116-128.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitreva, E. (2019). Management with the system of education and motivation of employees in the hotel industry in Macedonia. In *Proceedings on Engineering Sciences (13th International Quality Conference Quality Festival 2019)* (pp. 687-698). Kragujevac: University of Kragujevac.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Practical guidance to qualitative research: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9-18.
- Naidu, S., & Chand, A. (2014). A comparative analysis of best human resource management practices in the hotel sector of Samoa and Tonga. *Personnel Review*, 43(5), 798-815.
- Nakhchian, A., & Bemani, A. V. A. A. (2013). The role of learning organizations in improving human resources management. *European Journal of Business and Management*, 5(13), 159-164.
- Nguyen, N. T., Yadav, M., Pande, S., Bhanot, A., & Hasan, M. F. (2022). Impact of diversity management on organizational performance in hotel organizations: a conceptual framework. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13(1), 186-196.
- Odeh, G. (2021). Implementing Mckinsey 7S Model of organizational diagnosis and planned change, best western Italy case analysis. *Journal of International Business and Management*, 11(4), 01-08.
- Olaniyan , D. A., & Lucas. B. Ojo. (2008). Staff training and development: A vital tool for organisational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Otieno, D. B., & Maina, J. (2019). Learning Organization Attributes and Performance of G4s Kenya Limited Mombasa County, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(3), 212-226.
- Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). The learning organization according to senge: Recording and validation of the park research tool in primary education schools in the prefecture of ilia. *Clobal Journal of Human Resource Management*, 6(5), 1-19.

- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 177-195.
- Park, J. H. (2008). Validation of Senge's learning organization model with teachers of vocational high schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9(3), 270-284.
- Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. *Readings in strategic management*, 133-143.
- Poulston, J. (2015). Expressive labour and the gift of hospitality. *Hospitality & Society*, 5(2-3), 145-165.
- Putra, R. P., Syah, T. Y. R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Human resources implementation using the McKinsey 7S method for business startup: Duck nugget frozen food. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(3), 11-14.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal Inc*, 15(10), 6-11.
- Rehman, N., & Hassan, A. (2016). Transforming into a learning organization through HR initiatives and managerial factors: A case of avari hotel, Lahore. *Journal of Management and Research*, 3(1), 1-24.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 119-128.
- Rudančić, A., Mišević, P., & Tomašević, D. (2021). Knowledge management as a business strategy of a learning organisation. *Tehnički Glasnik*, 15(2), 191-198.
- Sabir, F. S., Maqsood, Z., Tariq, W., & Devkota, N. (2019). Does happiness at work lead to organisation citizenship behaviour with mediating role of organisation learning capacity? A gender perspective study of educational institutes in Sialkot, Pakistan. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 10(4), 281-296.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480.
- Samadzad, S., & Hashemi, M. (2021). Human resource productivity and work-life balance in learning organizations. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 1(3), 32-45.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Senge, P. M. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible*. Cambridge, MA: Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of learning organization*. New York: Doubleday Currence.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943.
- Som, H. M., Saludin, M. N., Shuib, M. S., Keling, M. F., Ajis, M. N., & Nam, R. Y. T. (2010). Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal*, 5(5), 117-128.
- Slideteam. (2019). *Learning organization systems thinking team learning personal mastery*. Retrieved from www.slideshare.net/SlideTeam1/learning-organization-systems-thinking-team-learning-personal-mastery.
- Sphr, R. W. (1999). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Steadmon, C. E. & Kasavana, M. L. (1988). *Managing front office operations*. (2nd ed.). Michigan: Richard D. Irwin.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Sudibjo, N., & Manihuruk, A. M. (2022). How do happiness at work and perceived organizational support affect teachers' mental health through job satisfaction during the COVID-19 pandemic?. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 939-951.
- Tarigan, J., & Putri, F. E. (2015). The usage of accounting information system in hotel and restaurant management: An evidence from Indonesia. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 105-117.
- Tian, S. (2016, April). Study on the Development Trend of Hotel management under Information Age. In *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT-16)* (pp. 353-356). Atlantis Press.
- Wang, P. Y. (2006). Human resource management plays a new role in learning organizations. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2(2), 52-56.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

