

รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม The Model of Learning Organization for Hotels Business

ฐิติมา หรั่งกลาง¹ และจิรศักดิ์ จิยะจันทน์²
Thitima Rangklang¹ and Chirasak Chiyachantana²

Received : July 14, 2018; Revised : September 21, 2018; Accepted : September 28, 2018

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) นำเสนอรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้จัดการโรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 10 ราย รวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลและนำข้อมูลที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 400 ราย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น 0.84 โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์ Path analysis สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้สถิติ Exploratory Factor Analysis ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบของด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านการเอื้ออำนาจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก และองค์ประกอบประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก 2) การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า r เท่ากับ .807 การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า r เท่ากับ .912 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า r เท่ากับ .900 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทุกระดับ 3) รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจ

¹นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจดุซุฎบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น; Doctoral Student of Business Administration Program, Western University, Thailand; e-mail : matanee2021@gmail.com

²มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น; Western University, Thailand

โรงแรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้วยวิธี Varimax จากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ประกอบด้วย ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการเรียนรู้ (.976, .802, .771, .743 และ .670) ตามลำดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (.885, .844 และ .757) ตามลำดับและประสิทธิผลการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านทัศนคติ ด้านความพึงพอใจ และด้านการมีส่วนร่วม (.908, 0794 และ .791) ตามลำดับ

คำสำคัญ (Keywords) : รูปแบบ, การจัดการ, องค์กร, การเรียนรู้, ธุรกิจโรงแรม

Abstract

This research report has objectives which are 1) to study the element learning organization, Organization of Learning, Organizational learning effective, 2) to study the relationships between the learning organization between the Organization of Learning and Organizational learning effective are interconnected and related to each other, and 3) to study the purpose for the model of learning the organization of the hotel business. Qualitative Research the essentials include a total of 10, 3-stars manager gathers information by interviewing. Data analysis and data summarized from the interview questionnaire was developed. Quantitative Research The sample consisted of employees working in three-stars 400 Moose collecting the questionnaires. The value of 0.84 by using descriptive statistics were frequency, percentage, average and standard deviation. Inferential statistics the analysis Path analysis Pearson correlation coefficients (Pearson correlation) and analyzed using statistical Exploratory Factor Analysis. Findings were that: 1) The organization of learning were at a high level found that when the composition of the leadership with the highest average. In most component is the organization of learning were at a high level found that the side. Empowerment The average high Finally, the high level and the effectiveness of the organization of learning were at a high level found that, the satisfaction The average is the highest level. 2) The organization of learning is related to the organization of learning the value of $r = .807$ management organizational learning is related to the effectiveness of the organization. Learning the value of $r = .912$, and the organization of learning is related to the effectiveness of the organization of learning the value of $r = .900$ was statistically significant .01 levels. 3) The model of learning organization for the hotel business. A factor (Factor Loading) with Varimax from most to least contain the knowledge management. Technological and organizational leadership. And Learning (0.976, 0.802, 0.771, and 0.743. 670),

respectively, the organization consists of learning the dynamics of learning. The Empowerment and Realignment (0.885, 0.844, and .757), respectively, the organization and effectiveness of learning include the attitude of satisfaction. And participation (0.908, 0.794 and .791), respectively.

Keywords : Model, Management, Organization, Learning, Business Hotels

บทนำ (Introduction)

