

ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Factors of McKinsey's 7S Model Affecting Learning Organization of Hotel Business in Thailand

นันท์วัฒน์ พรเลิศกชกร¹, กานต์จิรา ลิ้มศิริทอง², บุรินทร์ สันติสาสน์³

Nantawat Pornleartkochakorn¹, Karnjira Limsiritong², Burin Santisarn³

สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม¹⁻³

Management, Siam University¹⁻³

Nantawat.koe@gmail.com¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานโรงแรมจำนวน 400 ตัวอย่างด้วยแบบสอบถามจากโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิงร้อยละ 61.25 มีอายุ 31-40 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 41.00 สถานภาพโสดร้อยละ 58.75 ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 71.25 ประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรมตั้งแต่ 5-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 44.50 และแผนกต้อนรับมีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 20.50

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย หากพิจารณารายด้านจากมากไปน้อย ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยรวม ($p = 0.000^*$) ทักษะ ($p = 0.000^*$) และระบบ ($p = 0.002^*$) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางกลับกันด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบการบริหาร และพนักงาน ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำสำคัญ: การบริหารจัดการองค์กร, แนวคิด 7S ของแมคคินซี, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ธุรกิจโรงแรม

Abstract

This research aims to study the factors of management according to McKinsey's 7S concept that affect the learning organization of hotel business in Thailand. The research employed Quantitative research as a major research methodology. The 400 questionnaires were collected from 5-stars hotels employees in Thailand.

The results showed that most of the respondents were female (61.25%), aged 31-40 years old (41%), single (58.75%), graduated with a bachelor's degree (71.25%), experienced in hotels from 5-10 years (44.50%), and working in the reception department (20.50%).

The hypothesis testing results showed that McKinsey's 7S Management factors affected the Learning Organization of Hotel Businesses in Thailand. The shared values ($p = 0.000^*$), skills ($p = 0.000^*$)

and systems ($p = 0.002^*$) were able to predict the existing Learning Organization of hotel business in Thailand at the 0.05 statistical significance whereas the strategy structure styles and staff had no effect to Learning Organization of hotel business in Thailand

Keywords: Organizational Management, McKinsey's 7S Model, Learning Organization, Hotel Business

บทนำ

สถานการณ์โควิด-19 เมื่อปลายปี พ.ศ. 2562 นับเป็นสถานการณ์แพร่ระบาดที่ร้ายแรงที่สุดในหลายทศวรรษของโลกโดยการระบาดครั้งนี้ส่งผลต่อกิจกรรมเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวของโลกและธุรกิจบริการในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากการใช้มาตรการควบคุมการเดินทางเข้า-ออกประเทศของชาวต่างชาติ (Travel Restrictions) เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโควิด-19 (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2565) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยเป็นอย่างมากเช่นกันทั้งจากการปิดประเทศ และการออกมาตรการของภาครัฐส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยว รายได้ที่เกิดจากนักท่องเที่ยว จำนวนผู้เข้าพักในประเทศไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2562 – 2564 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเท่ากับ 307.14 137.03 และ 73.04 ล้านคน มีรายได้จากนักท่องเที่ยวเท่ากับ 2,727.90 792.53 และ 241.35 ล้านบาท และมีจำนวนคนเข้าพักเท่ากับ 169.11, 73.93, 33.89 ล้านคน หรือคิดเป็นอัตราการเข้าพักแรมเท่ากับร้อยละ 70.08, 29.51, 14.02 ตามลำดับ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2565)

โรงแรมเป็นธุรกิจที่มีส่วนแบ่งการตลาดของอุตสาหกรรมการบริการที่พักแรมมากที่สุดในประเทศไทยโดยสร้างรายได้เข้าประเทศไทยจำนวนมาก จากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในการเป็นรากฐานสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งการผลิต การบริการ และการเงินที่ก่อให้เกิดการจ้างแรงงาน การสร้างอาชีพให้แก่คนในประเทศ (จันทร์เจ้า สุภรณ์เจริญ และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, 2564) โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมได้เผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบต่อธุรกิจอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความท้าทายจากพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งด้านราคาและจำนวนคู่แข่งจากสถานที่พักทดแทนประเภทต่าง ๆ เช่น โฮมสเตย์ เซอร์วิสอพาร์ทเม้นท์ เป็นต้น รวมถึงความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนทางการเมือง สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โรคระบาด เช่น โรคโควิด-19 และความท้าทายอีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง (ไข่มุกด์ วิกรัยศักดิ์ดา, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์วานิช และสุพิทา ไพบูลย์วงศ์สกุล, 2564) ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงต้องมีการเรียนรู้และเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับทุก ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน (นภาพร หงส์ภักดี และสืบพงศ์ หงษ์ภักดี, 2564; จิตติมา หรั่งกลาง และจิรศักดิ์ จิยะจันทร์, 2561)

ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์การในหลาย ๆ ด้าน เช่น 1) การกำหนดยุทธศาสตร์หรือการวางแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน 2) การกำหนดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสม 3) การนำระบบมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) การกำหนดรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้องค์การดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ 6) การพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น และ 7) การสร้างค่านิยมร่วมให้พนักงานทุกคนยึดถือ (Waterman, Peters, & Phillips, 1980) ทั้งนี้อีกหนึ่งแนวคิดที่ช่วยในการบริหารองค์การให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืนคือ แนวคิดของการบริหารจัดการให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยแนวคิดดังกล่าวจะช่วยให้องค์การมีลักษณะดังนี้ คือ 1) มีความคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยให้การดำเนินงานมีขั้นตอนแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ 2) มีความรอบรู้แห่งตน ช่วยพัฒนาศักยภาพจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) มีแบบแผนความคิดอ่าน ช่วยเชื่อมโยงสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีแบบแผน และ

แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยมีเหตุผล 4) มีวิสัยทัศน์ร่วม ช่วยให้พนักงานมีเป้าหมายร่วมกัน 5) มีการเรียนรู้ของทีมช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990)

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจโรงแรม เช่น สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, เยี่ยมดาว ณรงค์ชวนะ และยุทธชัย ฮาธิบิน (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร และการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย หรือ จิตติมา หรั่งกลาง และจิรศักดิ์ จิยะจันทน์ (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรด้านการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่นำหลักการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีมาศึกษาเพื่อทำให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย ดังนั้นครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา แนวคิดการบริหารจัดการ 7S ของแมคคินซีกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยสำหรับการพัฒนาให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

ทฤษฎีแนวคิด การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารจัดการ 7S ของแมคคินซี

Waterman, et al. (1980) กล่าวว่า การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีช่วยให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จโดยเน้นที่ 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) กลยุทธ์ (Strategy) คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ของการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ 2) โครงสร้าง (Structure) คือ การจัดตำแหน่งงาน การกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ตามสายงานในองค์การ 3) ระบบ (System) คือ ระบบที่อำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการภายในองค์การ 4) รูปแบบการบริหาร (Style) คือ การบริหารจัดการของผู้บริหารทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 5) พนักงาน (Staff) คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) ทักษะ (Skills) คือ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ ความเชื่อพื้นฐานที่พนักงานยึดถือร่วมกันโดยจะสะท้อนออกมาจากทัศนคติ และพฤติกรรม โดยแนวคิด 7S ของแมคคินซีถูกนักวิจัยนำมาทำการศึกษากันอย่างแพร่หลาย เช่น Makhong (2017) ได้นำแนวคิด 7S ของแมคคินซีมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมบริการในเคนยา หรือ Khiew, Chen, Shia, & Pan (2020) นำแนวคิด 7S ของแมคคินซีไปปรับใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพในไต้หวัน เป็นต้น

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารจัดการองค์การโดยนำความรู้ความสามารถมาแบ่งปัน และร่วมกันพัฒนาอย่างสร้างสรรค์จนกลายเป็นองค์ความรู้ขององค์การ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ วางแผนในการปฏิบัติการ และการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานโดยปราศจากการบีบบังคับ 3) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การใช้สติปัญญาพิจารณาความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล 4) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การทำให้พนักงานมีเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ 5) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิจัยหลายท่านนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทต่าง ๆ เช่น Modi (2017) ได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มา

ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจผลิตและบริการในอินเดียหรือ Goula, Stamouli, Latsou, Gkioka, & Sarris (2020) ที่นำเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาศึกษาในบริบทของภาคธุรกิจโรงพยาบาลในกรีซ เป็นต้น

ความหมายของโรงแรมระดับ 5 ดาว

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่พักแรมให้บริการบุคคลทั่วไปที่ต้องการสถานที่สำหรับพักผ่อนค้างแรมหรือมาใช้บริการต่าง ๆ ภายในโรงแรม โดยชำระค่าตอบแทนแลกกับการรับบริการของทางโรงแรม (สุปรียา ม่วงรอด, 2563)

โรงแรมระดับ 5 ดาว หมายถึง โรงแรมที่ตั้งอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับที่พัก มีที่จอดรถไม่น้อยกว่า 40% ของจำนวนห้องพัก มีโถงต้อนรับที่ตกแต่งอย่างดี ห้องกว้างไม่ต่ำกว่า 40 ตารางเมตรและสูงไม่ต่ำกว่า 2.70 เมตร ในห้องมีเตียงแบบ Single/Twin ขนาดไม่ต่ำกว่า 1.2 x 2.0 เมตร มีโทรทัศน์ขนาด 32 นิ้วขึ้นไปพร้อม Remote Control มีบริการ Cable & Inhouse Channels ไม่น้อยกว่า 12 ช่องรายการ มีห้องพักแบบ Suite และ Executive Floor มีความแตกต่างกันไม่น้อยกว่า 3 แบบ ไม่น้อยกว่า 5% ของห้องพักทั้งหมด ส่วนห้องรับแขกมีโทรทัศน์ขนาดไม่ต่ำกว่า 32 นิ้ว จำนวน 2 เครื่อง พร้อม Remote Control มี DVD , VCD ที่ใช้กับ USB ได้ โดยห้องอาหารแบ่งเป็นกลุ่มของอาหารให้บริการอาหารเช้าแบบบุฟเฟต์ มีสรวายน้ำ ห้องประชุม และ Business Center ในมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวประเภทโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งประกอบด้วย 12 หมวด 45 เกณฑ์ 499 ตัวชี้วัด (สมาคมโรงแรมไทย, 2565)

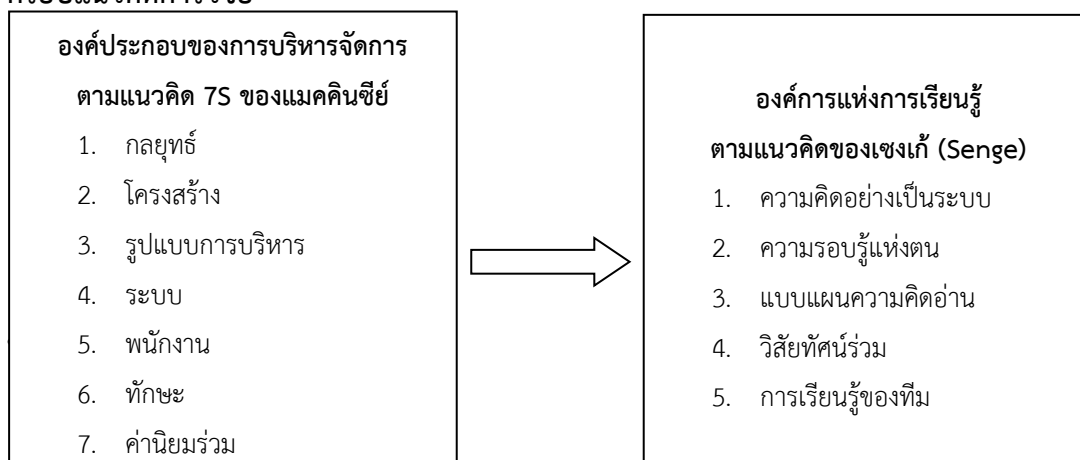
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคนอื่นๆ (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การที่มีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมการศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในไทย

พัชรกัญญ์ เมธาอักษรเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่เหมาะสม และบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน: ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. สามารถนำผลวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมเพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และพนักงานในธุรกิจโรงแรมที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย ระดับ 5 ดาว ทั้งหมด 92 แห่ง (สมาคมโรงแรมไทย, 2564)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ พนักงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 67 แห่ง รวม 400 ชุดโดยใช้สูตรคำนวณแบบไม่ทราบขนาดประชากร (Cochran, 1953) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโรงแรมละ 6 ชุด เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส 2 ชุด และผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป 4 ชุด เป็นสัดส่วนร้อยละ 33:67