- Weiss, J. W. (2001). *Organizational behavior and change managing diversity, cross-cultural dynamics and ethics*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Wong, S., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551-559.
- Yadav, M., & Rajak, R. (2022). Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13(1), 81-91.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
Item-objective Congruence of Index (IOC)

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| กลยุทธ์ (Strategy) | | | | | | | |
| 1. องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนการหรือแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 2. องค์กรของท่านมีการนำแผนการที่ตั้งไว้ไปทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 3. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องของแผนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก่อนนำไปปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 4. องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 5. แผนการหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์กรของท่านกำหนดขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| โครงสร้าง (Structure) | | | | | | | |
| 6. องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรไว้ อย่างชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 7. องค์กรของท่านมีการกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจ หน้าที่ที่ถูกระเบียบ และข้อบังคับสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 8. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นสามารถ ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กรได้ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 9. องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างองค์กรได้สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 10. องค์กรของท่านมีการวางโครงสร้างองค์กรในลักษณะ ข้ามสายงานเพื่อความสะดวกในการประสานงาน และขอความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| ระบบ (System) | | | | | | | |
| 11. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 12. องค์กรของท่านปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 13. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 14. องค์กรของท่านสนับสนุนพนักงานให้มีทักษะสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความชำนาญโดยการจัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 15. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรวบรวมประมวลผล จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลภายในองค์กรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| รูปแบบการบริหาร (Style) | | | | | | | |
| 16. ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน ในการนำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 17. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เช่น การจัดงานปีใหม่ งานกีฬา และออกค่ายจิตอาสา เป็นต้น | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 18. ผู้บริหารในองค์กรของท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เห็น ประโยชน์ของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 19. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหากับพนักงานทุก ระดับอย่างเป็นกันเอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 20. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจ ในการบริหารงานจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ และเรียนรู้การปฏิบัติงาน อย่างทั่วถึง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| พนักงาน (Staff) | | | | | | | |
| 21. องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานได้สอดคล้องกับความรู้ และความสามารถ ของท่าน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 22. องค์กรของท่านกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยพนักงานได้รับการประเมินผลอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 23. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้ และพัฒนาศักยภาพเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 24. สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรของท่านปฏิบัติ และมอบให้ท่านทำให้ท่านมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้จนท่านเกษียณอายุ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 25. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เช่น การมอบเงินรางวัล ทองที่ยวต่างประเทศ และการกล่าวชมเชย เป็นต้น | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| ทักษะ (Skills) | | | | | | | |
| 26. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการของพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเป็นประจำ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 27. องค์กรของท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพแก่พนักงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 28. องค์กรของท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงานการลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 29. พนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งงาน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 30. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมใหม่ ๆ และการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของพนักงานภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| ค่านิยมร่วม (Shared Values) | | | | | | | |
| 31. องค์กรของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 32. พนักงานในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 33. องค์กรของท่านทำให้ท่านเชื่อว่าค่านิยมขององค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้จริง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 34. องค์กรของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมให้แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมขององค์กรร่วมกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 35. พนักงานในองค์กรของท่านจะทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) | | | | | | | |
| 1. องค์กรของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 2. องค์กรของท่านพัฒนาให้พนักงานมีกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 3. พนักงานในองค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนอย่าง เป็นขั้นเป็นตอนก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 4. องค์กรของท่านมีกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 5. องค์กรของท่านพัฒนาพนักงานให้สามารถเชื่อมโยง ระหว่างแนวทางการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่จะตามมาได้ อย่างมีเหตุมีผล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| ความรู้แห่งตน (Personal Mastery) | | | | | | | |
| 6. องค์กรของท่านสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ให้แก่ตนเองอย่างต่อเนื่อง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 7. องค์กรของท่านให้อิสระพนักงานเลือกพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญตามความต้องการของพนักงานเอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 8. พนักงานในองค์กรของท่านเชื่อว่าอุปสรรคในการทำงานไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสได้แสดงความสามารถของตน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้พร้อมรับมือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 10. องค์กรของท่านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่พนักงานเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) | | | | | | | |
| 11. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานใช้สติปัญญา ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 12. องค์กรของท่านพัฒนาพนักงานให้เปิดรับความเห็นต่าง อย่างสร้างสรรค์ผ่านการพิจารณาด้วยสติปัญญาอย่างมีเหตุมี ผล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 13. องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการคิดของพนักงานให้ สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ และวิสัยทัศน์องค์กรที่อาจ มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 14. พนักงานในองค์กรของท่านสามารถเชื่อมโยงภาพรวมของ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาแนวทางการแก้ไขด้วย วิธีการที่สร้างสรรค์อย่างมีเหตุมีผล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 15. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนา และแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) | | | | | | | |
| 16. วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านทำให้ท่านมีความกระตือรือร้น และพร้อมทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 17. พนักงานในองค์กรของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมาก่อนประโยชน์ ส่วนตัว | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 18. วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านมีเป้าหมาย และทิศทางเดียวกัน กับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานของท่าน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 19. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดเป้าหมายใน การปฏิบัติงานเพื่อให้วิสัยทัศน์องค์กรที่เกิดขึ้นเป็น วิสัยทัศน์จากการมีส่วนร่วมของพนักงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 20. พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร และพูดถึง องค์กรในเชิงสร้างสรรค์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

| ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม | เฉลี่ย |
| การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) | | | | | | | |
| 21. องค์กรของท่านมีการสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 22. องค์กรของท่านมีทีมงานต้นแบบหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำแก่พนักงานภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 23. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 24. พนักงานภายในองค์กรของท่านมีการสนทนาและอภิปรายสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 25. พนักงานในองค์กรของท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

ภาคผนวก ข
การตรวจสอบความเชื่อมั่น

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรกลยุทธ์ (Strategy)

| ข้อความ | Cronbach's Alpha=0.870 | |
|---|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนการหรือแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | 4.63 | .490 |
| องค์กรของท่านมีการนำแผนการที่ตั้งไว้ไปทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน | 4.50 | .630 |
| องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องของแผนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ก่อนนำไปปฏิบัติงาน | 4.53 | .681 |
| องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น | 4.57 | .626 |
| แผนการหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์กรของท่านกำหนดขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.70 | .535 |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปร โครงสร้าง (Structure)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0. 867 | |
|---|-------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจน | 4.67 | .661 |
| องค์กรของท่านมีการกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจ หน้าที่ กฎระเบียบ และข้อบังคับสอดคล้องกับตำแหน่งงานภายในองค์กร | 4.50 | .682 |
| โครงสร้างองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ | 4.80 | .407 |
| องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างองค์กรได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ | 4.53 | .571 |
| องค์กรของท่านมีการวางโครงสร้างองค์กรในลักษณะข้ามสายงานเพื่อความสะดวกในการประสานงาน และขอความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร | 4.60 | .621 |

ตารางที่ 3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรระบบ (System)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.861 | |
|---|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร | 4.63 | .556 |
| องค์กรของท่านปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ | 4.60 | .563 |
| องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | 4.63 | .556 |
| องค์กรของท่านสนับสนุนพนักงานให้มีทักษะสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความชำนาญโดยการจัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น | 4.37 | .809 |
| องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรวบรวมประมวลผล จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลภายในองค์กรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | 4.53 | .681 |

ตารางที่ 4 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรรูปแบบการบริหาร (Style)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.886 | |
|---|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานในการนำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.60 | .621 |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เช่น การจัดงานปีใหม่ งานกีฬาสี และออกค่ายจิตอาสา เป็นต้น | 4.43 | .679 |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เห็นประโยชน์ของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน | 4.47 | .860 |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหากับพนักงานทุกระดับอย่างเป็นกันเอง | 4.50 | .682 |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ และเรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง | 4.60 | .498 |