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ของโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆมากมายตามสภาพการแข่งขันที่มากขึ้นในทุกธุรกิจกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจซึ่งมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐและเอกชนต่างต้องทบทวนบทบาทต่างๆในองค์กรที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป (Chaikup, 2016) ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรธุรกิจต่างต้องการ แต่จากการที่ภาวะสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Ichijo and Nonaka, 2007) ซึ่งเป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้าและการบริการ การลงทุนอย่างสูงมากในตลาดโลก การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรการค้าโลกของจีน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจจะไม่สามารถคงอยู่ได้ (Beesley and Cooper, 2008) กิจกรรมที่สำคัญที่เป็นหนึ่งในมาตรฐานการประกอบธุรกิจขององค์กรระหว่างประเทศคือ ทุกฝ่ายในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และของแผนกของตน นอกจากนี้ต้องรวบรวมปัญหาและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร (Sancharawee and Promsuwan, 2016) ซึ่งยุคเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีฐานความรู้มากมายถือว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Hoy and Miskek, 2008) สมาชิกในองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระและองค์กรก็ต้องให้การสนับสนุน (Ubben, Hughes, and Norris, 2001) การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและการสื่อสารในกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กร เพื่อสนับสนุน พัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ที่องค์กรเป็นการทำงานประสานกันของกิจกรรมหลัก 3 กระบวนการคือกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) กระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) (Dalkir, 2005) องค์กรที่สามารถนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรต่างมีความคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะช่วยทำให้องค์กรพัฒนาขึ้นในหลายๆด้าน เช่น การเติบโตทางธุรกิจ ประสิทธิภาพในการลดต้นทุน ความสัมพันธ์กับลูกค้า การตัดสินใจในการทำงาน ความคล่องตัวขององค์กร ความรวดเร็วในการ

พัฒนางาน การเรียนรู้ของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและการจัดการทางด้านการตัดสินใจต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องจัดการการไหลเวียนการแบ่งปันและการผสมผสานกันของความรู้ในระหว่างหมู่พนักงานทั่วทั้งองค์กรซึ่งความรู้คือสิ่งที่ผสมผสานกันระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม สารสำคัญของข้อมูลและความเชี่ยวชาญที่ฝังอยู่ในของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีไว้เพื่อเป็นกรอบสำหรับการประเมินคุณค่าและบูรณาการประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ ความรู้เหล่านี้ก่อกำเนิดและประยุกต์ใช้ขึ้นจากภายในจิตใจของพนักงาน โดยความรู้นี้ฝังลึกอยู่ในเอกสารผู้เชี่ยวชาญ งานประจำ กระบวนการทำงาน และธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge) และความรู้ฝังลึกในตัวมนุษย์ (Hendriks, 1999)

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ หากองค์กรจัดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งที่เป็นอักษรและไม่เป็นอักษร จากบุคคลคนที่เป็นเจ้าของความรู้ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ (Tacit Knowledge) (Senge, 2006)

ปัจจัยที่มีบทบาทต่อการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ หรือทัศนคติรวมถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานกับองค์กรได้ คือ ผู้นำองค์กร ในธุรกิจปัจจุบันใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำ ความรู้และเทคโนโลยีในอดีตเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในวันข้างหน้าได้ องค์กรต้องเพิ่ม การเรียนรู้แบบใหม่ซึ่งจะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรมาใช้ได้อย่างได้ผล และความสามารถนี้เมื่อรวมกับการเอื้ออำนาจ การจัดการความรู้เทคโนโลยีจะทำให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันได้อย่างชัดเจน ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะต้องเทียบเท่าหรือมากกว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงภายนอกจะไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ การมุ่งเน้นที่การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติที่สนับสนุนความเจริญมั่นคงขององค์กรตลอดจนช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน อีกทั้งแนวคิดที่สังคมโลกเป็นระบบเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นฐานข้อมูลการจ้ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการให้เกิดการเรียนรู้และช่วยให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร (Wutthirong, 2007) โดยลักษณะการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำให้องค์กรของธุรกิจโรงแรมสามารถยืนหยัดอยู่ได้นั้น องค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทุกคนให้มีการเสนอ หรือแสดงความคิดเห็น ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากความคิดของคนในองค์กรด้วย การค้นหาแนวความคิดใหม่ ๆ ใช้ประสบการณ์ตรง องค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากก็ถือเป็นความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน

และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบ่งปันข้อมูลระหว่างกันและกัน หรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเอาความรู้จากบุคคลเหล่านี้มาประกอบกันสามารถทำให้เกิดกรอบแนวคิดสร้างสรรค์ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมสามารถแข่งขันได้

ในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจจำนวนมากที่จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรแต่พบว่ายังไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำจำนวนมากไม่ทราบว่าจำเป็นต้องจัดการต่อสิ่งใดบ้าง เพื่อให้การจัดการความรู้ขององค์กร (Rhodes, et al., 2008; Meron, et al., 2007) และอนาคตของอุตสาหกรรมถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้และสารสนเทศ ทั้งนี้เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่สร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรเพิ่มขึ้น เช่น การสร้างสินค้าหรือบริการใหม่เพิ่มขึ้น พัฒนาคูณภาพการทำงานของบุคลากร รวมทั้งยังช่วยรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรให้คงอยู่ต่อไปได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการจัดการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม เพื่อที่จะทำให้องค์กรของธุรกิจโรงแรมสามารถบริหารจัดการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรของธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งผลจากการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ๆ จะสามารถส่งผลให้สมรรถภาพขององค์กรธุรกิจโรงแรมได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจในทางการแข่งขันขององค์กรขึ้นตามไปด้วย และสามารถกำหนดเป็นรูปแบบหรือแนวทางในการสร้างพัฒนาอัตรางไว้เป็นองค์ความรู้ สามารถนำไปเรียนรู้แบ่งปันความรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินการธุรกิจโรงแรมเป็นองค์กรธุรกิจที่มีการปรับตัวได้ดีขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการสุ่มโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 50 เขต ได้ 8 เขต ได้แก่ เขตดอนเมือง เขตบางรัก เขตปทุมวัน เขตพระนคร เขตราชเทวี เขตพญาไท เขตสาทร และเขตสัมพันธวงศ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย เขตละ 5 โรงแรม สุ่มกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม โรงแรมละ 50 ราย รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ราย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้จัดการโรงแรมใน 8 เขต เลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 ราย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1) เชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของเครื่องมือระหว่างตัวแปรและวัตถุประสงค์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

3.2) เชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน นำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.84

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1) เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาพัฒนาแบบสอบถาม

4.2) เชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและบางส่วนจ้างเจ้าหน้าที่ช่วยเก็บข้อมูลที่กระจายตามพื้นที่กรุงเทพมหานครในทั้ง 8 เขตตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยแนะนำและอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยรวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมแบบสอบถามทั้งหมด 400 ฉบับ พบอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามจำนวน 400 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิเคราะห์เนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (Content Analysis) อ่านทำความเข้าใจและจับประเด็นหลักแยกแยะและจัดกลุ่มข้อมูล และหาข้อสรุปที่เป็นสาระหลัก

5.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์ Path Analysis สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้สถิติ Exploratory Factor Analysis

ผลการวิจัย (Research Results)

1. องค์ประกอบของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.672) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบของด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.622) รองลงมาด้านองค์กรอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.651) ด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.690) ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.701) และด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.750) ตามลำดับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.674) รายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านการเอื้ออำนาจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.629) รองลงมาด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.680) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.710) ตามลำดับ และองค์ประกอบของประสิทธิผลการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.772) รายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.683) รองลงมาด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.764) และด้านทัศนคติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.794) ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า r เท่ากับ .807 การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า r เท่ากับ .912 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า r เท่ากับ .900 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทุกระดับ

3. รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้วยวิธี Varimax จากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ประกอบด้วย ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการเรียนรู้ (.976, .802, .771, .743 และ .670) ตามลำดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (.885, .844 และ .757) ตามลำดับและประสิทธิผลการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านทัศนคติ ด้านความพึงพอใจ และด้านการมีส่วนร่วม (.908, .8794 และ .791) ตามลำดับ

4. บทสรุปของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่นำมาพัฒนาแบบสอบถามและสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ประเด็นการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปว่า ในธุรกิจด้านบริการควรมีการเรียนรู้ในทุกๆด้าน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาและทันต่อสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้องค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ประเด็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปว่า องค์กรมีการอบรมพัฒนาความรู้ให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการส่งมอบความรู้ ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ต่อองค์กรหรือต่อการทำงานให้มาก และยังเอื้ออำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ เพื่อจะได้ประสิทธิผลในการทำงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และประเด็นประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปว่า พนักงานมีความพึงพอใจในเรื่อง

สวัสดิการ รวมทั้งเรื่องนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรทำให้เกิดความภูมิใจที่ได้ทำงานกับโรงแรม ซึ่งจะ
เป็นผลดีต่อการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดไป

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. องค์ประกอบของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ
ประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายผลได้ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมมีระดับความ
คิดเห็นระดับมาก ด้านภาวะผู้นำ คือ ผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้ศิลปะหรือความสามารถของ
บุคคลหนึ่งหรืออิทธิพลตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจให้สามารถ
บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมซึ่งจะเห็นได้ว่าการเกิดภาวะ
ของผู้นำจะต้องเกิดจากผู้นำในองค์กร (Leader) ซึ่งได้แก่ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้
เป็นหัวหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำของกลุ่มโดยผู้นำจะมีอิทธิพลในการชักจูงหรือโน้มน้าวบุคคล
อื่นซึ่งเรียกว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรใน
แนวทางที่ผู้นำต้องการหรือกำหนดไว้ ผู้นำจึงมีความสำคัญทั้งในด้านกลุ่มย่อยในองค์กรหรือองค์กร
ขนาดใหญ่ อีกทั้งผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและ
สนับสนุนให้แนวนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายาม
และอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพราะการเรียนรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจน
ได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงเป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบมี
สติปัญญาดีมีการยอมรับในการแข่งขันและมีความสามารถในการปรับตัวเข้าหาสิ่งแวดล้อม
สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaiser, (2000) ผู้บริหาร/ผู้นำไว้ในระบบย่อยด้านบุคลากรเพิ่มอำนาจ
ของบุคคลโดยมองว่าผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลมี
กระบวนการทำงานที่เป็นระบบสร้างโครงสร้างแบบเครือข่ายมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีได้และมี
บทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอนผู้ฝึกและพี่เลี้ยงเพื่อผลักดันให้สมาชิกในองค์กร
เกิดการเรียนรู้เป็นผู้ออกแบบผู้สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการซึ่งผู้นำจะเป็นแบบอย่างและรูปแบบ
การอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการโดยการ
ใช้การเรียนรู้ระยะยาวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อให้
สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลให้มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์สามารถสอนงานสอนทักษะรวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
ที่ได้วางไว้

องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นมาก ด้านการ
เอื้ออำนาจ คือ องค์กรส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้จากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบโดยระบบเหล่านี้
ประกอบด้วยการเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge)

และเทคโนโลยี (Technology) องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิมโดยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน กระบวนการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ความรู้ การวิเคราะห์และการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำให้ข้อมูลถูกต้องที่สุด

องค์ประกอบประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นมากด้านความพึงพอใจ คือ ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงานจะทำให้มีกำลังใจในการทำงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาวต่อองค์กร ไม่เปลี่ยนงานง่ายซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่หรือลูกจ้างที่มีความสามารถและมีความภาคภูมิใจมีแนวโน้มที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการจ้างพนักงานใหม่ๆ เพราะพวกเขาจะรู้จักลูกค้ายของพวกเขาก็เป็นอย่างดีและสามารถส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพดียิ่งกว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่องานของตนก็จะทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถส่งผลให้ลูกค้ายได้รับบริการที่ดีและเกิดความพึงพอใจ ทำให้กลายเป็นความภาคภูมิใจส่งผลให้แสดงออกทางด้านการบริการที่ดี ลูกค้ายที่มาใช้บริการในโรงแรมเกิดความประทับใจ มาใช้บริการซ้ำ สามารถรักษาและสร้างรายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้นในระยะยาว พนักงานก็จะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นยิ่งส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและใส่ใจในการทำงานยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Buckley and Walker (1970) วิจัยเรื่องตัวแบบ จำลองประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือแบบจำลองในรูปสมมติฐานผลการวิจัย พบว่า หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำหรือ มีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูงหรือมีความไม่แน่นอน การกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย ผลการทำงานที่มองไม่เห็นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพและหากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายผลได้ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) เท่ากับ .807 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Riansaowaphak (2005) ว่าเป็นการสร้างการกำหนดและการรวบรวม การถ่ายทอดโอน และการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ เมื่อต้องการตัดสินใจที่ดีขึ้นเพื่อกระทำการใด ๆ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ และเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวมแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