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) (กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2561) ดังนี้

ขั้น 1 สุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) จากโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยเลือกจังหวัดที่กระจุกตัวมากที่สุด 4 อันดับแรกได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และชลบุรี รวม 67 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.83 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว แบ่งรายจังหวัด

จังหวัด	กรุงเทพ	ภูเก็ต	สุราษฎร์ธานี	ชลบุรี	เชียงใหม่	ประจวบคีรีขันธ์	กระบี่	เพชรบุรี	เชียงราย	พะเยา	ระยอง	ขอนแก่น	รวม
จำนวน	27	16	12	12	6	5	5	3	2	2	1	1	92
ร้อยละ	29.35	17.39	13.04	13.04	6.52	5.43	5.43	3.26	2.17	2.17	1.09	1.09	100

ที่มา: (สมาคมโรงแรมไทย, 2564)

ขั้น 2 สุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เก็บข้อมูลแบบโควตาสัดส่วนดังนี้ กรุงเทพมหานคร 161 ชุด ภูเก็ต 95 ชุด สุราษฎร์ธานี 72 ชุด และชลบุรี 72 ชุด รวม 400 ชุด ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโรงแรมละ 6 ชุด เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส 2 ชุด และผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป 4 ชุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 33:67

ขั้น 3 สุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน คือ ระดับปฏิบัติการอาวุโส 2 คน และตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป 4 ชุด ซึ่งธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวจะมีแผนสำหรับการดำเนินธุรกิจมากกว่า

10 แผนก แต่งงานวิจัยขึ้นนี้ทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ชุด เฉพาะ 10 แผนกที่เจาะจงเอาไว้คือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกครัว แผนกต้อนรับ แผนกขายและการตลาด แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ แผนกประชาสัมพันธ์ แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกฝึกอบรม แผนกไอที และแผนกพัฒนาธุรกิจ เนื่องจากเป็นแผนกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระดับองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เก็บข้อมูลส่วนบุคคลจำนวน 7 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี จำนวน 35 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 25 ข้อ ทดสอบเครื่องมือการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงแม่นยำของเนื้อหา (Content Validity) และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน จึงนำไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) โดยสุ่มเก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ทั้งฉบับเท่ากับ 0.987 เมื่อแยกรายตัวแปรพบว่า การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี เท่ากับ 0.974 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.979

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ข้อมูลสถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions Analysis)

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

ผลการวิจัยเป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive Analysis) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งแสดงผลในรูปแบบค่าร้อยละ (Percentage) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s ของแมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ 3) ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions Analysis)

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ	ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ
เพศ	100.00	สถานภาพ	100.00
ชาย	38.75	โสด	58.75
หญิง	61.25	สมรส	36.50
		หย่าร้าง/หม้าย	4.75
อายุ	100.00	ระดับตำแหน่งงาน	100.00
20-30 ปี	29.25	พนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส	29.50
31-40 ปี	41.00	ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้จัดการ	31.50
41-50 ปี	26.75	ผู้บริหารระดับผู้จัดการ	39.00
51-60 ปี	3.00		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ	ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด	100.00	แผนก	100.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20.75	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	17.50
ปริญญาตรี	71.25	แผนกครัว	9.75
ปริญญาโท	7.50	แผนกต้อนรับ	20.50
ปริญญาเอก	0.50	แผนกขายและการตลาด	7.50
ประสบการณ์การทำงานด้านโรงแรม	100.00	แผนกบัญชี	10.00
ตั้งแต่ 3-5 ปี	4.00	แผนกจัดซื้อ	4.00
ตั้งแต่ 5-10 ปี	44.50	แผนกประชาสัมพันธ์	2.00
ตั้งแต่ 10-20 ปี	36.50	แผนกทรัพยากรบุคคล	13.75
ตั้งแต่ 20-30 ปี	13.75	แผนกฝึกอบรม	5.25
ตั้งแต่ 30- 40 ปี	1.25	แผนกไอที	7.25
		แผนกพัฒนาธุรกิจ	2.50

