

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแยกนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ข้อมูลโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

1.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาในการประกอบธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

2.1 สภาพการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม

2.2 ปัญหาการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรมภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ตอนที่ 3 สภาพและปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ในลักษณะที่เป็นกลไกสนับสนุนการทำธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

3.1 สภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรมภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

3.2 ปัญหาในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้หลักการดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.1 ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรโดยรวม

4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารองค์กรโดยรวม

4.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแยกแต่ละโรงแรม

4.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารองค์กรแยกแต่ละโรงแรม

4.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว โดยรวมทั้ง 8 โรงแรม

4.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว โดยแยกทั้ง 8 โรงแรม

4.3 ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.3.1 ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

4.3.2 ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม แยกแต่ละธุรกิจโรงแรม

4.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยองค์กรกับปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

ตอนที่ 5 แนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

5.1 การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

5.2 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจโรงแรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

### 1.1 ข้อมูลโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเขต กรุงเทพมหานคร

ตาราง 3 ข้อมูลโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

| ลำดับ  | ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว | จำนวนหุ้น<br>จดทะเบียน | ข้อจำกัด<br>หุ้นต่างดาว | มูลค่า                                     | จำนวน<br>ห้องพัก | ราคา              | ราคา              |
|--------|----------------------|------------------------|-------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|
|        |                      |                        |                         | หลักทรัพย์<br>ตามราคา<br>ตลาด<br>(ล้านบาท) |                  | ห้องพัก<br>ต่ำสุด | ห้องพัก<br>สูงสุด |
| 1      | 2,751,466,667.00 บาท | 2,751,466,667 หุ้น     | 49.00%                  | 4,925.13                                   | 363              | 4,472             | 9,769             |
| 2      | 1,350,000,000.00 บาท | 1,350,000,000 หุ้น     | 40.00%                  | 41,850.00                                  | 565              | 3,795             | 5,837             |
| 3      | 937,500,000.00 บาท   | 93,750,000 หุ้น        | 49.00%                  | 2,156.25                                   | 726              | 4,001             | 9,798             |
| 4      | 2,481,850,900.00 บาท | 2,481,850,900 หุ้น     | 49.00%                  | 11,267.60                                  | 388              | 7,140             | 10,946            |
| 5      | 269,055,800.00 บาท   | 26,905,580 หุ้น        | 25.00%                  | 807.17                                     | 393              | 14,065            | 16,301            |
| 6      | 850,000,000.00 บาท   | 85,000,000 หุ้น        | 45.00%                  | 4,696.25                                   | 517              | 4,201             | 9,704             |
| 7      | 1,300,000,000.00 บาท | 130,000,000 หุ้น       | 49.00%                  | 6,240.00                                   | 802              | 5,202             | 13,536            |
| 8      | 1,666,827,010.00 บาท | 166,682,701 หุ้น       | 49.00%                  | 4,833.80                                   | 327              | 5,502             | 14,572            |
| เฉลี่ย | 1,450,837,547.13 บาท | 885,706,981 หุ้น       | 44.38%                  | 9,597.03                                   | 510.125          | 6,047             | 11,308            |

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2007: ออนไลน์)

จากตาราง 3 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม 1 มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว สูงสุดเท่ากับ 2,751,466,667.00 บาท โรงแรม 5 มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว ต่ำสุดเท่ากับ 269,055,800.00 บาท และมีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว โดยเฉลี่ยเท่ากับ 1,450,837,547.13 บาท โรงแรม 1 มีจำนวนหุ้นจดทะเบียน สูงสุดเท่ากับ 2,751,466,667 หุ้น โรงแรม 5 มีจำนวนหุ้นจดทะเบียน ต่ำสุดเท่ากับ 26,905,580 หุ้น และมีจำนวนหุ้นจดทะเบียนโดยเฉลี่ยเท่ากับ 885,706,981 หุ้น โรงแรมส่วนใหญ่ยกเว้นโรงแรม 5 มีหุ้น จดทะเบียนจากหุ้นต่างดาวไม่ต่ำกว่า 45% โรงแรม 2 มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (ล้านบาท) สูงสุดเท่ากับ 41,850.00 โรงแรม 5 มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (ล้านบาท) ต่ำสุดเท่ากับ 807.17 และมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (ล้านบาท) โดยเฉลี่ยเท่ากับ 9,597.03 โรงแรม 7 มีจำนวน ห้องพักมากที่สุดเท่ากับ 802 ห้อง โรงแรม 8 มีจำนวนห้องพักน้อยสุดเท่ากับ 327 ห้อง จำนวนห้องพัก โดยเฉลี่ยเท่ากับ 510 ห้อง โรงแรม 2 มีราคาห้องพักต่ำสุดเท่ากับ 3,795 บาท โรงแรม 5 มีราคาห้องพัก

สูงสุดเท่ากับ 16,301 บาท ราคาห้องพักโดยเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 6,047 บาท ราคาห้องพักโดยเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 11,308 บาท

## 1.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บุคคลที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะส่วนบุคคลดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามข้อมูลส่วนบุคคล

| ข้อมูลส่วนบุคคล        | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------------------|------------|--------|
| 1. เพศ                 |            |        |
| 1.1 ชาย                | 162        | 40.50  |
| 1.2 หญิง               | 238        | 59.50  |
| รวม                    | 400        | 100    |
| 2. อายุ                |            |        |
| 2.1 ต่ำกว่า 20 ปี      | 2          | 0.50   |
| 2.2 21-30 ปี           | 156        | 39.00  |
| 2.3 31-40 ปี           | 141        | 35.25  |
| 2.4 41-50 ปี           | 76         | 19.00  |
| 2.5 51 ปี ขึ้นไป       | 25         | 6.25   |
| รวม                    | 400        | 100    |
| 3. ตำแหน่งปัจจุบัน     |            |        |
| 3.1 ระดับผู้บริหาร     | 163        | 40.75  |
| 3.2 ระดับผู้ปฏิบัติการ | 237        | 59.25  |
| รวม                    | 400        | 100    |

## ตาราง 4 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล   | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| <b>4. ระดับการศึกษา</b>   |            |        |
| 4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี  | 38         | 9.50   |
| 4.2 ปริญญาตรี   | 246        | 61.50  |
| 4.3 ปริญญาโท  | 114        | 28.50  |
| 4.4 ปริญญาเอก   | 2          | 0.50   |
| รวม   | 400        | 100    |
| <b>5. ระยะเวลาการทำงาน</b>  |            |        |
| 5.1 น้อยกว่า 1 ปี   | 15         | 3.75   |
| 5.2 1-3 ปี  | 114        | 28.50  |
| 5.3 4-6 ปี  | 186        | 46.50  |
| 5.4 7-9 ปี  | 3          | 0.75   |
| 5.5 10 ปี ขึ้นไป  | 82         | 20.50  |
| รวม   | 400        | 100    |
| <b>6. ระยะเวลาในการทำงานภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม<br/>ขององค์กร</b> |            |        |
| 6.1 ไม่มีประสบการณ์   | 29         | 7.25   |
| 6.2 น้อยกว่า 1 ปี   | 40         | 10.00  |
| 6.3 1-3 ปี  | 106        | 26.50  |
| 6.4 4-6 ปี  | 109        | 27.25  |
| 6.5 7-9 ปี  | 63         | 15.75  |
| 6.6 10 ปี ขึ้นไป  | 53         | 13.25  |
| รวม   | 400        | 100    |

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุมากที่สุดระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.25 ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.25 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีในสัดส่วนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 28.50

ระยะเวลาในการทำงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.50 ส่วนใหญ่ร้อยละ 92.75 มีประสบการณ์ในการทำงานภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ระยะเวลาในการทำงานภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสูงสุด คือ 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.25 และเป็นผู้ไม่มีประสบการณ์คิดเป็นร้อยละ 7.25

## **ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาในการประกอบธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สภาพและปัญหาในการประกอบธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจโรงแรม 5 ดาว ผู้วิจัยได้กระทำโดยการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นจาก ผู้บริหารโรงแรม 5 ดาว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 40 คน

### **2.1 สภาพการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม**

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้จัดประเภท/ลักษณะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 8 โรงแรม โดยจัดกลุ่มประเภทของกิจกรรมออกเป็น 7 กลุ่มประเภท ได้แก่ การจัดการด้านการพัฒนาชีวิตและสุขภาพ ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา ด้านผู้พิการ ด้อยความสามารถไร้ที่พึ่ง ด้านการบริจาคเพื่อการกุศล ด้านการพัฒนาชุมชน และชนบท ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านส่งเสริมวิชาชีพ

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล และความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรม เกี่ยวกับสภาพการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของโรงแรมทั้งหมด ในประเด็นเกี่ยวกับความถี่ในการจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน ประโยชน์ที่ประชาชน/ผู้เข้าร่วมโครงการ/ชุมชนได้รับ และประโยชน์ที่โรงแรมได้รับ สามารถนำเสนอในตารางดังนี้

ตาราง 5 สภาพการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หน่วย: จำนวนคน

| ประเภท/ลักษณะของกิจกรรม                  | สภาพการจัดกิจกรรม      |                    |  |                      |   |                            |                   |                         |             |       |
|--|------------------------|--------------------|--|----------------------|---|----------------------------|-------------------|-------------------------|-------------|-------|
|  | ความถี่ในการจัดกิจกรรม |                    | การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดกิจกรรม |                      | ประโยชน์ที่ประชาชน/ผู้เข้าร่วมโครงการ/ชุมชนได้รับ |                            |                   | ประโยชน์ที่โรงแรมได้รับ |             |       |
|  | 1 ครั้ง/ปี             | มากกว่า 1 ครั้ง/ปี | มีส่วนร่วมเฉพาะส่วนงานที่เกี่ยวข้อง    | มีส่วนร่วมทุกส่วนงาน | ได้รับประโยชน์ต่อเนื่อง                           | ได้รับประโยชน์ไม่ต่อเนื่อง | ไม่ได้รับประโยชน์ | ด้านภาพลักษณ์ของโรงแรม  | ด้านการตลาด | อื่นๆ |
| 1. ด้านการพัฒนาชีวิตและสุขภาพ            | 25                     | 15                 | 20                                     | 20                   | 27  | 13                         | -                 | 29                      | 8           | 3     |
| 2. ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา            | 19                     | 21                 | 23                                     | 17                   | 27  | 13                         | -                 | 26                      | 10          | 4     |
| 3. ด้านผู้พิการ ด้อยความสามารถไร้ที่พึ่ง | 22                     | 18                 | 22                                     | 18                   | 27  | 13                         | -                 | 28                      | 11          | 1     |
| 4. ด้านการบริจาคเพื่อการกุศล             | 15                     | 25                 | 21                                     | 19                   | 26  | 14                         | -                 | 23                      | 16          | 1     |
| 5. ด้านการพัฒนาชุมชนและชนบท              | 21                     | 19                 | 22                                     | 18                   | 24  | 16                         | -                 | 26                      | 13          | 1     |
| 6. ด้านสิ่งแวดล้อม                       | 19                     | 21                 | 20                                     | 20                   | 25  | 15                         | -                 | 23                      | 14          | 3     |
| 7. ด้านส่งเสริมวิชาชีพ                   | 18                     | 22                 | 23                                     | 17                   | 26  | 13                         | 1                 | 23                      | 14          | 3     |

จากข้อมูลในตาราง 5 ซึ่งแสดงสภาพการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สรุปว่า การจัดกิจกรรมที่โรงแรมดำเนินการมากกว่า 1 ครั้ง/ปี ในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง (>20 ความคิดเห็น) คือ ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา ด้านการบริจาคเพื่อการกุศล ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านส่งเสริมวิชาชีพ การดำเนินทุกกิจกรรมทุกประเภทพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเฉพาะส่วนงานที่เกี่ยวข้องในสัดส่วนสูงว่า การมีส่วนร่วมทุกส่วนงาน ประชาชน/ผู้เข้าร่วมโครงการ/ชุมชนได้รับประโยชน์ต่อเนื่อง จากการดำเนินกิจกรรม CSR ในทุกประเภทของกิจกรรมในสัดส่วนที่สูงกว่าการได้รับประโยชน์ไม่ต่อเนื่องและไม่ได้รับประโยชน์ กิจกรรมที่ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างต่อเนื่องสูงสุด คือ การจัดกิจกรรมด้านการพัฒนาชีวิตและสุขภาพ ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา และด้านผู้พิการ ด้อยความสามารถ ไร้ที่พึ่ง ทั้งนี้พบว่าการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมในด้านภาพลักษณ์มากกว่าด้านการตลาดและด้านอื่นๆ