(Sirimahasakorn, 2007) การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) เท่ากับ .912 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Schwarzwald (1999) การจัดการความรู้เกิดจากความเห็นพื้นฐานที่ว่าองค์กรมีข้อมูลไหลเวียนภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก ข้อมูลเหล่านี้ประกอบด้วยข้อมูลที่จับต้องได้ เช่น รายได้ การนำเสนอข้อมูล งบการเงิน ข้อเท็จจริง ขณะเดียวกันก็ประกอบด้วยข้อมูลที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิธีการจัดการวัสดุสำนักงาน วิธีที่จะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างดี ในการที่จะนำไปสู่การจัดการกระทำกับข้อมูลที่เป็นระบบ องค์กรจะต้องดำเนินการในการที่จะจัดการให้เป็นข่าวสารข้อมูลสารสนเทศ หรือความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้นถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (Personal Output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคลความผูกพันในงานและองค์กร (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัดวิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) เท่ากับ .900 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) องค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบประกอบด้วยการเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม (Robbins, 1994) เกณฑ์การวัดที่แตกต่างกันและได้แนวทางในการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้เป็น 4 แนวทาง คือ 1) แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (the goal-attainment approach) 2) แนวทางเชิงระบบ (the systems approach) 3) แนวทางเชิงกลยุทธ์เฉพาะส่วน (the strategic-constituencies approach) 4) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (the competing-values approach) เพื่อให้ประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

3. นำเสนอรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

จากผลการวิจัยและการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ได้เสนอรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และประสิทธิผลการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านทัศนคติ ด้านความพึงพอใจ และด้านการมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

- 1) องค์กรที่เกี่ยวข้องปลูกฝังทัศนคติให้แก่พนักงานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) มีการทบทวนการเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างการเรียนรู้ในงานให้กับพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
- 4) จัดการอบรมเกี่ยวกับงานในธุรกิจโรงแรมแก่พนักงานใหม่จากพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
- 5) สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ
- 2) มีการนำรูปแบบที่ได้ในครั้งนี้นำไปทดลองใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่ทำธุรกิจใกล้เคียงกัน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ดังกล่าว หากนำไปใช้จริงจะเป็นอย่างไร
- 3) ศึกษาให้ครอบคลุมองค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เพื่อทำการเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่างในปัจจัยด้านต่างๆ จะสามารถทำให้สังเคราะห์เหตุและผลที่มีต่อปัจจัยการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- 4) ทำการศึกษาในประเด็นการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงที่องค์กรจะได้รับ

เอกสารอ้างอิง (References)

- ขจิต กอบเดช. (2542). *โรงแรมฝ่ายห้องพัก*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: พรินทิก.
- บริรินดา สันทนต์ และสิทธิชัย พรหมสุวรรณ. (2559). การรับมือกับมาตรการทางการค้าของสหภาพยุโรปโดยใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาตรฐานสากลสำหรับธุรกิจส่งออกอาหารไทย. *วารสารเซนต์จอห์น*, 19(24): 142-159.