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 61.25 มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.00 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 58.75 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.25 ประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรมตั้งแต่ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.50 ระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการร้อยละ 39.00 และแผนกต้อนรับคิดเป็นร้อยละ 20.50

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารจัดการตาม แนวคิด 7S ของแมคคินซี	(n =400)		ระดับ ความสำคัญ	องค์การแห่งการเรียนรู้	(n =400)		ระดับ ความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	
กลยุทธ์	4.41	0.57	มากที่สุด	ความคิดอย่างเป็นระบบ	4.31	0.65	มากที่สุด
โครงสร้าง	4.35	0.61	มากที่สุด	ความรอบรู้แห่งตน	4.27	0.69	มากที่สุด
ระบบ	4.25	0.64	มากที่สุด	แบบแผนความคิดอ่าน	4.24	0.66	มากที่สุด
รูปแบบการบริหาร	4.20	0.78	มาก	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.31	0.62	มากที่สุด
พนักงาน	4.26	0.67	มากที่สุด	การเรียนรู้ของทีม	4.32	0.66	มากที่สุด
ทักษะ	4.29	0.65	มากที่สุด				
ค่านิยมร่วม	4.26	0.61	มากที่สุด				
รวม	4.34	0.51	มากที่สุด	รวม	4.31	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับของการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.51) เมื่อนำมาวิเคราะห์รายด้านพบว่ากลยุทธ์มีระดับในการปฏิบัติการสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.61) และทักษะ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ ส่วนระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในภาพรวม

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) เมื่อนำมาวิเคราะห์รายด้านพบว่า การเรียนรู้ของทีมีระดับในการปฏิบัติการสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือความคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.65) และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ การบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารจัดการ ตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std.Error	Beta			Tolerance	VIF
กลยุทธ์	0.043	0.041	0.040	1.042	0.298	0.577	1.732
โครงสร้าง	0.012	0.041	0.012	0.300	0.764	0.505	1.980
ระบบ	0.126	0.040	0.134	3.167	0.002*	0.485	2.062
รูปแบบการบริหาร	0.054	0.030	0.070	1.798	0.073	0.570	1.755
พนักงาน	0.065	0.044	0.073	1.488	0.138	0.361	2.769
ทักษะ	0.203	0.046	0.221	4.428	0.000*	0.351	2.846
ค่านิยมร่วม	0.395	0.046	0.405	8.624	0.000*	0.395	2.531

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4 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 โดยผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย หากพิจารณารายด้านจากมากไปน้อย ผลการวิจัยพบว่า

ค่านิยมร่วม ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Beta 0.405, $p=0.000$) เนื่องจากองค์การปลูกฝังค่านิยมร่วมแก่พนักงานทุกคนให้มีเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การจึงส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ Mhlongo & Zondo (2021) ที่กล่าวว่า องค์การต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมในการเรียนรู้แก่พนักงานเพราะจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก และสอดคล้องกับ สุตาภัทร แก้วคัลณา และวิไลลักษณ์ อยู่สำราญ (2564) ที่กล่าวว่า ค่านิยมร่วมช่วยส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทักษะ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Beta 0.221, $p=0.000$) เนื่องจากองค์การมีแผนการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่พนักงานเป็นประจำ และมีกระบวนการพัฒนาที่หลากหลายส่งผลให้พนักงานนำทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Abas & Basri (2019) ที่กล่าวว่า องค์การต้องกำหนดแผนพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการโปรแกรมการเรียนรู้ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ และสอดคล้องกับ สุภา

รัฐ ยอดระบำ และศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2562) ที่กล่าวว่า องค์การต้องพัฒนาทักษะเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานนำความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ระบบ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Beta 0.134, $p=0.002$) เนื่องจากองค์การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Sharma & Andotra (2020) ที่กล่าวว่า องค์การต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี และชานนท์ เศรษฐแสงศรี (2563) ที่กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล รวมไปถึงการถ่ายโอนข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์การ

สำหรับปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบการบริหาร และพนักงาน อาจเป็นเพราะสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ การติดต่อประสานงานขาดความคล่องตัว การปฏิบัติงานการเรียนรู้ร่วมกันมีไม่มากพอ และองค์การอาจดูแลพนักงานได้ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร สอดคล้องกับนครินทร์ จับจิตต์ (2562) ที่กล่าวว่า องค์การต้องวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โครงสร้างต้องยืดหยุ่นและคล่องตัว องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงาน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างเหมาะสมจึงจะส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง โดยการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยดังนี้

1. กลยุทธ์ องค์การต้องกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับโครงสร้าง และด้านอื่น ๆ ในองค์การโดยต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และวางแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. โครงสร้าง องค์การควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ขอบเขตการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวสูงในการดำเนินธุรกิจโดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
3. ระบบ องค์การต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร การเก็บรวบรวมความรู้ การประมวลผล การสืบค้น และแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น
4. รูปแบบการบริหาร ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่พนักงานอย่างเป็นกันเอง
5. พนักงาน องค์การต้องจัดสรรตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน ดูแลสวัสดิการของพนักงาน ประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม และต้องดูแลเอาใจใส่คุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม
6. ทักษะ องค์การต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืน
7. ค่านิยมร่วม องค์การต้องปลูกฝังค่านิยมขององค์กรแก่พนักงานให้เป็นหนึ่งเดียวกันซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับผู้บริหารของโรงแรมเป็นสำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในด้านการบริหารที่เป็นประโยชน์กับโรงแรมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2565). สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ปี 2563-2564. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.mots.go.th>
- กัลยา วานิชย์บัญชา; และ จิตตา วานิชย์บัญชา. (2561). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- ไข่มุกด์ วิกรัยศักดิ์ตา, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน; และ สุพิทา ไพบูลย์วงศ์สกุล. (2564). การจัดการประสบการณ์ลูกค้า: ข้อเสนอใหม่สำหรับการพัฒนาโรงแรมบูติคไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 22(2), 54-71.
- จันทร์เจ้า สุกรรุ่งเจริญ; และ ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อภาพลักษณ์ตราสินค้า และความภักดีในตราสินค้าของกลุ่มโรงแรมโปไมเซีย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 41(4), 27-43.
- จิตติมา หรั่งกลาง; และ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์. (2561). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*. 20(2), 253-266.
- นครินทร์ จับจิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. *ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*.
- นภาพร หงษ์ภักดี; และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี. (2564). รู้เพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 6(6), 357-369.
- พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ; และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal*, 11(1), 1944-1960.
- สถิตย์ กุลสอน, ยืนยง ไทยใจดี; และ ชานนท์ เศรษฐแสงศรี. (2563). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสันตพล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 15(1), 12-20.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, เยี่ยมดาว ณรงค์ชวณะ; และ ยุทธชัย ฮาริบิน. (2561). การจัดการความรู้ และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมการศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 58(3), 130-154.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2564). รายชื่อโรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2564, จาก <http://www.thaihotels.org/16750781>
- สมาคมโรงแรมไทย. (2565). แบบประเมินมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2565, จาก <http://www.thaihotels.org/16747351>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.mots.go.th/download/TourismEconomicReport/4-1TourismEconomicVol4.pdf>.
- สุตาภัทร แก้วคัลณา; และ วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ. (2564). การศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. *วารสารสังคมวิวัฒน์*, 12(3), 41-56.
- สุปรียา ม่วงรอด. (2563). แนวทางการรักษาบุคลากรเจนเนอเรชันวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางพื้นที่กรุงเทพมหานคร. *การจัดการมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- สุกะรัฐ ยอดระบำ; และ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 6(2), 133-156.