ตาราง 6 ประเภท/ลักษณะของกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| ประเภท/ลักษณะของกิจกรรม                   | เรียงลำดับความสำคัญในการจัดกิจกรรม |            |                |             |                | ไม่ควรรจัด |
|---|------------------------------------|------------|----------------|-------------|----------------|------------|
|   | ควรรจัดมากที่สุด                   | ควรรจัดมาก | ควรรจัดปานกลาง | ควรรจัดน้อย | ควรรจัดน้อยสุด |            |
| 1. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต                | 10                                 | 8          | 10             | 4           | 5              | 1          |
| 2. ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา             | 1                                  | 7          | 8              | 9           | 4              | 3          |
| 3. ด้านผู้พิการ ด้อยความสามารถ ไร้ที่พึ่ง | 2                                  | 2          | 10             | 6           | 8              | 3          |
| 4. ด้านการบริจาคเพื่อการกุศล              | 4                                  | 2          | 7              | 1           | 2              | 5          |
| 5. ด้านพัฒนาชุมชนและชนบท                  | 13                                 | 6          | 15             | 3           | 2              | 1          |
| 6. ด้านสิ่งแวดล้อม                        | 2                                  | 9          | 6              | 3           | 5              | 5          |
| 7. ด้านส่งเสริมวิชาชีพ                    | 7                                  | 6          | 13             | 2           | 1              | 4          |

จากตาราง 6 แสดงประเภท/ลักษณะของกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจ โรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สรุปได้ว่ากิจกรรมที่ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นควรรจัดมากที่สุด 3 ลำดับแรก ทั้งในกรณีที่พิจารณาตามจำนวนความถี่ และสัดส่วนของความถี่ คือ กิจกรรมด้านพัฒนาชุมชนและชนบท ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต และด้านส่งเสริมวิชาชีพ ส่วนกิจกรรมที่ควรรจัดมาก คือ กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต และด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา และกิจกรรมที่ควรรจัดปานกลาง คือ ด้านพัฒนาชุมชนและชนบท ด้านส่งเสริมวิชาชีพ และด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและด้านผู้พิการ ด้อยความสามารถไร้ที่พึ่ง

ตาราง 7 นโยบายแผนงานและการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจ  
โรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| นโยบายแผนงานและการดำเนินงาน           | การดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ |
|---------------------------------------|---|
| 1. มีนโยบายและแผนงานชัดเจน            | 20  |
| 2. มีนโยบายแต่แผนงานไม่ชัดเจน         | 18  |
| 3. ไม่มีนโยบายและไม่มีแผนงานที่ชัดเจน | 3   |
| 4. มีการดำเนินการเป็นประจำสม่ำเสมอ    | 13  |
| 5. มีการดำเนินการเป็นครั้งคราว        | 10  |
| 6. ไม่มีการดำเนินการ                  | -   |

จากตาราง 7 สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสม่ำเสมอ และไม่พบโรงแรมที่ไม่ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง 8 การดำเนินงานเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม  
5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| การดำเนินงาน                    | การดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ |
|---------------------------------|---|
| 1. มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง    | 38  |
| 2. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง | 23  |
| 3. มีผู้รับผิดชอบโดยตรง         | 36  |
| 4. ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง      | 38  |

ตาราง 8 สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

ตาราง 9 ขั้นตอนของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม  
5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| ขั้นตอนของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม                   | การดำเนินงาน |       |
|---|--------------|-------|
|   | มี           | ไม่มี |
| 1. นโยบายเกี่ยวกับการทำความรับผิดชอบต่อสังคม            | 39           | 1     |
| 2. หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม | 38           | 2     |
| 3. แผนในการดำเนินงาน                                    | 40           | -     |
| 4. ตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน                   | 38           | 2     |
| 5. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่                    | 38           | 2     |

จากตาราง 9 สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีการดำเนินการ ตามกรอบขั้นตอนที่ดีในการดำเนินงาน หรือวงจรการดำเนินงาน PDCA Cycle คือ มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีการกำหนดแผนในการดำเนินงาน มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่

## 2.2 ปัญหาการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรมภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล และความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรม เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม จำแนกตามด้านความรู้ความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง ด้านความร่วมมือ ด้านความสูญเสียของโรงแรม และด้านความไม่มีคุณค่าและไม่ยั่งยืน สามารถนำเสนอในตารางดังนี้

ตาราง 10 ปัญหาในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

| ประเภท/ลักษณะ<br>ของกิจกรรม                      | ปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม             |         |                            |                    |                                   |      |  |                        |                              |
|--|--|---------|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|------|--|------------------------|------------------------------|
|  | ปัญหาด้านความรู้ความ<br>เข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง |         | ปัญหาด้านความร่วมมือ       |                    | ปัญหาด้านความสูญเสีย<br>ของโรงแรม |      | ปัญหาด้านความไม่มีคุณค่า<br>และความไม่ยั่งยืน* |                        |                              |
|  | ผู้บริหาร                                      | พนักงาน | บุคลากร<br>ภายใน<br>องค์กร | บุคลากร<br>ในชุมชน | งบประมาณ                          | เวลา | ไม่มี<br>คุณค่า                                | มีคุณค่า<br>ไม่ยั่งยืน | ไม่มีคุณค่า<br>และไม่ยั่งยืน |
| 1. ด้านการพัฒนา<br>ชีวิตและสุขภาพ                | 8  | 32      | 23                         | 17                 | 21                                | 19   | 1  | 39                     | -                            |
| 2. ด้านเด็ก เยาวชน<br>และการศึกษา                | 12   | 28      | 20                         | 20                 | 20                                | 20   | 9  | 30                     | 1                            |
| 3. ด้านผู้พิการ ด้อย<br>ความสามารถ<br>ไร้ที่พึ่ง | 12   | 28      | 12                         | 28                 | 25                                | 15   | 2  | 37                     | 1                            |
| 4. ด้านการบริจาค<br>เพื่อการกุศล                 | 11   | 19      | 15                         | 25                 | 27                                | 13   | 3  | 35                     | 2                            |
| 5. ด้านการพัฒนา<br>ชุมชน และชนบท                 | 13   | 27      | 14                         | 26                 | 25                                | 15   | 1  | 36                     | 3                            |
| 6. ด้านสิ่งแวดล้อม                               | 12   | 28      | 14                         | 26                 | 23                                | 17   | 1  | 37                     | 2                            |
| 7. ด้านส่งเสริม<br>วิชาชีพ                       | 8  | 32      | 17                         | 23                 | 20                                | 20   | 1  | 37                     | 2                            |

\* หมายถึง ความไม่ยั่งยืน หมายถึง ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายในการดำเนินงานของโรงแรมที่มีการเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 10 สรุปได้ว่า การดำเนินของธุรกิจโรงแรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ CSR พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องในสัดส่วนสูงกว่าผู้บริหาร โดยบุคลากรภายในองค์กรมีปัญหาในการให้ความร่วมมือในสัดส่วนที่น้อยกว่าบุคลากรในชุมชนในเกือบทุกกิจกรรม และผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าโรงแรมสูญเสียงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีสัดส่วนสูงกว่า และส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมมีคุณค่าแต่ไม่มีความยั่งยืน

### ตอนที่ 3 สภาพ และปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกลไกสนับสนุนการทำธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพ และปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกลไกสนับสนุนการทำธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งรวบรวมโดยวิธีการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารจำนวน 40 ท่าน มีผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน และปัญหาในการดำเนินงาน ดังนี้

#### 3.1 สภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของโรงแรม ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของโรงแรม ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สรุปได้ดังตาราง 11-14

#### ตาราง 11 สภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

| การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจภายใต้หลักการ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) | มีลักษณะเกี่ยวข้องสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโรงแรมภายใต้ CSR |               | การส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมภายใต้ CSR |          | การดำเนินธุรกิจภายใต้ CSR ที่ควรได้รับการสนับสนุนหรือบูรณาการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |                |
|---|---|---------------|--|----------|---|----------------|
|   | เกี่ยวข้อง  | ไม่เกี่ยวข้อง | ส่งผล  | ไม่ส่งผล | ควรสนับสนุน   | ไม่ควรสนับสนุน |
| 1. ด้านการพัฒนาชีวิตและสุขภาพ   | 36  | 4             | 38   | 2        | 30  | 10             |
| 2. ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา   | 40  | -             | 38   | 2        | 33  | 7              |
| 3. ด้านผู้พิการ ด้านความสามารถ<br>ไร้ที่พึ่ง                                | 34  | 6             | 36   | 4        | 22  | 18             |
| 4. ด้านการบริจาคเพื่อการกุศล  | 36  | 4             | 35   | 5        | 21  | 19             |
| 5. ด้านการพัฒนาชุมชน และชนบท  | 33  | 7             | 37   | 3        | 20  | 20             |
| 6. ด้านสิ่งแวดล้อม  | 40  | -             | 37   | 3        | 27  | 13             |
| 7. ด้านส่งเสริมวิชาชีพ  | 37  | 3             | 36   | 4        | 16  | 24             |

จากตาราง 11 สรุปว่าทั้ง 8 โรงแรม มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเกี่ยวข้อง/สนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ CSR ในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง (>30 ความคิดเห็น) การดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมภายใต้ CSR ในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง (>35 ความคิดเห็น) และการดำเนินธุรกิจภายใต้ CSR ที่ควรได้รับการสนับสนุนหรือบูรณาการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า กิจกรรมที่เห็นว่าควรให้การสนับสนุน 3 ลำดับแรก โดยพิจารณาตามจำนวนความถี่ คือ ด้านเด็ก เยาวชนและการศึกษา ด้านการพัฒนาชีวิตและสุขภาพ และด้านสิ่งแวดล้อม

ตาราง 12 นโยบายแผนงานและการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| นโยบายแผนงานและการดำเนินงาน           | การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
|---------------------------------------|--|
| 1. มีนโยบายและแผนงานชัดเจน            | 20   |
| 2. มีนโยบายแต่แผนงานไม่ชัดเจน         | 13   |
| 3. ไม่มีนโยบายและไม่มีแผนงานที่ชัดเจน | 6  |
| 4. มีการดำเนินการเป็นประจำสม่ำเสมอ    | 8  |
| 5. มีการดำเนินการเป็นครั้งคราว        | 9  |
| 6. ไม่มีมีการดำเนินการ                | 2  |

จากตาราง 12 การกำหนดนโยบายแผนงานและการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายมีแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สม่ำเสมอ มีการดำเนินการเป็นครั้งคราว

ตาราง 13 การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของโรงแรม 5 ดาว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| การดำเนินงาน                    | การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
|---------------------------------|--|
| 1. มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง    | 20   |
| 2. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง | 18   |
| 3. มีผู้รับผิดชอบโดยตรง         | 2  |
| 4. ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง      | 5  |

ตาราง 13 การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

ตาราง 14 สภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ดำเนินการ

| ขั้นตอนของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม                     | การดำเนินงาน |       |
|---|--------------|-------|
|   | มี           | ไม่มี |
| 1. นโยบายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                  | 39           | 1     |
| 2. แผนในการดำเนินงาน                                      | 38           | 2     |
| 3. หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 37           | 3     |
| 4. ตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน                     | 37           | 3     |
| 5. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่                      | 36           | 4     |

จากตาราง 14 แสดงขั้นตอนของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามกรอบขั้นตอนที่ดีในการดำเนินงาน หรือวงจรการดำเนินงาน PDCA Cycle คือ มีนโยบายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดแผนในการดำเนินงาน

มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่

### 3.2 ปัญหาในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้หลักการดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สรุปได้ดังตาราง 15

ตาราง 15 ปัญหาในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

| ประเภท/ลักษณะ<br>ของกิจกรรม                      | ปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม             |         |                            |                    |                                   |      |  |                        |                              |
|--|--|---------|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|------|--|------------------------|------------------------------|
|  | ปัญหาด้านความรู้ความ<br>เข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง |         | ปัญหาด้านความร่วมมือ       |                    | ปัญหาด้านความสูญเสีย<br>ของโรงแรม |      | ปัญหาด้านความไม่มีคุณค่า<br>และความไม่ยั่งยืน* |                        |                              |
|  | ผู้บริหาร                                      | พนักงาน | บุคลากร<br>ภายใน<br>องค์กร | บุคลากร<br>ในชุมชน | งบประมาณ                          | เวลา | ไม่มี<br>คุณค่า                                | มีคุณค่า<br>ไม่ยั่งยืน | ไม่มีคุณค่า<br>และไม่ยั่งยืน |
| 1. ด้านการพัฒนา<br>ชีวิตและสุขภาพ                | 8  | 32      | 8                          | 32                 | 22                                | 18   | 3  | 36                     | 1                            |
| 2. ด้านเด็ก เยาวชน<br>และการศึกษา                | 7  | 33      | 8                          | 32                 | 23                                | 17   | 1  | 38                     | 1                            |
| 3. ด้านผู้พิการ ด้อย<br>ความสามารถ<br>ไร้ที่พึ่ง | 8  | 32      | 9                          | 31                 | 23                                | 17   | 3  | 36                     | 1                            |
| 4. ด้านการบริจาค<br>เพื่อการกุศล                 | 8  | 32      | 8                          | 32                 | 23                                | 17   | 4  | 35                     | 1                            |
| 5. ด้านการพัฒนา<br>ชุมชน และชนบท                 | 8  | 32      | 8                          | 32                 | 21                                | 19   | 5  | 34                     | 1                            |
| 6. ด้านสิ่งแวดล้อม                               | 6  | 34      | 8                          | 32                 | 21                                | 19   | 5  | 33                     | 2                            |
| 7. ด้านส่งเสริม<br>วิชาชีพ                       | 5  | 35      | 8                          | 32                 | 23                                | 17   | 5  | 34                     | 1                            |