- พยัต วุฒิรงค์. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 30 (116): 43-46.
- ภาวิณี วารีกุล. (2550). ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อที่พักโรงแรมระดับห้าดาวของผู้ใช้บริการในจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- มะลิวรรณ ช่องาม. (2553). กลยุทธ์การสร้างความภักดีของลูกค้า กรณีศึกษาโรงแรมจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รุจามา แฝงเกษร. (2550). การใช้สื่อสารการตลาดในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิทยวิสุทธิ์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2550). *การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดิศร ไชยคุปต์. (2559). ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้หลายด้านและในยุทธศาสตร์ด้านที่ 4. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.oja.go.th/humun/education/data /gynabadnubk.doc>. สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2559.
- Beesley, L.G., and Cooper, C., (2008). Defining knowledge management (KM) activities : Towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 48–62.
- Buckley, N. K., and Walker, H. M. (1970). *Modifying classroom behavior : A manual of procedure for classroom teachers*. Champaign : Research Press Company.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. USA : Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hendriks, P. (1999). *Why share knowledge The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. Knowledge and Process Management.
- Hoy, W.K. and Miskek, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ichijo, K., and Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. New York : Oxford University Press.
- Kaiser, S.M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of Organizational learning*. A Dissertation for the Doctor of Philosophy of the Louisiana. State University.

- Kotler, P. (2000). **Marketing Management: The millennium edition**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Leopold, J. (2002). **Human resources in organizations**. Harlow England : Prentice-Hall.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning**. 2nd ed. New York: Palo Alto. Ca: Davies-Black Publishing.
- Meron, A.L., Lopez-Nicolas, C., and Sabater-S, R. (2007). Knowledge management strategy diagnosing from KM instruments. **Journal of knowledge Management**.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B.Y., and Wu, C.M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. **Journal of Knowledge Management**.
- Schwarzwalder, R. (1999). **Librarians as knowledge management**. 22 (4) (Aug-Sep).
- Senge, P.M. (2006). **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Strain, M. (2000). School in a learning society: New purpose and modalities of learning in Late modern society. **Educational Management Administration and Leadership**. 28(3): 286.
- Ubben, C.G., Hughes, L.W. and Norris, C.J. (2001). **The Principle: Creative Leadership for Effect Schools**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Translated Thai References

- Chaikup, A. (2016). Formulated several strategies and in the strategy 4. [Online]. Accessed from [http://www.oja.go.th/humun/education/data / gynabadnubk. doc](http://www.oja.go.th/humun/education/data/gynabadnubk.doc). Retrieved December 3, 2016. [In Thai]
- Chorngam, M. (2010). **Customer loyalty strategy A Case study of hotels in Pathum Thani Province**. Master's Thesis of Arts in Hotel and Tourism Management, Naresuan University. [In Thai]
- Kobdech, K. (1999). **Hotel Room Department**. 4th Ed. Bangkok: Prince. [In Thai]
- Phaengkasorn, R. (2007). **Marketing communication use in promoting hotel business in Thailand**. Doctoral Thesis of Business Administration, Eastern Asia University. [In Thai]

- Riansaowaphak, S. (2005). **Knowledge management**. Bangkok: Kor. Phonphim. [In Thai]
- Sanchawee, B. and Promsuwan, S. (2016). Dealing with EU trade measures using social responsibility of international standards organizations for Thai food export business. **Journal of St. John**, 19 (24): 142-159. [In Thai]
- Sararatana. V. (2002). **School of Learning Organization. Theoretical framework of educational administration**. Bangkok: Phitwisut. [In Thai]
- Sirimahasakorn, B. (2007). **Knowledge management for excellence**. Bangkok: Sangdow. [In Thai]
- Tiyaow, S. (2003). **Administrative principles**. Bangkok: Thammasat University Press. [In Thai]
- Vijarn, B. (2005). **Learning organizations**. Bangkok: Thammakon Publishing. [In Thai]
- Wareekul, P. (2007). **Marketing mix factors influencing the decision to purchase five-star hotel accommodation among service users in Phuket**. Master's Thesis of Business Administration, School of Management Sciences, Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Wutthirong, P. (2007). Factors affecting success in knowledge management within the organization. **Journal of Business Administration**, 30 (116): 43-46. [In Thai]