- Abas, N., & Basri, R. (2019). Relationship between the dimensions of senior subject teachers'(GKMP) instructional leadership and the learning organisation at schools. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, 3, 2550-2158.
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Goula, A., Stamouli, M. A., Latsou, D., Gkioka, V., & Sarris, M. (2020). Validation of Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in health care setting in Greece. *Journal of public health research*, 9(4), 517-522.
- Khiew, K. F., Chen, M., Shia, B. C., & Pan, C. H. (2020). The Implementation of Adopted Balanced Scorecard with New Insight Strategy Framework for the Healthcare Industry: A Case Study. *Open Journal of Business and Management*, 8(2), 600-627.
- Makhonge, J. (2017). *Strategy Implementation at Safari Park Hotel and Casino*. Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Mhlongo, P. M., & Zondo, R. W. D. (2021). Perception on the Application of a Learning Organisation Philosophy on Employee Performance at a selected University of Technology (UoT) in KwaZulu-Natal. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(2), 6690-6699.
- Modi, S. S. (2017). *Learning organization as a strategy for enabling business efficacy with reference to manufacturing & service sector companies in Pune region*. Doctoral dissertation, Tilak Maharashtra Vidyapeeth.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence, New York.
- Sharma, J., & Andotra, N. (2020). Exploring the Mediation Impact of Innovation and Adaptation to Change in Learning Organisation-Performance Outcomes. *OPUS: HR Journal*, 11(2), 45-64.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., and Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.

Translated Thai References

- Aujirapongpan, S., Narangajavana, Y.; & Hareebin, Y. (2018). The Knowledge Management and Employee Engagement On The Organization Learning of the Organization's Performance in Innovation The Empirical Study of Hotel business in Thailand. *NIDA Development Journal*, 58(3), 130-154. (in Thai) Bangkok. Master of Management, National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Hongphakdi, N.; & Hongphakdi, S. (2561). Know How to Survive Hotel Business Solution. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(6), 357-369. (in Thai)
- Jubjit, N. (2019). *Factors Affecting Learning Organizations in Schools Under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office*. Master of Education, Valaya Alongkorn Rajabhat University. (in Thai)
- Kaewkalana, S.; & Yusamran, W. (2021). Factors Supporting Learning Organization :A Case Study Of Health Systems Research Institute. *Journal of Social Synergy*, 12(3), 41-56. (in Thai)

- Kulson, S., Thajjaidee, Y.; & Sethasangsri, C. (2020). A Model of Causal Relations Affecting to Learning Organization of Santapol College. *Journal of Yala Rajabhat University*, 15(1), 12-20. (in Thai)
- Langklang, T.; & Jiyachan, J. (2018). The Model of Learning Organization for Hotels Business. *Journal of Humanities and Social Sciences Surin Rajabhat University*. 20(2), 253-266. (in Thai)
- Methaakkarakiat, P.; & Phasunon, P. (2018). Factors Affecting Learning Organization of The Office of Basic Education Commission. *Veridian E-Journal*, 11(1), 1944-1960. (in Thai)
- Ministry of Tourism and Sports. (2022). Division of Tourism and Sports Economy. *Statistics of foreign tourists entering Thailand in 2020-2021*. Retrieved February 16, 2022, from <https://www.mots.go.th> (in Thai)
- Muangrod, S. (2020). *Guideline for Retaining Generation Y Staff in The Medium-Sized Hotel Business in* Office of the Permanent Secretary, Ministry of Tourism and Sports. *Tourism Economic Review*. Retrieved 11 February 2022, from <https://www.mots.go.th/download/TourismEconomicReport/4-1TourismEconomicVol4.pdf>. (in Thai)
- Suparungcharoen, C.; & Laohawichian, T. (2021). The Relationship between Corporate Social Responsibility to the Brand Image and Brand Loyalty of Green Leaf Hotel Group. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 41(4), 27-43. (in Thai)
- Thai Hotels Association. (2021). *List of hotels/resorts Accredited accommodation standards for tourism*. Retrieved October 13, 2021, from <http://www.thaihotels.org/16750781> (in Thai)
- Thai Hotels Association. (2022). *Tourism Accommodation Standards Assessment Form*. Retrieved 20 April 2022, from <http://www.thaihotels.org/16747351> (in Thai)
- Wanichbuncha, K., & Wanichbuncha, T. (2018). *Using SPSS for Windows in data analysis*. Bangkok: Samlada Printing House. (in Thai)
- Wikraisakda, K., Kittisaknawin, C.; & Paiboonwongsakul, S. (2021). Customer Experience Management: A New Proposals for Thai Boutique Hotels Development. *Kasem Bundit Journal*, 22(2), 54-71. (in Thai)
- Yodrabam, S.; & Wongthongdee, S. (2019). Factors Influencing Learning Organization in the Thai Municipalities. *Political Science Journal Kasetsart University*, 6(2), 133-156. (in Thai)