\*หมายเหตุ ความไม่ยั่งยืน หมายถึง ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายในการดำเนินงานของโรงแรมที่มีการเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 15 สรุปว่า การดำเนินงานมีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ พนักงานในองค์กรมีปัญหาด้านความร่วมมือของบุคลากรในชุมชน และมีปัญหาด้านความสูญเสียของ โรงแรมด้านงบประมาณในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) และเห็นว่าการดำเนินงานมีคุณค่าแต่ไม่มีความไม่ยั่งยืน

#### ตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

##### 4.1 ปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีหรือวัดระดับการมีคุณลักษณะที่ดีของปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการในลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรโดยรวม

การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร เพื่อวัดระดับการมีคุณลักษณะที่ดีของปัจจัยองค์กร ในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการในลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพิจารณาจากการมีคุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร ได้ผลสรุปดังตาราง 16 และ 17

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กรของธุรกิจโรงแรม โดยรวม

| ปัจจัยองค์กรของธุรกิจโรงแรม    | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--------------------------------|-----------|-------|------------------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ | 3.805     | 0.763 | มาก              |
| 2. ด้านโครงสร้างองค์กร         | 3.733     | 0.817 | มาก              |
| 3. ด้านบรรยากาศองค์กร          | 3.769     | 0.810 | มาก              |
| รวม                            | 3.769     | 0.796 | มาก              |

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยขององค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.769$ ) ทั้งโดยรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้งใน ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.805$ ) ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 3.733$ ) และด้านบรรยากาศ ( $\bar{X} = 3.769$ ) โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยขององค์กร โดยรวม 8 โรงแรม

| ปัจจัยขององค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>                                      |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร          | 3.817     | 0.714 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม           | 3.860     | 0.690 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม              | 3.795     | 0.787 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ                      | 3.775     | 0.809 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ | 3.782     | 0.816 | มาก              |
| รวม   | 3.805     | 0.763 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว             | 3.757     | 0.774 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน                            | 3.660     | 0.860 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน          | 3.710     | 0.829 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ           | 3.770     | 0.796 | มาก              |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม   | 3.770     | 0.829 | มาก              |
| รวม  | 3.733     | 0.817 | มาก              |
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ          | 3.805     | 0.792 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน     | 3.795     | 0.839 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.745     | 0.804 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง           | 3.787     | 0.805 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                              | 3.715     | 0.812 | มาก              |
| รวม  | 3.769     | 0.810 | มาก              |

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ในตารางสรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรม ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การที่ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม ( $\bar{X} = 3.860$ ) และเมื่อพิจารณาพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.690) และคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร ธุรกิจโรงแรมมีการจัดโครงสร้างแต่ละองค์กรให้มีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ และมีระบบการทำงานเป็นทีม และทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม ( $\bar{X} = 3.770$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน การที่ธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (S.D. = 0.774) และสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศ ธุรกิจโรงแรมควรเปิด

โอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.805$ ) และพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.792)

#### 4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารองค์กรโดยรวม

การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารองค์กร เพื่อวัดระดับการมีคุณลักษณะที่ดีของปัจจัยการบริหารองค์กร ในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการในลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพิจารณาจากการมีคุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ได้ผลสรุปดังตาราง 18-19

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กรของธุรกิจโรงแรม โดยรวม

| ปัจจัยการบริหารองค์กร                           | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร           | 3.846     | 0.834 | มาก              |
| 2. ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน            | 3.929     | 0.819 | มาก              |
| 3. ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน | 3.755     | 0.771 | มาก              |
| รวม   | 3.843     | 0.771 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 18 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรม อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม ( $\bar{X} = 3.843$ ) และแยกพิจารณารายด้าน ทั้งในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.929$ ) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ( $\bar{X} = 3.846$ ) และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.755$ ) โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 19

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ปัจจัยการบริหารองค์กร โดยรวมทั้ง 8 โรงแรม

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.895     | 0.818 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์<br>ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.920     | 0.809 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การ<br>ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.862     | 0.790 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์  | 3.785     | 0.886 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงาน<br>ให้แก่พนักงาน   | 3.777     | 0.842 | มาก              |
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การ<br>ปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร  | 3.837     | 0.864 | มาก              |
| รวม   | 3.846     | 0.834 | มาก              |
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน<br>และเพียรพยายามในการทำงาน                              | 4.007     | 0.814 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพัน<br>ในงานและองค์กร  | 4.000     | 0.785 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของ<br>พนักงาน  | 3.890     | 0.830 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนา<br>ตนเองของพนักงาน  | 3.860     | 0.819 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ในการทำงาน                                 | 3.890     | 0.848 | มาก              |
| รวม   | 3.929     | 0.819 | มาก              |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร  | 3.807     | 0.762 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย  | 3.740     | 0.744 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด   | 3.785     | 0.758 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3.715     | 0.797 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ  | 3.717     | 0.786 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                           | 3.770     | 0.780 | มาก              |
| รวม   | 3.755     | 0.771 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 19 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรม ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.920$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (S.D. = 0.790) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน ธุรกิจโรงแรมมีระบบและกลไกที่สามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.007$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ระบบและกลไกของธุรกิจโรงแรมสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร (S.D. = 0.785) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.807$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบรรลุเป้าหมาย (S.D. = 0.744)

### 4.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรแยกแต่ละโรงแรม

การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร เพื่อวัดระดับการมีคุณลักษณะที่ดีของปัจจัยองค์กรในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้แต่ละโรงแรมสามารถดำเนินการในลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพิจารณาจากการมีคุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านบรรยากาศองค์กร โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 20-27

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 1

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>                                      |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร          | 3.880     | 0.520 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม           | 3.900     | 0.614 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม              | 3.940     | 0.619 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ                      | 3.940     | 0.711 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ | 3.940     | 0.766 | มาก              |
| รวม   | 3.920     | 0.646 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว             | 3.820     | 0.660 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน                            | 3.800     | 0.606 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน          | 3.800     | 0.782 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ           | 3.920     | 0.665 | มาก              |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม   | 3.880     | 0.627 | มาก              |
| รวม  | 3.844     | 0.668 | มาก              |
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ          | 3.820     | 0.560 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน     | 3.800     | 0.755 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.740     | 0.694 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง           | 3.940     | 0.682 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                              | 3.920     | 0.723 | มาก              |
| รวม  | 3.844     | 0.682 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 20 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก และนำเสนอรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ของโรงแรมต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม มีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ และมีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ ( $\bar{X} = 3.940$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร (S.D. = 0.520) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร โดยกำหนดโครงสร้างแต่ละองค์กรมมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ ( $\bar{X} = 3.920$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันคือ ธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (S.D. = 0.660) และพบว่า

คุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร โดยมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.940$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การธุรกิจที่โรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (S.D. = 0.560)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 2

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>                                      |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร          | 3.740     | 0.777 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม           | 3.860     | 0.606 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม              | 3.900     | 0.646 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ                      | 3.760     | 0.743 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ | 3.600     | 0.808 | มาก              |
| รวม   | 3.772     | 0.716 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว             | 3.440     | 0.732 | ปานกลาง          |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน                            | 3.160     | 0.933 | ปานกลาง          |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน          | 3.460     | 0.838 | ปานกลาง          |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ           | 3.620     | 0.805 | มาก              |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม   | 3.660     | 0.823 | มาก              |
| รวม  | 3.468     | 0.826 | ปานกลาง          |
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ          | 3.520     | 0.952 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน     | 3.640     | 1.045 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.760     | 0.870 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง           | 3.720     | 0.926 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                              | 3.600     | 0.989 | มาก              |
| รวม  | 3.648     | 0.956 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 22 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ทั้ง 3 ด้าน โดยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม ( $\bar{X} = 3.900$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม (S.D. = 0.606) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ การที่ธุรกิจโรงแรมมีระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม ( $\bar{X} = 3.660$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (S.D. =

0.732) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร คือ การที่ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.760$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.870)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 3

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>                                      |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร          | 3.800     | 0.728 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม           | 3.840     | 0.650 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม              | 3.840     | 0.710 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ                      | 3.800     | 0.728 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ | 3.760     | 0.743 | มาก              |
| รวม   | 3.808     | 0.711 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว             | 3.720     | 0.809 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน                            | 3.640     | 0.749 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน          | 3.660     | 0.871 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ           | 3.820     | 0.800 | มาก              |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม   | 3.760     | 0.916 | มาก              |
| รวม  | 3.720     | 0.829 | มาก              |
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ          | 3.760     | 0.893 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน     | 3.500     | 0.886 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.620     | 0.725 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง           | 3.720     | 0.671 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                              | 3.620     | 0.696 | มาก              |
| รวม  | 3.644     | 0.774 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 22 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม และกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม ( $\bar{X} = 3.840$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม (S.D. = 0.650) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดโครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ ( $\bar{X} = 3.820$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน (S.D. = 0.749) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร

คือ ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.760$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่สมาชิกที่ปฏิบัติงานในโรงแรมสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย (S.D. = 0.696)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 4

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>                                      |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร          | 3.960     | 0.807 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม           | 4.160     | 0.710 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม              | 4.120     | 0.798 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ                      | 4.100     | 0.762 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ | 4.080     | 0.829 | มาก              |
| รวม   | 4.084     | 0.781 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว             | 3.940     | 0.766 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน                            | 3.940     | 0.818 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน          | 4.040     | 0.832 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ           | 4.180     | 0.747 | มาก              |

ตาราง 23 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม   | 4.200     | 0.728 | มาก              |
| รวม  | 4.060     | 0.778 | มาก              |
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ          | 4.020     | 0.714 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน     | 4.140     | 0.756 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 4.120     | 0.773 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง           | 4.120     | 0.773 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                              | 4.100     | 0.735 | มาก              |
| รวม  | 4.100     | 0.750 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 23 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม ( $\bar{X} = 4.160$ ) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.710) พบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมมีระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม ( $\bar{X} = 4.200$ ) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.728) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร คือ การที่ธุรกิจโรงแรมมีการนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ( $\bar{X} =$

4.140) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (S.D. = 0.714)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 5

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร                               | 3.760     | 0.743 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม                                | 4.000     | 0.755 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม                                   | 3.880     | 0.848 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ   | 3.960     | 0.727 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ                      | 3.980     | 0.795 | มาก              |
| รวม  | 3.916     | 0.773 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว                                  | 3.960     | 0.856 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน   | 3.680     | 0.935 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน                               | 3.800     | 0.832 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ                                | 3.960     | 0.856 | มาก              |
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม | 3.940     | 0.739 | มาก              |
| รวม  | 3.868     | 0.843 | มาก              |

ตาราง 24 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ           | 3.900     | 0.839 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน      | 3.980     | 0.714 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.940     | 0.711 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง            | 4.120     | 0.627 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                               | 3.780     | 0.736 | มาก              |
| รวม   | 3.944     | 0.725 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 24 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ ธุรกิจโรงแรมมีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ ( $\bar{X} = 3.980$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ (S.D. = 0.727) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และออกแบบโครงสร้างแต่ละองค์กรให้มีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ ( $\bar{X} = 3.960$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การมีระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีม และทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม (S.D. = 0.739) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร คือ การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.980$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม

มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เห็นว่าธุรกิจโรงแรมควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (S.D. = 0.627)

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 6

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร                               | 3.900     | 0.735 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม                                | 3.800     | 0.832 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม                                   | 3.740     | 0.985 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ   | 3.700     | 1.054 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ                      | 3.820     | 0.849 | มาก              |
| รวม  | 3.792     | 0.891 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว                                  | 3.800     | 0.903 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน   | 3.740     | 1.026 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน                               | 3.760     | 0.846 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ                                | 3.740     | 0.803 | มาก              |
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม | 3.840     | 0.933 | มาก              |
| รวม  | 3.976     | 0.902 | มาก              |

## ตาราง 25 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ           | 3.760     | 0.770 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน      | 3.720     | 0.881 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.760     | 0.822 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง            | 3.640     | 0.875 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                               | 3.720     | 0.926 | มาก              |
| รวม   | 3.720     | 0.854 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 25 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.900$ ) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.735) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมมีระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม ( $\bar{X} = 3.840$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ (S.D. = 0.803) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.760$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (S.D. = 0.770)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร ของโรงแรมที่ 7

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร                               | 3.780     | 0.615 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม                                | 3.680     | 0.551 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม                                   | 3.560     | 0.611 | มาก              |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ   | 3.420     | 0.758 | ปานกลาง          |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ                      | 3.440     | 0.704 | ปานกลาง          |
| รวม  | 3.576     | 0.647 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว                                  | 3.660     | 0.626 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน   | 3.580     | 0.758 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน                               | 3.620     | 0.725 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ                                | 3.520     | 0.706 | มาก              |
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม | 3.440     | 0.732 | ปานกลาง          |
| รวม  | 3.564     | 0.709 | มาก              |

ตาราง 26 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ           | 3.840     | 0.650 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน      | 3.820     | 0.660 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.640     | 0.875 | มาก              |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง            | 3.580     | 0.810 | มาก              |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                               | 3.580     | 0.730 | มาก              |
| รวม   | 3.692     | 0.745 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 26 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ทั้ง 3 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านโครงสร้างองค์กรมีบางรายด้านย่อยที่ความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.780$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่กำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม (S.D. = 0.551) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ( $\bar{X} = 3.660$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.626) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.840$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.650)