ตารางที่ 5 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรพนักงาน (Staff)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.837 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์การของท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน ได้สอดคล้องกับความรู้ และความสามารถ ของท่าน | 4.60 | .621 |
| องค์การของท่านกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน โดยพนักงานได้รับการประเมินผลอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม | 4.63 | .556 |
| องค์การของท่านส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้ และพัฒนาศักยภาพเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น | 4.63 | .615 |
| สิ่งต่าง ๆ ที่องค์การของท่านปฏิบัติ และมอบให้ท่านทำให้ท่านมี ความตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์การแห่งนี้จนท่านเกษียณอายุ | 4.47 | .681 |
| องค์การของท่านมีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เช่น การมอบเงินรางวัล ท่องเที่ยวต่างประเทศ และการกล่าวชมเชยเป็นต้น | 4.43 | .774 |

ตารางที่ 6 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรทักษะ (Skills)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.886 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการของพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเป็นประจำ | 4.50 | .682 |
| องค์กรของท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพแก่พนักงาน | 4.60 | .621 |
| องค์กรของท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น | 4.47 | .629 |
| พนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งงาน | 4.50 | .777 |
| องค์กรของท่านมีนวัตกรรมใหม่ ๆ และการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของพนักงานภายในองค์กร | 4.53 | .730 |

ตารางที่ 7 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรค่านิยมร่วม (Shared Values)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.919 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน | 4.63 | .556 |
| พนักงานในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ | 4.50 | .682 |
| องค์กรของท่านทำให้ท่านเชื่อว่าค่านิยมขององค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้จริง | 4.50 | .682 |
| องค์กรของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมให้แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมขององค์กรร่วมกัน | 4.60 | .675 |
| พนักงานในองค์กรของท่านจะทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 4.57 | .626 |

ตารางที่ 8 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.931 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน | 4.63 | .615 |
| องค์กรของท่านพัฒนาให้พนักงานมีกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.50 | .731 |
| พนักงานในองค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ | 4.47 | .776 |
| องค์กรของท่านมีกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ | 4.43 | .728 |
| องค์กรของท่านพัฒนาพนักงานให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่จะตามมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.50 | .731 |

ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเชื่อมั่นตัวแปรความรู้แห่งตน (Personal Mastery)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.892 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์การของท่านสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ให้แก่ตนเองอย่างต่อเนื่อง | 4.43 | .817 |
| องค์การของท่านให้อิสระพนักงานเลือกพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญตามความต้องการของพนักงานเอง | 4.57 | .679 |
| พนักงานในองค์การของท่านเชื่อว่าอุปสรรคในการทำงานไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสได้แสดงความสามารถของตน | 4.50 | .682 |
| องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้พร้อมรับมือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | 4.67 | .479 |
| องค์การของท่านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่พนักงานเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | 4.63 | .490 |

ตารางที่ 10 การตรวจสอบความเชื่อมั่นตัวแปรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.907 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์การของท่านส่งเสริมให้พนักงานใช้สติปัญญา ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ | 4.47 | .629 |
| องค์การของท่านพัฒนาพนักงานให้เปิดรับความเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ผ่านการพิจารณาด้วยสติปัญญาอย่างมีเหตุมีผล | 4.63 | .556 |
| องค์การของท่านพัฒนากระบวนการคิดของพนักงานให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และวิสัยทัศน์องค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม | 4.63 | .556 |
| พนักงานในองค์การของท่านสามารถเชื่อมโยงภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ และหาแนวทางการแก้ไขด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์อย่างมีเหตุมีผล | 4.57 | .568 |
| องค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา และแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ | 4.63 | .556 |