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์กร โรงแรมที่ 8

| ปัจจัยองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร                               | 3.720     | 0.757 | มาก              |
| 2. วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม                                | 3.640     | 0.662 | มาก              |
| 3. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม                                   | 3.380     | 0.805 | ปานกลาง          |
| 4. ยุทธศาสตร์ของโรงแรมมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ   | 3.520     | 0.762 | มาก              |
| 5. มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ยุทธศาสตร์ของโรงแรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรับทราบ                      | 3.640     | 0.875 | มาก              |
| รวม  | 3.580     | 0.772 | มาก              |
| <b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว                                  | 3.720     | 0.729 | มาก              |
| 2. ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน   | 3.740     | 0.828 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปของแต่ละหน่วยงาน                               | 3.540     | 0.813 | มาก              |
| 4. โครงสร้างแต่ละองค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ                                | 3.400     | 0.728 | ปานกลาง          |
| 5. ระบบการทำงานมีลักษณะแบบทีมและทำงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งทีม | 3.440     | 0.860 | ปานกลาง          |
| รวม  | 3.568     | 0.791 | มาก              |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ปัจจัยองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ           | 3.820     | 0.849 | มาก              |
| 2. การนำความคิดเห็นของสมาชิกไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน      | 3.760     | 0.846 | มาก              |
| 3. ธุรกิจโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 3.380     | 0.779 | ปานกลาง          |
| 4. ธุรกิจโรงแรมมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง            | 3.460     | 0.813 | ปานกลาง          |
| 5. สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย                               | 3.400     | 0.755 | ปานกลาง          |
| รวม   | 3.564     | 0.808 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 27 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร มีบางรายด้านย่อยที่ความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ คือ ธุรกิจโรงแรมกำหนดวิสัยทัศน์ที่มาจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.720$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยวิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจโรงแรม (S.D. = 0.662) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านโครงสร้างองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน ( $\bar{X} = 3.740$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การแบ่งโครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (S.D. = 0.729) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านบรรยากาศองค์กร คือ ธุรกิจโรงแรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.820$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย (S.D. = 0.755)

สรุป ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

ตาราง 28 สรุประดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแยกตามด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และแยกตามลำดับที่ของความคิดเห็น

| โรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียน<br>ในตลาดหลักทรัพย์<br>แห่งประเทศไทย | ด้านวิสัยทัศน์และ<br>ยุทธศาสตร์ |          | ด้านโครงสร้าง<br>องค์กร |          | ด้านบรรยากาศ<br>ขององค์กร |          | รวม       |          |
|---|---------------------------------|----------|-------------------------|----------|---------------------------|----------|-----------|----------|
|   | $\bar{X}$                       | ลำดับที่ | $\bar{X}$               | ลำดับที่ | $\bar{X}$                 | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | ลำดับที่ |
|   | โรงแรมที่ 1                     | 3.920    | 2                       | 3.844    | 4                         | 3.844    | 3         | 3.869    |
| โรงแรมที่ 2   | 3.772                           | 6        | 3.468                   | 8        | 3.648                     | 6        | 3.629     | 6        |
| โรงแรมที่ 3   | 3.808                           | 4        | 3.720                   | 5        | 3.648                     | 6        | 3.725     | 5        |
| โรงแรมที่ 4   | 4.084                           | 1        | 4.060                   | 1        | 4.100                     | 1        | 4.081     | 1        |
| โรงแรมที่ 5   | 3.916                           | 3        | 3.868                   | 3        | 3.944                     | 2        | 3.909     | 2        |
| โรงแรมที่ 6   | 3.792                           | 5        | 3.972                   | 2        | 3.720                     | 4        | 3.828     | 4        |
| โรงแรมที่ 7   | 3.576                           | 8        | 3.564                   | 7        | 3.692                     | 5        | 3.610     | 7        |
| โรงแรมที่ 8   | 3.580                           | 7        | 3.568                   | 6        | 3.564                     | 8        | 3.570     | 8        |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 28 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแยกตาม ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และแยกตามลำดับที่ของความคิดเห็นโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีข้อสังเกตว่า โรงแรมที่มีลำดับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ที่ส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงาน โดยโรงแรมที่ 4 เป็นโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์กร ทั้ง 3 ด้านอยู่ในลำดับที่สูงที่สุด และพบว่าโรงแรมที่ 5 โรงแรมที่ 6 และโรงแรมที่ 1 เป็นโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์กรโดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในกลุ่มที่มีลำดับที่ดี และพบว่ากลุ่มโรงแรมมีลำดับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ที่ส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงาน ต่อคุณลักษณะโดยรวม ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในลำดับล่าง คือ โรงแรมที่ 3 โรงแรมที่ 7 โรงแรมที่ 2 และโรงแรมที่ 8

#### 4.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารองค์กรแยกแต่ละโรงแรม

การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารองค์กร เพื่อวัดระดับการมีคุณลักษณะที่ดีของปัจจัยการบริหารองค์กร ในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้ธุรกิจโรงแรม แยกแต่ละโรงแรมสามารถดำเนินการในลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการพิจารณาจากการมีคุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 29-36

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 1

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.800     | 0.699 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.840     | 0.710 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.960     | 0.604 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.840     | 0.680 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.980     | 0.654 | มาก              |
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร  | 3.900     | 0.735 | มาก              |
| รวม   | 3.886     | 0.680 | มาก              |
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน และเพียรพยายามในการทำงาน                             | 3.920     | 0.633 | มาก              |

ตาราง 29 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพัน<br>ในงานและองค์กร                                | 3.960     | 0.604 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของ<br>พนักงาน  | 3.880     | 0.558 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนา<br>ตนเองของพนักงาน                                  | 4.060     | 0.651 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ในการทำงาน                         | 3.940     | 0.651 | มาก              |
| รวม   | 3.952     | 0.619 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายของ<br>องค์กร  | 3.78      | 0.581 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย  | 3.72      | 0.671 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด   | 3.94      | 0.585 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการ<br>ดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3.94      | 0.585 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ  | 3.84      | 0.650 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและ<br>พัฒนาการดำเนินงาน                           | 3.90      | 0.646 | มาก              |
| รวม   | 3.853     | 0.619 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 29 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน ( $\bar{X} = 3.980$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การ

ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (S.D. = 0.604) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ธุรกิจโรงแรมมีระบบและกลไกสามารถสนับสนุนให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.060$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน (S.D. = 0.558) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด และมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.940$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (S.D. = 0.581)

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 2

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 4.120     | 0.689 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 4.100     | 0.788 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 4.020     | 0.684 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.960     | 0.781 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.820     | 0.660 | มาก              |
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร  | 3.940     | 0.711 | มาก              |
| รวม   | 3.993     | 0.718 | มาก              |

ตาราง 30 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน<br>และเพียรพยายามในการทำงาน                      | 3.600     | 0.832 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพัน<br>ในงานและองค์กร                                | 3.720     | 0.833 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของ<br>พนักงาน  | 3.560     | 0.884 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนา<br>ตนเองของพนักงาน                                  | 3.640     | 0.802 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ในการทำงาน                         | 3.680     | 0.843 | มาก              |
| รวม   | 3.640     | 0.838 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายของ<br>องค์กร  | 3.680     | 0.574 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย  | 3.760     | 0.624 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด   | 3.840     | 0.618 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการ<br>ดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3.800     | 0.699 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ  | 3.660     | 0.717 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและ<br>พัฒนาการดำเนินงาน                           | 3.700     | 0.677 | มาก              |
| รวม   | 3.740     | 0.651 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 30 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.120$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน (S.D. = 0.660) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร ( $\bar{X} = 3.720$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน (S.D. = 0.802) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.840$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (S.D. = 0.574)

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 3

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.800     | 0.832 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.780     | 0.815 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.920     | 0.804 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.860     | 0.903 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.820     | 0.940 | มาก              |

ตาราง 31 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร | 3.860     | 0.833 | มาก              |
| รวม  | 3.840     | 0.854 | มาก              |
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน                             | 3.740     | 0.921 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร                                       | 3.760     | 0.938 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน   | 3.720     | 1.050 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน   | 3.720     | 1.010 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน                                | 3.720     | 0.948 | มาก              |
| รวม  | 3.732     | 0.973 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร   | 3.660     | 0.772 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย   | 3.500     | 0.677 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด  | 3.680     | 0.551 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน        | 3.500     | 0.677 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ   | 3.500     | 0.814 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                                  | 3.580     | 0.784 | มาก              |
| รวม  | 3.570     | 0.712 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 31 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.920$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.804) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร ( $\bar{X} = 3.760$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน (S.D. = 0.921) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.680$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.551)

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 4

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 4.280     | 0.783 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 4.240     | 0.743 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 4.300     | 0.788 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 4.260     | 0.828 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 4.180     | 0.774 | มาก              |
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร  | 4.200     | 0.755 | มาก              |
| รวม   | 4.243     | 0.778 | มาก              |

ตาราง 32 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน และเพียรพยายามในการทำงาน                     | 4.280     | 0.809 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร                                | 4.400     | 0.699 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน  | 4.280     | 0.757 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน                                  | 4.240     | 0.716 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน                         | 4.220     | 0.840 | มาก              |
| รวม   | 4.284     | 0.764 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร  | 4.120     | 0.773 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย  | 4.080     | 0.804 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด   | 4.140     | 0.756 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 4.040     | 0.754 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ  | 4.040     | 0.754 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                           | 4.060     | 0.739 | มาก              |
| รวม   | 4.080     | 0.763 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 32 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.300$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (S.D. = 0.743) และพบว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร ( $\bar{X} = 4.400$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.699) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.140$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน (S.D. = 0.739)

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 5

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.520     | 1.110 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.800     | 1.010 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.740     | 0.852 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.720     | 1.050 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.640     | 0.984 | มาก              |

ตาราง 33 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร | 3.720     | 1.050 | มาก              |
| รวม  | 3.690     | 1.009 | มาก              |
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน และเพียรพยายามในการทำงาน                            | 4.040     | 0.807 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร                                       | 4.040     | 0.604 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน   | 4.000     | 0.638 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน   | 3.920     | 0.778 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน                                | 4.100     | 0.788 | มาก              |
| รวม  | 4.020     | 0.723 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร   | 4.060     | 0.818 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย   | 3.920     | 0.804 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด  | 4.020     | 0.769 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน        | 3.880     | 0.895 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ   | 4.000     | 0.755 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                                  | 4.060     | 0.739 | มาก              |
| รวม  | 3.990     | 0.796 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 33 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.800$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (S.D. = 0.852) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.100$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร (S.D. = 0.604) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และมีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.060$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน (S.D. = 0.739)

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 6

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.880     | 0.848 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.900     | 0.886 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.780     | 0.864 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.740     | 0.985 | มาก              |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.800     | 0.925 | มาก              |

ตาราง 34 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร | 3.860     | 0.989 | มาก              |
| รวม  | 3.826     | 0.916 | มาก              |
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน                             | 4.200     | 0.880 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร                                       | 4.120     | 0.917 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน   | 3.920     | 1.026 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน   | 3.800     | 0.808 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน                                | 3.920     | 0.944 | มาก              |
| รวม  | 3.992     | 0.915 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร   | 3.840     | 0.933 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย   | 3.780     | 0.864 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด  | 3.740     | 0.899 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน        | 3.680     | 0.957 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ   | 3.720     | 0.858 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                                  | 3.720     | 0.948 | มาก              |
| รวม  | 3.746     | 0.909 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 34 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.900$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (S.D. = 0.852) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.200$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน (S.D. = 0.808) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.840$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (S.D. = 0.858)

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 7

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.960     | 0.449 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.920     | 0.633 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.700     | 0.762 | มาก              |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.440     | 0.704 | ปานกลาง          |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.380     | 0.725 | ปานกลาง          |

ตาราง 35 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร | 3.660     | 0.745 | มาก              |
| รวม  | 3.676     | 0.669 | มาก              |
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน และเพียรพยายามในการทำงาน                            | 4.160     | 0.650 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร                                       | 3.940     | 0.682 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน   | 3.900     | 0.649 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน   | 3.820     | 0.747 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน                                | 3.860     | 0.808 | มาก              |
| รวม  | 3.936     | 0.707 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร   | 3.740     | 0.750 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย   | 3.640     | 0.692 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด  | 3.680     | 0.652 | มาก              |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน        | 3.620     | 0.696 | มาก              |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ   | 3.600     | 0.728 | มาก              |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                                  | 3.720     | 0.671 | มาก              |
| รวม  | 3.666     | 0.698 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 35 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.960$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.449) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.160$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน (S.D. = 0.649) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.740$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด (S.D. = 0.652)

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ของโรงแรมที่ 8

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.800     | 0.808 | มาก              |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสุดมีความมุ่งมั่น/สามารถประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล/หน่วยงานย่อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร | 3.780     | 0.763 | มาก              |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร                | 3.480     | 0.706 | ปานกลาง          |
| 4. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.460     | 0.862 | ปานกลาง          |
| 5. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการสอนงานให้แก่พนักงาน   | 3.600     | 0.808 | มาก              |
| 6. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร  | 3.560     | 0.929 | มาก              |
| รวม   | 3.613     | 0.812 | มาก              |

ตาราง 36 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหารองค์กร   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตน และเพียรพยายามในการทำงาน                     | 4.120     | 0.746 | มาก              |
| 2. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/สร้างความรักและผูกพันในงานและองค์กร                                | 4.060     | 0.766 | มาก              |
| 3. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/พัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน  | 3.860     | 0.808 | มาก              |
| 4. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน                                  | 3.680     | 0.867 | มาก              |
| 5. ระบบและกลไกสามารถสนับสนุน/ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน                         | 3.680     | 0.819 | มาก              |
| รวม   | 3.880     | 0.801 | มาก              |
| <b>ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน</b>   |           |       |                  |
| 1. เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร  | 3.680     | 0.712 | มาก              |
| 2. ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย  | 3.520     | 0.646 | มาก              |
| 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลาที่กำหนด   | 3.240     | 0.846 | ปานกลาง          |
| 4. มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3.260     | 0.803 | ปานกลาง          |
| 5. มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ  | 3.380     | 0.805 | ปานกลาง          |
| 6. มีการนำผลประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน                           | 3.420     | 0.810 | มาก              |
| รวม   | 3.416     | 0.770 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 36 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นปัจจัยการบริหารองค์กรที่ดีของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.800$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดสามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (S.D. = 0.706) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน คือ ระบบและกลไกสามารถจูงใจให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนและเพียรพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.120$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.746) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.680$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (S.D. = 0.646)

สรุป ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กรของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตาราง 37 สรุประดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน

| โรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียน<br>ในตลาดหลักทรัพย์<br>แห่งประเทศไทย | ด้านภาวะผู้นำของ<br>ผู้บริหารของ<br>องค์กร |          | ด้านระบบและ<br>กลไกการจูงใจ<br>ในการทำงาน |          | ด้านเป้าหมายและ<br>ข้อมูลย้อนกลับ<br>ในการปฏิบัติงาน |          | รวม       |          |
|---|--|----------|---|----------|--|----------|-----------|----------|
|   | $\bar{X}$                                  | ลำดับที่ | $\bar{X}$                                 | ลำดับที่ | $\bar{X}$  | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | ลำดับที่ |
| โรงแรมที่ 1   | 3.886                                      | 3        | 3.952                                     | 4        | 3.853  | 3        | 3.897     | 3        |
| โรงแรมที่ 2   | 3.993                                      | 2        | 3.640                                     | 8        | 3.740  | 5        | 3.791     | 5        |
| โรงแรมที่ 3   | 3.840                                      | 4        | 3.732                                     | 7        | 3.570  | 7        | 3.714     | 7        |
| โรงแรมที่ 4   | 4.243                                      | 1        | 4.284                                     | 1        | 4.080  | 1        | 4.202     | 1        |
| โรงแรมที่ 5   | 3.690                                      | 6        | 4.020                                     | 2        | 3.990  | 2        | 3.900     | 2        |
| โรงแรมที่ 6   | 3.826                                      | 5        | 3.992                                     | 3        | 3.746  | 4        | 3.854     | 4        |
| โรงแรมที่ 7   | 3.676                                      | 7        | 3.936                                     | 5        | 3.666  | 6        | 3.759     | 6        |
| โรงแรมที่ 8   | 3.613                                      | 8        | 3.880                                     | 6        | 3.416  | 8        | 3.636     | 8        |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 37 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กรแยกตาม ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน และแยกตามลำดับที่ของความเห็นโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีข้อสังเกตว่า โรงแรมที่มีลำดับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กร ที่ส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงานพบว่า โรงแรมที่ 4 เป็นโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยทั้ง 3 ด้านในลำดับที่สูงที่สุด และพบว่าโรงแรมที่ 5 โรงแรมที่ 1 และโรงแรมที่ 6 เป็นโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยโดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในกลุ่มที่มีลำดับที่ดี และพบว่ากลุ่มโรงแรมมีลำดับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ที่ส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงานต่อคุณลักษณะโดยรวม ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในลำดับล่าง คือ โรงแรมที่ 2 โรงแรมที่ 7 โรงแรมที่ 3 และโรงแรมที่ 8

#### 4.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยแยกแต่ละโรงแรม โดยการพิจารณาจากคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม ดังเสนอในตาราง 38-47

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวม

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้                     | 3.865     | 0.784 | มาก              |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร                 | 3.790     | 0.797 | มาก              |
| 3. ด้านการเอื้ออำนาจ                        | 3.787     | 0.812 | มาก              |
| 4. ด้านการจัดการความรู้                     | 3.899     | 0.794 | มาก              |
| 5. ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน       | 4.072     | 0.846 | มาก              |
| รวม   | 3.882     | 0.806 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.882$ ) และแยกพิจารณาเป็นด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ( $\bar{X} = 4.072$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.899$ ) ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.865$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.790$ ) และด้านการใช้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.787$ )

#### 4.2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว โดยรวมทั้ง 8 โรงแรม

ระดับความคิดเห็นของธุรกิจโรงแรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายด้านย่อย โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ทั้ง 8 โรงแรม

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 4.012     | 0.754 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง  | 3.960     | 0.744 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา   | 3.817     | 0.787 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.797     | 0.811 | มาก              |

## ตาราง 39 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3.815     | 0.806 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้านการเสวนา             | 3.792     | 0.806 | มาก              |
| รวม  | 3.865     | 0.784 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร   | 3.812     | 0.744 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน  | 3.787     | 0.750 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื่อมต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา        | 3.765     | 0.800 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร   | 3.802     | 0.833 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน  | 3.790     | 0.838 | มาก              |

ตาราง 39 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร<br>เพื่อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/<br>ที่มุ่งเน้นการพัฒนางาน | 3.787     | 0.820 | มาก              |
| รวม  | 3.790     | 0.797 | มาก              |
| <b>ด้านการใช้อำนาจ</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ<br>ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.822     | 0.756 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ<br>ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.785     | 0.787 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ<br>ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.745     | 0.837 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนา<br>ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.797     | 0.835 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มความ<br>รับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.760     | 0.817 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจ<br>ในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.815     | 0.841 | มาก              |
| รวม  | 3.787     | 0.812 | มาก              |

ตาราง 39 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้าน<br>กระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้  | 3.972     | 0.829 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการ<br>วิเคราะห์/จัดเก็บความรู้   | 3.950     | 0.821 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการ<br>ถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้  | 3.905     | 0.746 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้าน<br>กระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้  | 3.887     | 0.732 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการ<br>วิเคราะห์/จัดเก็บความรู้   | 3.815     | 0.844 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการ<br>ถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้  | 3.867     | 0.797 | มาก              |
| รวม  | 3.899     | 0.794 | มาก              |
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้าน<br>คอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                          | 4.085     | 0.851 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้าน<br>การพัฒนาบุคลากร   | 4.072     | 0.836 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้าน<br>ปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 4.052     | 0.834 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ<br>มาใช้ด้านการจัดการความรู้ | 4.007     | 0.874 | มาก              |

## ตาราง 39 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ<br>มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร                   | 4.085     | 0.860 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ<br>มาใช้ในการปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.135     | 0.823 | มาก              |
| รวม   | 4.072     | 0.846 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 39 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 4.012$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (S.D. = 0.744) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.812$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.744) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการใช้อำนาจ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.822$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.756) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ ( $\bar{X} = 3.972$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ (S.D. = 0.732) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม ( $\bar{X} = 4.135$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.823)

#### 4.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว แยกแต่ละโรงแรม

ระดับความคิดเห็นของธุรกิจโรงแรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายด้านย่อย โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกทั้ง 8 โรงแรม ดังนี้

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงแรมที่ 1

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 4.000     | 0.534 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง   | 3.840     | 0.738 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา  | 4.020     | 0.473 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.980     | 0.714 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 4.100     | 0.614 | มาก              |

## ตาราง 40 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้านการเสวนา                          | 4.020     | 0.684 | มาก              |
| รวม   | 3.993     | 0.626 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.940     | 0.559 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.780     | 0.545 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนา                      | 4.020     | 0.654 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.940     | 0.711 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 4.060     | 0.585 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 3.880     | 0.593 | มาก              |
| รวม   | 3.936     | 0.607 | มาก              |

## ตาราง 40 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการใช้อำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน                 | 3.880     | 0.593 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน                     | 3.920     | 0.633 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงาน                                       | 3.900     | 0.707 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.920     | 0.695 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.940     | 0.619 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 3.960     | 0.668 | มาก              |
| รวม   | 3.920     | 0.652 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.980     | 0.742 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.900     | 0.707 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.880     | 0.689 | มาก              |

## ตาราง 40 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้าน<br>กระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้  | 3.900     | 0.580 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการ<br>วิเคราะห์/จัดเก็บความรู้   | 3.980     | 0.654 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการ<br>ถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้  | 4.180     | 0.628 | มาก              |
| รวม  | 3.970     | 0.666 | มาก              |
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้าน<br>คอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้  | 3.940     | 0.818 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้าน<br>การพัฒนาบุคลากร   | 4.200     | 0.755 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้าน<br>ปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 4.040     | 0.698 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ<br>มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 4.060     | 0.739 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ<br>มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.020     | 0.742 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ<br>สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ<br>มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.100     | 0.650 | มาก              |
| รวม  | 4.060     | 0.733 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 40 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนขั้นตอนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบนกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ( $\bar{X} = 4.100$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา ( $S.D. = 0.473$ ) และพบว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน ( $\bar{X} = 4.060$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน ( $S.D. = 0.545$ ) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการเอื้ออำนาจ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.960$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $S.D. = 0.593$ ) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ( $\bar{X} = 4.180$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ ( $S.D. = 0.580$ ) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.200$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม ( $S.D. = 0.650$ )

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 3.640     | 0.749 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง  | 3.780     | 0.708 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา   | 3.590     | 0.760 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.620     | 0.725 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง      | 3.820     | 0.690 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา                  | 3.640     | 0.692 | มาก              |
| รวม  | 3.681     | 0.720 | มาก              |

ตาราง 41 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.560     | 0.643 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.600     | 0.755 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 3.560     | 0.732 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.780     | 0.708 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.700     | 0.788 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 3.640     | 0.776 | มาก              |
| รวม   | 3.640     | 0.733 | มาก              |
| <b>ด้านการใช้อำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.660     | 0.847 | มาก              |

ตาราง 41 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน                     | 3.640     | 0.802 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน                             | 3.460     | 0.813 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.720     | 0.858 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.760     | 0.743 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 3.840     | 0.865 | มาก              |
| รวม   | 3.680     | 0.821 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.860     | 0.756 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.900     | 0.788 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.760     | 0.716 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.760     | 0.656 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.860     | 0.728 | มาก              |

ตาราง 41 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่น ๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้  | 3.760     | 0.743 | มาก              |
| รวม   | 3.820     | 0.731 | มาก              |
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                       | 3.940     | 0.934 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร  | 3.740     | 0.899 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม   | 3.840     | 0.791 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่น ๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 3.800     | 0.947 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่น ๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 3.660     | 0.891 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่น ๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 3.860     | 0.926 | มาก              |
| รวม   | 3.816     | 0.898 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 41 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่น ๆ สนับสนุนขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.820$ ) และเป็นคุณลักษณะ

ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.690) และพบว่าคุณลักษณะที่ดี ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.780$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็น ไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ของบุคลากร (S.D. = 0.643) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการเอื้ออำนาจ คือ หน่วยงาน/ บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.840$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปใน แนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับ ต่างๆ ในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานของพนักงาน (S.D. = 0.743) และพบว่าคุณลักษณะ ที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/ จัดเก็บความรู้ ( $\bar{X} = 3.900$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทาง เดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้าง ความรู้ (S.D. = 0.656) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้าน การจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.940$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทาง เดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของ โรงแรม (S.D. = 0.791)

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ 3

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 3.920     | 0.899 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง  | 3.900     | 0.735 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา   | 3.860     | 0.833 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.800     | 0.880 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 3.700     | 0.909 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา               | 3.740     | 0.852 | มาก              |
| รวม  | 3.820     | 0.851 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร   | 3.680     | 0.793 | มาก              |

ตาราง 42 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.680     | 0.793 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 3.660     | 0.772 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.660     | 0.712 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.660     | 0.823 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 3.680     | 0.767 | มาก              |
| รวม   | 3.670     | 0.776 | มาก              |

#### ด้านการเอื้ออำนาจ

|   |       |       |     |
|---|-------|-------|-----|
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.920 | 0.723 | มาก |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.700 | 0.839 | มาก |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน             | 3.600 | 0.728 | มาก |

## ตาราง 42 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.640     | 0.827 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.720     | 0.757 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 3.620     | 0.805 | มาก              |
| รวม   | 3.700     | 0.779 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.900     | 1.015 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.840     | 0.955 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.920     | 0.899 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.940     | 0.842 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.760     | 0.870 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.670     | 0.763 | มาก              |
| รวม   | 3.838     | 0.890 | มาก              |