.ตารางที่ 11 การตรวจสอบความเชื่อมั่นตัวแปรวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.925 | |
|---|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านทำให้ท่านมีความกระตือรือร้น และ พร้อมทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ | 4.60 | .621 |
| พนักงานในองค์กรของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ และ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว | 4.40 | .675 |
| วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านมีเป้าหมาย และทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานของท่าน | 4.50 | .682 |
| องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้วิสัยทัศน์องค์กรที่เกิดขึ้นเป็นวิสัยทัศน์จากการ มีส่วนร่วมของพนักงาน | 4.63 | .669 |
| พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร และพูดถึงองค์กร ในเชิงสร้างสรรค์ | 4.67 | .547 |

ตารางที่ 12 การตรวจสอบความเชื่อมั่นตัวแปรการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

| ข้อคำถาม | Cronbach's Alpha=0.858 | |
|--|------------------------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| องค์กรของท่านมีการสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม | 4.77 | .430 |
| องค์กรของท่านมีทีมงานต้นแบบหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำแก่พนักงานภายในองค์กร | 4.43 | .626 |
| องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานผ่านการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมกัน | 4.53 | .730 |
| พนักงานภายในองค์กรของท่านมีการสนทนา และอภิปรายสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน | 4.60 | .621 |
| พนักงานในองค์กรของท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน | 4.63 | .556 |

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บแบบสอบถาม

ที่ มส 0210.7/48



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

18 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม
เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
VANA BELLE A LUXURY COLLECTION RESORT, KOH SAMUI

สิ่งที่แนบ แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 9 ชุด

ด้วย นายันทวิวัฒน์ พรเลิศกษกร เลขทะเบียน 6019200007 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" โดยมี ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริวง เป็นที่ปรึกษาหลัก และ ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายันทวิวัฒน์ พรเลิศกษกร เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้า รองหัวหน้า หรือ พนักงานระดับปฏิบัติการ แผนกละ 1 ชุด รวม 9 ชุด (โดยเลือกผู้ตอบจำนวน 9 แผนกจากทั้งหมด 12 แผนก ดังต่อไปนี้ (1) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (2) แผนกครัว (3) แผนกต้อนรับ (4) แผนกขายและการตลาด (5) แผนกบัญชี (6) แผนกจัดซื้อ (7) แผนกประชาสัมพันธ์ (8) แผนกทรัพยากรบุคคล (9) แผนกฝึกอบรม (10) แผนกไอที (11) แผนกพัฒนาธุรกิจ และ (12) แผนกอื่นๆ ตามเห็นสมควร)

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้มาจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาและเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับได้ที่ นายันทวิวัฒน์ พรเลิศกษกร เบอร์โทรศัพท์ 099-246-6698 อีเมลล์ nantawat.koe@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
อีเมลล์ phd_m1@siam.edu

ภาคผนวก ง



แบบสอบถาม

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

The Management of the 7S McKinsey Framework Influencing the
Learning Organization of Hotel Businesses in Thailand

ผู้วิจัย นายนั้นทวัฒน์ พรเลิศกชกร
หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ทางการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกข้อมูลนี้ตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะนำไปใช้ทางการศึกษาเกี่ยวกับวิจัยเท่านั้น และ ขอขอบพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) 20-30 ปี 2) 31-40 ปี 3) 41-50 ปี
 4) 51-60 ปี

3. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส 3) หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท
 4) ปริญญาเอก

5. ท่านมีประสบการณ์การทำงานด้านโรงแรมมาทั้งหมดกี่ปี

- 1) ตั้งแต่ 3-5 ปี 2) ตั้งแต่ 5-10 ปี 3) ตั้งแต่ 10-20 ปี
 4) ตั้งแต่ 20-30 ปี 5) ตั้งแต่ 30-40 ปี

6. ระดับตำแหน่งงานภายในองค์กร

- 1) ระดับปฏิบัติการ (Senior) 2) ผู้ช่วยผู้จัดการ 3) ผู้จัดการ
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ)