ตาราง 42 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                      | 4.100     | 0.839 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร   | 4.080     | 0.876 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 4.100     | 0.839 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 4.060     | 0.912 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.200     | 0.782 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.220     | 0.736 | มาก              |
| รวม  | 4.126     | 0.830 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 42 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 3.920$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (S.D. = 0.735) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้น

การเรียนรู้ของบุคลากร ขึ้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน และหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 3.680$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร (S.D. = 0.712) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการใช้อำนาจ คือ ขึ้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.920$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.723) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ ( $\bar{X} = 3.940$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (S.D. = 0.763) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม ( $\bar{X} = 4.220$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.736)

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ 4

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด   | 4.340     | 0.626 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง   | 4.340     | 0.745 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา  | 4.120     | 0.773 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 4.180     | 0.747 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 4.160     | 0.765 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา               | 4.200     | 0.728 | มาก              |
| รวม   | 4.223     | 0.730 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 4.120     | 0.746 | มาก              |

ตาราง 43 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 4.080     | 0.695 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 4.220     | 0.648 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 4.240     | 0.743 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 4.200     | 0.755 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 4.180     | 0.747 | มาก              |
| รวม   | 4.173     | 0.722 | มาก              |
| <b>ด้านการเอื้ออำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 4.140     | 0.728 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 4.060     | 0.711 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 4.140     | 0.756 | มาก              |

ตาราง 43 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 4.120     | 0.746 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 4.020     | 0.742 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 4.060     | 0.711 | มาก              |
| รวม   | 4.090     | 0.732 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 4.220     | 0.736 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 4.360     | 0.721 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 4.200     | 0.670 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 4.200     | 0.670 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 4.000     | 0.808 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 4.140     | 0.756 | มาก              |
| รวม   | 4.186     | 0.726 | มาก              |

ตาราง 43 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                      | 4.400     | 0.782 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร   | 4.360     | 0.692 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 4.360     | 0.776 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 4.360     | 0.692 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.480     | 0.614 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.440     | 0.643 | มาก              |
| รวม  | 4.400     | 0.699 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 43 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด และขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ( $\bar{X} = 4.340$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด (S.D. =

0.626) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.240$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนางาน (S.D. = 0.648) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการใช้อำนาจ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรม ให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรม ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.140$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรม ในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน และหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (S.D. = 0.711) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้ ( $\bar{X} = 4.360$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ (S.D. = 0.670) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.480$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.614)

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงแรมที่ 5

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 4.220     | 0.708 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง  | 4.100     | 0.614 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา   | 4.000     | 0.728 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 4.120     | 0.689 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 4.000     | 0.699 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา               | 3.940     | 0.766 | มาก              |
| รวม  | 4.063     | 0.700 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร   | 4.100     | 0.762 | มาก              |

ตาราง 44 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 4.120     | 0.718 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 4.020     | 0.714 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 4.120     | 0.798 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 4.000     | 0.670 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 4.020     | 0.742 | มาก              |
| รวม   | 4.063     | 0.734 | มาก              |
| <b>ด้านการใช้อำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 4.100     | 0.677 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 4.100     | 0.735 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 4.020     | 0.654 | มาก              |

ตาราง 44 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 4.060     | 0.711 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 4.040     | 0.668 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 4.160     | 0.584 | มาก              |
| รวม   | 4.080     | 0.671 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 4.300     | 0.677 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 4.020     | 0.795 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 4.120     | 0.773 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 4.280     | 0.671 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 4.140     | 0.756 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 4.100     | 0.762 | มาก              |
| รวม   | 4.160     | 0.739 | มาก              |

ตาราง 44 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                      | 4.280     | 0.729 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร   | 4.180     | 0.849 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 4.420     | 0.641 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 4.140     | 0.782 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.220     | 0.815 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.200     | 0.857 | มาก              |
| รวม  | 4.240     | 0.778 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 44 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 4.220$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (S.D. = 0.614) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการ

พัฒนาการทำงาน และหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.120$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน (S.D. = 0.670) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการเอื้ออำนาจ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.160$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.584) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ ( $\bar{X} = 4.300$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ (S.D. = 0.671) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.280$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม (S.D. = 0.641)

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงแรมที่ 6

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 4.220     | 0.864 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง  | 4.060     | 0.934 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา   | 3.860     | 1.030 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.800     | 0.989 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง      | 3.780     | 0.910 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา                  | 3.820     | 1.063 | มาก              |
| รวม  | 3.923     | 0.965 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร   | 3.740     | 0.852 | มาก              |

## ตาราง 45 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.760     | 0.916 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 3.740     | 0.876 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.740     | 0.943 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.840     | 0.933 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 3.920     | 0.965 | มาก              |
| รวม   | 3.790     | 0.914 | มาก              |
| <b>ด้านการเอื้ออำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.680     | 0.867 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.660     | 0.981 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.820     | 1.003 | มาก              |

ตาราง 45 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.800     | 0.947 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.660     | 1.080 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 3.800     | 1.106 | มาก              |
| รวม   | 3.736     | 0.997 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.900     | 1.015 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.900     | 0.931 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.800     | 0.782 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.640     | 0.875 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.800     | 0.968 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.840     | 0.933 | มาก              |
| รวม   | 3.813     | 0.917 | มาก              |

ตาราง 45 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                      | 4.020     | 1.020 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร   | 4.020     | 0.999 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 3.900     | 0.952 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 3.900     | 1.073 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.020     | 1.039 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.060     | 0.977 | มาก              |
| รวม  | 3.986     | 1.010 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 45 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 4.220$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ( $S.D. = 0.864$ ) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนางาน ( $\bar{X} =$

3.920) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร (S.D. = 0.852) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการใช้อำนาจ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.820$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (S.D. = 0.867) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ และขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.900) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (S.D. = 0.782) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม ( $\bar{X} = 4.060$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม (S.D. = 0.952)

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงแรมที่ 7

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด  | 3.940     | 0.511 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง  | 3.900     | 0.580 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา   | 3.580     | 0.641 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.400     | 0.606 | ปานกลาง          |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 3.500     | 0.677 | ปานกลาง          |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา               | 3.460     | 0.613 | ปานกลาง          |
| รวม  | 3.630     | 0.604 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร   | 3.740     | 0.599 | มาก              |

ตาราง 46 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.680     | 0.586 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 3.440     | 0.704 | ปานกลาง          |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.540     | 0.761 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.560     | 0.674 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 3.540     | 0.676 | มาก              |
| รวม   | 3.583     | 0.666 | มาก              |
| <b>ด้านการเอื้ออำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.660     | 0.592 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.700     | 0.614 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.580     | 0.758 | มาก              |

ตาราง 46 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.560     | 0.786 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.480     | 0.735 | ปานกลาง          |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 3.640     | 0.802 | มาก              |
| รวม   | 3.603     | 0.714 | มาก              |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.840     | 0.680 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.860     | 0.639 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.860     | 0.571 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.700     | 0.580 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.560     | 0.786 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.580     | 0.702 | มาก              |
| รวม   | 3.733     | 0.659 | มาก              |

ตาราง 46 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                      | 3.960     | 0.727 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร   | 4.000     | 0.606 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 4.040     | 0.781 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 3.800     | 0.808 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.040     | 0.879 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.160     | 0.817 | มาก              |
| รวม  | 4.000     | 0.769 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 46 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะ ด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 3.940$ ) และเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน (S.D. = 0.511) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.740$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/

กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน (S.D. = 0.586) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการเอื้ออำนาจ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.700$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (S.D. = 0.592) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการศึกษา/จัดเก็บความรู้ และขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ( $\bar{X} = 3.860$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (S.D. = 0.571) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม ( $\bar{X} = 4.160$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร (S.D. = 0.606)

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ 8

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้าน<br>กระบวนการคิด/รูปแบบการคิด   | 3.820     | 0.825 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้<br>ด้วยตัวเอง   | 3.760     | 0.716 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง<br>ในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเสวนา  | 3.540     | 0.761 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>กระบวนการ/รูปแบบการคิด | 3.480     | 0.762 | ปานกลาง          |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง   | 3.460     | 0.813 | ปานกลาง          |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุน<br>ขั้นตอนกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน<br>กระบวนการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ด้าน<br>การเสวนา               | 3.520     | 0.735 | มาก              |
| รวม   | 3.596     | 0.762 | มาก              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.620     | 0.779 | มาก              |

ตาราง 47 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงานส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.600     | 0.782 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา                     | 3.460     | 0.930 | ปานกลาง          |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร  | 3.400     | 0.947 | ปานกลาง          |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริม/สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน   | 3.300     | 1.054 | ปานกลาง          |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/ทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร เชื้อต่อวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร/ที่มุ่งเน้นการพัฒนา | 3.440     | 0.993 | ปานกลาง          |
| รวม   | 3.470     | 0.914 | ปานกลาง          |
| <b>ด้านการใช้อำนาจ</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.540     | 0.787 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.500     | 0.762 | ปานกลาง          |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน   | 3.440     | 0.972 | ปานกลาง          |

ตาราง 47 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม   | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-------|------------------|
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน | 3.560     | 0.929 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มควมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน  | 3.460     | 0.930 | ปานกลาง          |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงาน         | 3.440     | 0.884 | ปานกลาง          |
| รวม   | 3.490     | 0.877 | ปานกลาง          |
| <b>ด้านการจัดการความรู้</b>   |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.780     | 0.840 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.820     | 0.896 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.700     | 0.735 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้   | 3.680     | 0.683 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้  | 3.420     | 0.949 | ปานกลาง          |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ในการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้   | 3.560     | 0.836 | มาก              |
| รวม   | 3.660     | 0.823 | มาก              |

ตาราง 47 (ต่อ)

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม  | $\bar{X}$ | S.D.  | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-------|------------------|
| <b>ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</b>  |           |       |                  |
| 1. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้                                      | 4.040     | 0.856 | มาก              |
| 2. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาบุคลากร   | 4.000     | 0.857 | มาก              |
| 3. ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม  | 3.720     | 0.948 | มาก              |
| 4. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้               | 3.940     | 0.890 | มาก              |
| 5. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการพัฒนาบุคลากร                | 4.040     | 0.924 | มาก              |
| 6. หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม | 4.040     | 0.856 | มาก              |
| รวม  | 3.963     | 0.888 | มาก              |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 47 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อย โดยมีข้อสังเกตว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด ( $\bar{X} = 3.820$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (S.D. = 0.716) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ขั้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ

การเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ( $\bar{X} = 3.620$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขึ้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ที่สามารถเพิ่มทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (S.D. = 0.779) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการเลือกอำนาจ คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมระดับต่างๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.560$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขึ้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงแรมในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานของพนักงาน (S.D. = 0.762) และพบว่าคุณลักษณะที่ดีในด้านการจัดการความรู้ คือ ขึ้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนพนักงานด้านการวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้ ( $\bar{X} = 3.820$ ) และคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ หน่วยงาน/บุคลากรที่ รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ ด้านกระบวนการแสวงหาการสร้างความรู้ (S.D. = 0.683) และพบว่า คุณลักษณะที่ดีในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน คือ ขึ้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุน การใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้ หน่วยงาน/บุคลากรที่ รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้าน การพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม ( $\bar{X} = 4.040$ ) และ คุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ขึ้นตอน/กระบวนการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านการจัดการความรู้และหน่วยงาน/ บุคลากรที่รับผิดชอบ/และทรัพยากรอื่นๆ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์/เทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ด้านปฏิบัติ/พัฒนาการทำงานของโรงแรม (S.D. = 0.856)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังตาราง 48

ตาราง 48 สรุประดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน และแยกตามลำดับที่ของความความคิดเห็น

| โรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย | ด้านพลวัตการเรียนรู้ |          | ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร |          | ด้านการเอื้ออำนาจ |          | ด้านการจัดการความรู้ |          | ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน |          | รวม       |          |
|---|----------------------|----------|--------------------------|----------|-------------------|----------|----------------------|----------|------------------------------------|----------|-----------|----------|
|   | $\bar{X}$            | ลำดับที่ | $\bar{X}$                | ลำดับที่ | $\bar{X}$         | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | ลำดับที่ | $\bar{X}$                          | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | ลำดับที่ |
| โรงแรมที่ 1   | 3.993                | 3        | 3.936                    | 3        | 3.920             | 3        | 3.970                | 3        | 4.060                              | 4        | 3.975     | 3        |
| โรงแรมที่ 2   | 3.681                | 7        | 3.640                    | 6        | 3.680             | 6        | 3.816                | 5        | 3.806                              | 8        | 3.724     | 6        |
| โรงแรมที่ 3   | 3.820                | 5        | 3.670                    | 5        | 3.700             | 5        | 3.838                | 4        | 4.126                              | 3        | 3.830     | 5        |
| โรงแรมที่ 4   | 4.223                | 1        | 4.173                    | 1        | 4.090             | 1        | 4.186                | 1        | 4.400                              | 1        | 4.214     | 1        |
| โรงแรมที่ 5   | 4.063                | 2        | 4.063                    | 2        | 4.080             | 2        | 4.160                | 2        | 4.240                              | 2        | 4.121     | 2        |
| โรงแรมที่ 6   | 3.923                | 4        | 3.790                    | 4        | 3.736             | 4        | 3.813                | 6        | 3.986                              | 6        | 3.849     | 4        |
| โรงแรมที่ 7   | 3.630                | 7        | 3.583                    | 7        | 3.603             | 7        | 3.733                | 7        | 4.000                              | 5        | 3.709     | 7        |
| โรงแรมที่ 8   | 3.596                | 8        | 3.470                    | 8        | 3.490             | 8        | 3.660                | 8        | 3.963                              | 7        | 3.635     | 8        |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 48 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แยกตาม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน และแยกตามลำดับที่ โดยมีข้อสังเกตว่าโรงแรมที่ 4 มีความโดดเด่น มีลำดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกตามคุณลักษณะที่ดีส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงานของโรงแรม เป็นลำดับที่ดีที่สุดทั้งโดยรวมและแยกรายด้าน และพบว่าโรงแรมที่ 5 โรงแรมที่ 1 และโรงแรมที่ 6 เป็นโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะที่ดี ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในกลุ่มที่มีลำดับที่ดี และพบว่ากลุ่มโรงแรมมีลำดับการให้ความสำคัญคุณลักษณะที่ดีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในลำดับล่าง คือ โรงแรมที่ 3 โรงแรมที่ 2 โรงแรมที่ 7 และโรงแรมที่ 8

### 4.3 ปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### 4.3.1 ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ได้ผลสรุปดังตาราง 49-53

ตาราง 49 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta  | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|-------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.292                | 0.120                  |       | 2.430*  | 0.016   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.103                | 0.050                  | 0.097 | 2.044*  | 0.042   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.091                | 0.049                  | 0.092 | 1.842   | 0.066   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.037                | 0.048                  | 0.037 | 0.774   | 0.440   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.018                | 0.042                  | 0.020 | 0.431   | 0.667   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.413                | 0.043                  | 0.439 | 9.635** | 0.000   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.269                | 0.046                  | 0.261 | 5.864** | 0.000   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.709 F = 162.917\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.357

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 49 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 70.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยองค์กรด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร

และด้านบรรยากาศขององค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 50 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta  | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|-------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.111                | 0.128                  |       | 0.867   | 0.387   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.043                | 0.054                  | 0.039 | 0.797   | 0.426   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.139                | 0.053                  | 0.136 | 2.639** | 0.009   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.084                | 0.051                  | 0.082 | 1.643   | 0.101   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.189                | 0.045                  | 0.199 | 4.178** | 0.000   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.161                | 0.046                  | 0.165 | 3.509** | 0.001   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.352                | 0.049                  | 0.331 | 7.197** | 0.000   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.689 F = 148.610\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.381

\*\* P < 0.01

ตาราง 50 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 68.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 51 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta  | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.154                    | 0.134                      |       | 1.151   | 0.250   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.105                    | 0.056                      | 0.096 | 1.873   | 0.062   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.093                    | 0.055                      | 0.091 | 1.682   | 0.093   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.249                    | 0.053                      | 0.243 | 4.682** | 0.000   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.068                    | 0.047                      | 0.072 | 1.440   | 0.151   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.212                    | 0.048                      | 0.218 | 4.433** | 0.000   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.228                    | 0.051                      | 0.215 | 4.463** | 0.000   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.660 F = 130.032\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.398

\*\* P < 0.01

ตาราง 51 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 66.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กรด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 52 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.477                    | 0.137                      |        | 3.478** | 0.001   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.191                    | 0.058                      | 0.180  | 3.327** | 0.001   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.041                   | 0.057                      | -0.041 | -0.722  | 0.471   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.196                    | 0.055                      | 0.197  | 3.598** | 0.000   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.126                    | 0.048                      | 0.137  | 2.609** | 0.009   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.300                    | 0.049                      | 0.317  | 6.106** | 0.000   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.118                    | 0.052                      | 0.114  | 2.261*  | 0.024   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.623 F = 111.110\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.408

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 52 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ตัวที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 62.30 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำองค์กร และด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 53 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.802                    | 0.178                      |        | 4.492** | 0.000   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.160                    | 0.075                      | 0.135  | 2.143*  | 0.033   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.091                    | 0.074                      | 0.082  | 1.237   | 0.217   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.129                    | 0.071                      | 0.115  | 1.815   | 0.070   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.055                    | 0.063                      | 0.054  | 0.878   | 0.380   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.480                    | 0.064                      | 0.454  | 7.516** | 0.000   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.070                   | 0.068                      | -0.060 | -1.026  | 0.306   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.490 F = 64.918\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.531

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 53 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ตัวที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 49.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 54 สรุปปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
ธุรกิจโรงแรม

| ปัจจัย                        | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม |                                  |                       |                          |  |
|-------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|--|
|                               | ด้านพลวัต<br>การเรียนรู้                     | ด้านการ<br>ปรับเปลี่ยน<br>องค์กร | ด้านการ<br>เชื้ออำนาจ | ด้านการจัดการ<br>ความรู้ | ด้านการนำ<br>เทคโนโลยีมา<br>ประยุกต์ใช้งาน |
| ปัจจัยองค์กร                  |  |                                  |                       |                          |  |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | *  | -                                | -                     | **                       | *  |
| โครงสร้างองค์กร               | -  | **                               | -                     | -                        | -  |
| บรรยากาศขององค์กร             | -  | -                                | **                    | **                       | -  |
| ปัจจัยการบริหารองค์กร         |  |                                  |                       |                          |  |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -  | **                               | -                     | **                       | -  |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | **   | **                               | **                    | **                       | **   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | **   | **                               | **                    | *                        | -  |

หมายเหตุ มีผล \*  $P < 0.05$ , \*\*  $P < 0.01$

ไม่มีผล (-)

จากตาราง 54 สรุปได้ว่า ปัจจัยองค์กร มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเชื้ออำนาจ และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน มีเพียงด้านการจัดการความรู้ที่ปัจจัยองค์กรด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กรมีผลอย่างมีนัยสำคัญสูงทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนปัจจัยการบริหารองค์กรนั้น พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยการบริหารองค์กรด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน และปัจจัยการบริหารองค์กรด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้าน ยกเว้นด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน

### 4.3.2 ปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม แยกแต่ละธุรกิจโรงแรม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 1 ได้ผลสรุปดังตาราง 55-59

ตาราง 55 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 1

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.467                | 0.455                  |        | 1.027  | 0.310   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.085               | 0.133                  | -0.095 | -0.643 | 0.524   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.161                | 0.134                  | 0.167  | 1.197  | 0.238   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.017               | 0.123                  | -0.020 | -0.141 | 0.889   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.204                | 0.121                  | 0.243  | 1.680  | 0.100   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.309                | 0.124                  | 0.324  | 2.490* | 0.017   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.337                | 0.148                  | 0.311  | 2.280* | 0.028   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.553 F = 11.110\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.296

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 55 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 55.30 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กรด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านพลวัต อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 56 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 1

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.423                    | 0.512                      |        | 2.777** | 0.008   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.200                    | 0.149                      | 0.246  | 1.339   | 0.187   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.029                    | 0.152                      | 0.033  | 0.191   | 0.850   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.047                    | 0.138                      | 0.060  | 0.340   | 0.736   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.113                   | 0.137                      | -0.149 | -0.826  | 0.413   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.311                    | 0.140                      | 0.361  | 2.224*  | 0.031   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.168                    | 0.166                      | 0.172  | 1.011   | 0.317   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.303 F = 4.556\*\* Prob.F = 0.001 SEE = 0.333

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 56 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 30.30 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 57 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการถืออำนาจ ของโรงแรมที่ 1

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.462                    | 0.509                      |        | 2.872** | 0.006   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.599                    | 0.149                      | 0.677  | 4.035** | 0.000   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.255                   | 0.151                      | -0.269 | -1.691  | 0.098   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.074                    | 0.138                      | 0.086  | 0.535   | 0.595   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.138                   | 0.136                      | -0.167 | -1.017  | 0.315   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.179                    | 0.139                      | 0.192  | 1.293   | 0.203   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.164                    | 0.165                      | 0.154  | 0.990   | 0.328   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.420 F = 6.923\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.331

\*\* P < 0.01

ตาราง 57 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการถืออำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการถืออำนาจ ได้ร้อยละ 42.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการถืออำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการถืออำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 58 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 1

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.901                    | 0.643                      |        | 2.957** | 0.005   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.385                    | 0.187                      | 0.401  | 2.055*  | 0.046   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.340                   | 0.190                      | -0.331 | -1.791  | 0.080   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.078                    | 0.174                      | 0.084  | 0.447   | 0.657   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.011                    | 0.171                      | 0.012  | 0.062   | 0.950   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.307                    | 0.175                      | 0.302  | 1.751   | 0.087   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.081                    | 0.209                      | 0.071  | 0.391   | 0.698   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.215 F = 3.238\*\* Prob.F = 0.010 SEE = 0.418

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 58 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 21.50 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 59 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 1

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.730                    | 0.783                      |        | 2.209*  | 0.033   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.537                    | 0.228                      | 0.437  | 2.352*  | 0.023   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.207                   | 0.232                      | -0.157 | -0.894  | 0.376   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.284                   | 0.212                      | -0.240 | -1.341  | 0.187   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.196                    | 0.209                      | 0.171  | 0.938   | 0.354   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.607                    | 0.213                      | 0.468  | 2.846** | 0.007   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.273                   | 0.254                      | -0.185 | -1.074  | 0.289   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.287 F = 4.294\*\* Prob.F = 0.002 SEE = 0.509

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 59 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 28.70 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 1 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 2 ได้ผลสรุปดังตาราง 60-64

ตาราง 60 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 2

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.836                | 0.573                  |        | 1.458   | 0.152   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.034               | 0.180                  | -0.032 | -0.190  | 0.850   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.085                | 0.135                  | 0.094  | 0.628   | 0.533   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.137                | 0.145                  | 0.182  | 0.945   | 0.350   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.024               | 0.174                  | -0.024 | -0.135  | 0.893   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.396                | 0.135                  | 0.475  | 2.942** | 0.005   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.222                | 0.162                  | 0.182  | 1.373   | 0.177   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.529 F = 10.183\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.412

\*\* P < 0.01

ตาราง 60 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 52.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 61 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 2

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.259                    | 0.676                      |        | 0.384  | 0.703   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.228                   | 0.212                      | -0.194 | -1.073 | 0.289   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.076                   | 0.159                      | -0.077 | -0.477 | 0.636   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.135                    | 0.171                      | 0.163  | 0.787  | 0.436   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.288                    | 0.205                      | 0.263  | 1.401  | 0.168   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.289                    | 0.159                      | 0.315  | 1.816  | 0.076   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.487                    | 0.191                      | 0.365  | 2.554* | 0.014   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.455 F = 7.826\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.485

\* P < 0.05

ตาราง 61 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 45.50 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 62 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ของโรงแรมที่ 2

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.592                    | 0.697                      |        | 2.284*  | 0.027   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.425                   | 0.219                      | -0.348 | -1.943  | 0.059   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.045                    | 0.164                      | 0.044  | 0.272   | 0.787   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.597                    | 0.176                      | 0.697  | 3.387** | 0.002   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.109                   | 0.212                      | -0.096 | -0.514  | 0.610   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.212                    | 0.164                      | 0.223  | 1.294   | 0.202   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.274                    | 0.197                      | 0.197  | 1.394   | 0.171   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.465 F = 8.088\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.501

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 62 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 46.50 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านบรรยากาศขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 63 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 2

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.950                    | 0.564                      |        | 1.684   | 0.099   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.081                    | 0.177                      | 0.073  | 0.459   | 0.649   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.296                   | 0.133                      | -0.317 | -2.231* | 0.031   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.371                    | 0.143                      | 0.474  | 2.600*  | 0.013   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.016                   | 0.171                      | -0.015 | -0.093  | 0.926   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.368                    | 0.133                      | 0.423  | 2.776** | 0.008   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.257                    | 0.159                      | 0.202  | 1.615   | 0.114   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.581 F = 12.313 Prob.F = 0.000 SEE = 0.405

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 63 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 58.10 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 64 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 2

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.752                    | 0.852                      |        | 0.883  | 0.382   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.113                    | 0.267                      | 0.079  | 0.421  | 0.676   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.125                   | 0.201                      | -0.105 | -0.625 | 0.535   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.494                    | 0.216                      | 0.497  | 2.293* | 0.027   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.090                    | 0.259                      | 0.068  | 0.348  | 0.730   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.197                    | 0.200                      | 0.178  | 0.982  | 0.332   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.050                    | 0.240                      | 0.031  | 0.208  | 0.836   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.407 F = 6.616\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.612

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 64 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ตัวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 40.70 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านบรรยากาศขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 2 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 3 ได้ผลสรุปดังตาราง 65-69

ตาราง 65 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 3

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.772                | 0.416                  |        | 1.857   | 0.070   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.124               | 0.150                  | -0.093 | -0.824  | 0.414   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.065               | 0.138                  | -0.056 | -0.469  | 0.642   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.028                | 0.141                  | 0.022  | 0.197   | 0.845   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.169                | 0.141                  | 0.169  | 1.200   | 0.237   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.592                | 0.148                  | 0.699  | 4.002** | 0.000   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.223                | 0.196                  | 0.173  | 1.134   | 0.263   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.790 F = 31.682\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.355