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจ

โรงแรมในประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับความสำคัญ ตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซี คือ การจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการ พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม

| ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| กลยุทธ์ (Strategy) คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนการหรือแนวทางของการดำเนินธุรกิจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| 1. องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 2. องค์กรของท่านมีการนำแผนงานที่ตั้งไว้ไปทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 3. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของแผนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก่อนนำไปปฏิบัติงาน | | | | | |
| 4. องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนงานที่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น | | | | | |
| 5. แผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์กรของท่านกำหนดขึ้น สามารถทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ | | | | | |

| ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| <p>โครงสร้าง (Structure) คือ ลักษณะการจัดวางตำแหน่งงาน การกำหนดบทบาท ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ตามสายงานภายในองค์กร</p> | | | | | |
| 6. องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 7. องค์กรของท่านมีการกำหนดขอบเขต บทบาท อำนาจ หน้าที่ที่ถูกระเบียบ และข้อบังคับสอดคล้องกับตำแหน่งงานภายในองค์กร | | | | | |
| 8. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ | | | | | |
| 9. องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างองค์กรได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ | | | | | |
| 10. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่สะดวกในการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร | | | | | |
| <p>ระบบ (System) คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการบริหารองค์กร เช่น ระบบ Check in Check Out ระบบจัดการวัตถุดิบในห้องอาหาร Intranet Internet Email และ Application ต่าง ๆ เช่น Line เป็นต้น</p> | | | | | |
| 11. องค์กรของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร | | | | | |
| 12. องค์กรของท่านปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ | | | | | |

| ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| <p>ระบบ (System) คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการบริหารองค์การ เช่น ระบบ Check in Check Out ระบบจัดการวัตถุดิบในห้องอาหาร Intranet Internet Email และ Application ต่าง ๆ เช่น Line เป็นต้น</p> | | | | | |
| 13. องค์การของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ และรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | | | | | |
| 14. องค์การของท่านสนับสนุนพนักงานให้มีทักษะสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความชำนาญ โดยการจัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น | | | | | |
| 15. องค์การของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลภายในองค์การได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | | | | | |
| <p>รูปแบบการบริหาร (Style) คือ ลักษณะในการบริหารจัดการภายในองค์การของผู้บริหารเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้</p> | | | | | |
| 16. ผู้บริหารของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานในการนำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 17. ผู้บริหารของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เช่น การจัดงานปีใหม่ งานกีฬา และออกค่ายจิตอาสา เป็นต้น | | | | | |

| ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| <p>รูปแบบการบริหาร (Style) คือ ลักษณะในการบริหารจัดการภายในองค์กรของผู้บริหารเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้</p> | | | | | |
| 18. ผู้บริหารของท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การมอบรางวัล กล่าวคำชมเชยแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 19. ผู้บริหารของท่านมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหากับพนักงานทุกระดับอย่างเป็นกันเอง | | | | | |
| 20. ผู้บริหารของท่านมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบและเรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง | | | | | |
| <p>พนักงาน (Staff) คือ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | | | | | |
| 21. องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานได้สอดคล้องกับความรู้และความสามารถของท่าน | | | | | |
| 22. องค์กรของท่านกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยพนักงานได้รับการประเมินผลอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม | | | | | |
| 23. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้ และพัฒนาศักยภาพเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น | | | | | |

| ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| <p>พนักงาน (Staff) คือ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | | | | | |
| 24. สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรของท่านปฏิบัติ และมอบให้ท่าน ทำให้ท่านมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์กรแห่งนี้จนท่านเกษียณอายุ | | | | | |
| 25. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เช่น การมอบเงินรางวัล ท่องเที่ยวต่างประเทศ และการกล่าวชมเชย เป็นต้น | | | | | |
| <p>ทักษะ (Skill) คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ</p> | | | | | |
| 26. องค์กรของท่านสำรวจความต้องการเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเป็นประจำ | | | | | |
| 27. องค์กรของท่านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพแก่พนักงาน | | | | | |
| 28. องค์กรของท่านสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเช่น การประชุม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การโยกย้ายข้ามสายงาน การลองผิดลองถูก และการทำ workshop เป็นต้น | | | | | |
| 29. พนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับตำแหน่งงาน | | | | | |

| ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| <p>ทักษะ (Skill) คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จ</p> | | | | | |
| 30. พนักงานในองค์กรของท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สร้างนวัตกรรม และวิธีการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร | | | | | |
| <p>ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ ความเชื่อ ความศรัทธาพื้นฐานที่พนักงานยึดถือร่วมกัน โดยมีทั้งการแสดงออกที่มองเห็นได้ และมองเห็นไม่ได้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาจากทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมของพนักงาน</p> | | | | | |
| 31. องค์กรของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน | | | | | |
| 32. พนักงานในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นทุ่มเท แรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ | | | | | |
| 33. องค์กรของท่านทำให้ท่านเชื่อว่าค่านิยมขององค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้จริง | | | | | |
| 34. องค์กรของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมให้แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมขององค์กรร่วมกัน | | | | | |
| 35. พนักงานในองค์กรของท่านมีการตัดสินใจ และปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | | | | | |

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับความสำคัญตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน

| ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ วางแผนในการปฏิบัติการ และการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ | | | | | |
| 1. องค์กรของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน | | | | | |
| 2. องค์กรของท่านพัฒนาให้พนักงานมีกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล | | | | | |
| 3. พนักงานในองค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ | | | | | |
| 4. องค์กรของท่านมีกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ | | | | | |
| 5. องค์กรของท่านพัฒนาพนักงานให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่จะตามมาได้อย่างมีเหตุมีผล | | | | | |
| ความรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานโดยปราศจากการบีบบังคับจากกฎระเบียบ และภาวะกดดันใด ๆ | | | | | |
| 6. องค์กรของท่านสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ให้แก่ตนเองอย่างต่อเนื่อง | | | | | |

| ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงาน โดยปราศจากการบีบบังคับจากกฎระเบียบ และภาวะกดดันใด ๆ | | | | | |
| 7. องค์กรของท่านให้อิสระพนักงานเลือกพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญตามความต้องการของพนักงานเอง | | | | | |
| 8. พนักงานในองค์กรของท่านเชื่อว่าอุปสรรคในการทำงานไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสได้แสดงความสามารถของตน | | | | | |
| 9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้พร้อมรับมือต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น | | | | | |
| 10. องค์กรของท่านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่พนักงานเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ และความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | | | | | |
| แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การใช้สติปัญญาพิจารณาความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และมีเหตุมีผล | | | | | |
| 11. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ | | | | | |
| 12. องค์กรของท่านสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ | | | | | |
| 13. องค์กรของท่านพัฒนากระบวนการคิดของพนักงานให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และวิสัยทัศน์องค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม | | | | | |

| ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 14. พนักงานในองค์กรของท่านสามารถเชื่อมโยง ภาพรวมในสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างมีเหตุ มีผล | | | | | |
| 15. พนักงานในองค์กรของท่านสามารถหาแนว ทางแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ | | | | | |
| วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การที่พนักงานภายในองค์กรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเหมือนกันหรือ ไปในทิศทางเดียวกัน และเป้าหมายของพนักงานภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| 16. วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านทำให้ท่านมีความ กระตือรือร้น และพร้อมทุ่มเทในการปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความเต็มใจ | | | | | |
| 17. พนักงานในองค์กรของท่านปฏิบัติหน้าที่โดย มุ่งประโยชน์ และความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว | | | | | |
| 18. วิสัยทัศน์ในองค์กรของท่านมีเป้าหมาย และ ทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ของท่าน | | | | | |
| 19. องค์กรของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็น วิสัยทัศน์ขององค์กร | | | | | |
| 20. พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร และมีส่วนร่วมพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิง สร้างสรรค์ | | | | | |

| ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย | สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| <p>การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานภายในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</p> | | | | | |
| 21. องค์กรของท่านสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม | | | | | |
| 22. องค์กรของท่านมีทีมงานที่มีประสบการณ์สูงสำหรับถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำแก่พนักงานภายในองค์กร | | | | | |
| 23. องค์กรของท่านมีกิจกรรมให้พนักงานสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมกัน | | | | | |
| 24. พนักงานภายในองค์กรของท่านมีการสนทนาและอภิปรายสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน | | | | | |
| 25. พนักงานในองค์กรของท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน | | | | | |

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบพระคุณในการให้การตอบแบบสอบถาม ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง
ผู้วิจัย

ภาคผนวก จ



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อการศึกษาคุณูปนิพนธ์
เรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี
ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย”
ดำเนินการศึกษาโดย นันทวัฒน์ พรเลิศกษกร นักศึกษาระดับปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของท่านมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน โดยผู้วิจัยจะทำการสงวนคำให้สัมภาษณ์ของท่านไว้เป็นความลับ โดยใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเท่านั้น และทางผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้

วันที่สัมภาษณ์เวลา.....

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

- ส่วนที่ 1 องค์กรประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซีที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 9 ข้อ
- ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซี คือ การจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จโดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการ พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถผ่านการบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรร่วมกัน

ด้านกลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1. แนวทางการดำเนินธุรกิจในโรงแรมของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร และช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไรบ้าง

ด้านโครงสร้าง คือ ลักษณะการจัดวางตำแหน่งงาน การกำหนดบทบาท ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ตามสายงานภายในองค์กร

2. ท่านคิดว่าสาเหตุที่โครงสร้างไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากสาเหตุใดได้บ้าง

3. ท่านคิดว่าโครงสร้างที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในโรงแรมของท่านควรเป็นอย่างไร

ด้านระบบ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ท่านคิดว่าสาเหตุที่ระบบไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากสาเหตุใดได้บ้าง

5. ท่านคิดว่าระบบที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในโรงแรมของท่านควรเป็นอย่างไร

ด้านรูปแบบการบริหาร คือ ลักษณะในการบริหารจัดการภายในองค์กรของผู้บริหารเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

6. ท่านคิดว่าผู้บริหารในโรงแรมของท่านมีส่วนสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไรบ้าง

ด้านพนักงาน คือ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไรบ้าง

ด้านทักษะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

8. ท่านคิดว่าทักษะ ความชำนาญของท่าน/พนักงานช่วยให้โรงแรมกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไรบ้าง

ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ความศรัทธาพื้นฐานที่พนักงานยึดถือร่วมกันโดยมีทั้งการแสดงออกที่มองเห็นได้ และมองเห็นไม่ได้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาจากทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรม

9. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรในโรงแรมของท่านเป็นอย่างไร และช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
ผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร
วัน/เดือน/ปีเกิด 2 กุมภาพันธ์ 2524
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ ถนนเจริญนคร แขวงบางลำภูล่าง เขตคลองสาน จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10600

การศึกษา ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยสยาม
 ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
 ปริญญาเอก ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยดุสิตธานี

การเผยแพร่งานวิจัย

นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร, กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และ บุรินทร์ สันติสาส์น. (2563). องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. ใน *รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2563* (หน้า 1422-1432). กรุงเทพฯ: โรงแรมอีสตินแกรนด์ สาทร.

นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร, กานต์จิรา ลิ้มศิริขง, บุรินทร์ สันติสาส์น และ ธนภูมิ ลิ้มศิริขง. (2565). ทางออกของธุรกิจโรงแรมกับแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. *สยามวิชาการ*, 1(40), 40-58.

นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร, กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และ บุรินทร์ สันติสาส์น. (2565). ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยชนบุรี*, 16(2), 113-124.