\*\* P < 0.01

ตาราง 65 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวมด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 79.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 66 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 3

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.502                    | 0.431                      |        | 1.163   | 0.251   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.195                   | 0.155                      | 0.164  | -1.255  | 0.216   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.160                    | 0.143                      | 0.154  | 1.122   | 0.268   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.143                   | 0.147                      | -0.127 | -0.977  | 0.334   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.533                    | 0.146                      | 0.592  | 3.641** | 0.001   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | -0.031                   | 0.153                      | -0.041 | -0.201  | 0.842   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.534                    | 0.203                      | 0.462  | 2.622*  | 0.012   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.719 F = 21.927\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.368

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 66 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 71.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 67 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ของโรงแรมที่ 3

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.986                    | 0.487                      |        | 2.024* | 0.049   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.082                   | 0.175                      | -0.069 | -0.468 | 0.642   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.104                   | 0.161                      | -0.100 | -0.646 | 0.521   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.268                    | 0.166                      | 0.236  | 1.616  | 0.113   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.356                    | 0.165                      | 0.393  | 2.154* | 0.037   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.383                    | 0.173                      | 0.500  | 2.209* | 0.033   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.100                   | 0.230                      | -0.086 | -0.434 | 0.666   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.647 F = 15.954\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.415

\* P < 0.05

ตาราง 67 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 64.70 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 68 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 3

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.873                    | 0.580                      |        | 1.506  | 0.139   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.111                   | 0.209                      | -0.080 | -0.530 | 0.599   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.043                   | 0.192                      | -0.035 | -0.222 | 0.825   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.083                    | 0.197                      | 0.063  | 0.420  | 0.677   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.353                    | 0.197                      | 0.339  | 1.795  | 0.080   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.452                    | 0.206                      | 0.513  | 2.190* | 0.034   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.062                    | 0.274                      | 0.046  | 0.225  | 0.823   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.622 F = 14.495\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.495

\* P < 0.05

ตาราง 68 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 62.20 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำองค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 69 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 3

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.790                    | 0.531                      |        | 3.374** | 0.002   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.253                   | 0.191                      | -0.194 | -1.324  | 0.192   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.189                    | 0.176                      | 0.165  | 1.074   | 0.289   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.072                    | 0.180                      | 0.058  | 0.398   | 0.693   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.436                    | 0.180                      | 0.441  | 2.423*  | 0.020   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.560                    | 0.189                      | 0.669  | 2.964** | 0.005   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.400                   | 0.250                      | -0.315 | -1.598  | 0.117   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.649 F = 16.102\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.453

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 69 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 64.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านภาวะผู้นำองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กรด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 3 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 4 ได้ผลสรุปดังตาราง 70-74

ตาราง 70 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 4

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.407                | 0.317                  |        | 1.282   | 0.207   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.182                | 0.151                  | 0.183  | 1.201   | 0.236   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.050                | 0.145                  | 0.050  | 0.344   | 0.732   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.048               | 0.141                  | -0.049 | -0.337  | 0.738   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.014                | 0.138                  | 0.016  | 0.105   | 0.917   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.411                | 0.114                  | 0.441  | 3.597** | 0.001   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.305                | 0.135                  | 0.326  | 2.256*  | 0.029   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.757 F = 26.383\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.304

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 70 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 75.70 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 71 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 4

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.519                    | 0.311                      |        | 1.670   | 0.102   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.140                    | 0.148                      | 0.142  | 0.942   | 0.351   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.170                    | 0.142                      | 0.171  | 1.194   | 0.239   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.194                   | 0.138                      | -0.201 | -1.400  | 0.169   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.390                    | 0.135                      | 0.431  | 2.890** | 0.006   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | -0.011                   | 0.112                      | -0.012 | -0.097  | 0.923   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.387                    | 0.132                      | 0.417  | 2.923** | 0.006   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.763 F = 27.332\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.298

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 71 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 76.30 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 72 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการถืออำนาจ ของโรงแรมที่ 4

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.318                    | 0.311                      |        | 1.023  | 0.312   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.315                    | 0.149                      | 0.326  | 2.119* | 0.040   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.156                    | 0.142                      | 0.160  | 1.098  | 0.279   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.142                    | 0.139                      | 0.150  | 1.023  | 0.312   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.073                   | 0.135                      | -0.082 | -0.538 | 0.594   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.132                    | 0.112                      | 0.145  | 1.171  | 0.248   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.249                    | 0.133                      | 0.273  | 1.875  | 0.068   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.753 F = 25.936\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.298

\* P < 0.05

ตาราง 72 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการถืออำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการถืออำนาจ ได้ร้อยละ 75.30 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการถืออำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการถืออำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 73 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 4

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.676                    | 0.333                      |        | 2.031* | 0.048   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.120                    | 0.159                      | 0.128  | 0.757  | 0.453   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.022                   | 0.152                      | -0.023 | -0.145 | 0.885   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.151                    | 0.148                      | 0.165  | 1.021  | 0.313   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.057                    | 0.144                      | 0.067  | 0.396  | 0.694   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.299                    | 0.120                      | 0.339  | 2.486* | 0.017   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.237                    | 0.142                      | 0.269  | 1.672  | 0.102   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.700 F = 20.016\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.319

\* P < 0.05

ตาราง 73 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 70.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 74 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 4

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.203                    | 0.437                      |        | 2.751** | 0.009   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.092                    | 0.209                      | 0.093  | 0.441   | 0.662   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.055                   | 0.200                      | -0.056 | -0.276  | 0.784   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.285                    | 0.195                      | 0.295  | 1.465   | 0.150   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.219                   | 0.190                      | -0.242 | -1.155  | 0.254   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.526                    | 0.158                      | 0.567  | 3.335** | 0.002   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.135                    | 0.186                      | 0.146  | 0.726   | 0.472   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.532 F = 10.279\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.419

\*\* P < 0.01

ตาราง 74 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 53.20 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 4 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 5 ได้ผลสรุปดังตาราง 75-79

ตาราง 75 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 5

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t        | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|----------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.906                | 0.503                  |        | 1.800    | 0.079   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.231                | 0.109                  | 0.288  | 2.116*   | 0.040   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.151                | 0.139                  | 0.194  | 1.084    | 0.284   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.059                | 0.151                  | 0.061  | 0.391    | 0.698   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.277               | 0.090                  | -0.481 | -3.069** | 0.004   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.378                | 0.156                  | 0.413  | 2.422*   | 0.020   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.236                | 0.126                  | 0.290  | 1.867    | 0.069   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.497 F = 9.056\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.369

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 75 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 49.70 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 76 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 5

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta  | t     | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|-------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.968                    | 0.591                      |       | 1.639 | 0.109   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.064                    | 0.128                      | 0.072 | 0.496 | 0.623   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.159                    | 0.163                      | 0.188 | 0.974 | 0.335   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.134                    | 0.177                      | 0.125 | 0.753 | 0.456   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.079                    | 0.106                      | 0.126 | 0.746 | 0.460   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.122                    | 0.183                      | 0.122 | 0.664 | 0.510   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.231                    | 0.148                      | 0.260 | 1.560 | 0.126   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.420 F = 6.908\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.433

ตาราง 76 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 42.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 77 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ของโรงแรมที่ 5

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta  | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 2.044                    | 0.584                      |       | 3.499** | 0.001   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.033                    | 0.127                      | 0.044 | 0.262   | 0.795   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.110                    | 0.162                      | 0.151 | 0.678   | 0.501   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.126                    | 0.175                      | 0.139 | 0.718   | 0.477   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.088                    | 0.105                      | 0.163 | .836    | 0.408   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.037                    | 0.181                      | 0.044 | 0.206   | 0.838   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.128                    | 0.147                      | 0.169 | 0.876   | 0.386   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.221 F = 3.321\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.428

\*\* P < 0.01

ตาราง 77 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 22.10 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 78 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 5

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.937                    | 0.658                      |        | 2.943** | 0.005   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.352                    | 0.143                      | 0.394  | 2.465*  | 0.018   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.083                   | 0.182                      | -0.096 | -0.454  | 0.652   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.196                    | 0.197                      | 0.181  | 0.993   | 0.326   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.162                    | 0.118                      | 0.252  | 1.367   | 0.179   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.162                    | 0.204                      | 0.159  | 0.795   | 0.431   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.215                   | 0.165                      | -0.238 | -1.302  | 0.200   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.305    F = 4.581\*\*    Prob.F = 0.001    SEE = 0.482

\*\* P < 0.01

ตาราง 78 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 30.50 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 79 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 5

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 2.523                    | 0.833                      |        | 3.028** | 0.004   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.358                    | 0.181                      | 0.361  | 1.982   | 0.054   |
| โครงสร้างองค์กร               | -0.082                   | 0.230                      | -0.085 | -0.355  | 0.724   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.137                    | 0.250                      | 0.114  | 0.548   | 0.587   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.019                   | 0.150                      | -0.027 | -0.128  | 0.899   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.479                    | 0.259                      | 0.423  | 1.851   | 0.071   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.442                   | 0.209                      | -0.440 | -2.115* | 0.040   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.099 F = 1.898\*\* Prob.F = 0.103 SEE = 0.611

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 79 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 9.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 6 ได้ผลสรุปดังตาราง 80-84

ตาราง 80 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 6

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | -0.163               | 0.264                  |        | -0.617  | 0.541   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.123               | 0.285                  | -0.107 | -0.433  | 0.667   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.089                | 0.208                  | 0.079  | 0.426   | 0.672   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.110                | 0.198                  | 0.091  | 0.558   | 0.580   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.416                | 0.167                  | 0.378  | 2.487*  | 0.017   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.528                | 0.163                  | 0.500  | 3.235** | 0.002   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.030                | 0.144                  | 0.027  | 0.206   | 0.838   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.844 F = 45.049\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.350

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 80 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.40 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 81 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 6

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.019                    | 0.193                      |        | 0.099   | 0.922   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.123                    | 0.208                      | 0.117  | 0.592   | 0.557   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.463                    | 0.152                      | 0.452  | 3.046** | 0.004   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.203                   | 0.144                      | -0.184 | -1.404  | 0.167   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.401                    | 0.122                      | 0.398  | 3.282** | 0.002   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.115                    | 0.119                      | 0.119  | 0.962   | 0.342   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.084                    | 0.105                      | 0.085  | 0.803   | 0.427   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.900 F = 74.524\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.255

\*\* P < 0.01

ตาราง 81 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 90.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 82 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ของโรงแรมที่ 6

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t        | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|----------|---------|
| ค่าคงที่                      | -0.611                   | 0.197                      |        | -3.097** | 0.003   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.165                   | 0.213                      | -0.141 | -0.774   | 0.443   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.397                    | 0.155                      | 0.351  | 2.555*   | 0.014   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.190                    | 0.147                      | 0.156  | 1.289    | 0.204   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.339                    | 0.125                      | 0.305  | 2.716**  | 0.009   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.323                    | 0.122                      | 0.303  | 2.656*   | 0.011   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.048                    | 0.107                      | 0.044  | 0.445    | 0.658   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.915    F = 88.528    Prob.F = 0.000    SEE = 0.261

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 82 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้าน การเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 91.50 เมื่อพิจารณา แต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้าน ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้าน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 83 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 6

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.017                    | 0.228                      |        | 0.072   | 0.943   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.257                   | 0.246                      | -0.245 | -1.043  | 0.303   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.421                    | 0.180                      | 0.414  | 2.344*  | 0.024   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.213                    | 0.171                      | 0.195  | 1.250   | 0.218   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.051                    | 0.144                      | 0.051  | 0.353   | 0.726   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.483                    | 0.141                      | 0.504  | 3.430** | 0.001   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.070                    | 0.124                      | 0.071  | 0.565   | 0.575   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.859 F = 50.563\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.302

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 83 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 85.90 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 84 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 6

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | -0.219                   | 0.302                      |        | -0.724 | 0.473   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.042                   | 0.326                      | -0.035 | -0.128 | 0.899   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.296                    | 0.238                      | 0.255  | 1.241  | 0.221   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.131                    | 0.226                      | 0.105  | 0.578  | 0.566   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.196                    | 0.191                      | 0.172  | 1.025  | 0.311   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.499                    | 0.187                      | 0.457  | 2.673* | 0.011   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.005                    | 0.164                      | 0.005  | 0.031  | 0.975   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.808    F = 35.463    Prob.F = 0.000    SEE = 0.400

\* P < 0.05

ตาราง 84 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 80.80 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 6 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 7 ได้ผลสรุปดังตาราง 85-89

ตาราง 85 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 7

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.114                | 0.409                  |        | 2.724** | 0.009   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.174               | 0.129                  | -0.200 | -1.345  | 0.186   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.147                | 0.134                  | 0.187  | 1.091   | 0.281   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.121                | 0.125                  | 0.168  | 0.964   | 0.340   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.327                | 0.154                  | 0.400  | 2.118*  | 0.040   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.287                | 0.123                  | 0.330  | 2.334*  | 0.024   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.045               | 0.136                  | -0.052 | -0.328  | 0.745   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.504 F = 9.290\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.323

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 85 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 50.40 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 86 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 7

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.173                    | 0.419                      |        | 0.413   | 0.681   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.213                   | 0.133                      | -0.201 | -1.604  | 0.116   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.093                    | 0.138                      | 0.097  | 0.673   | 0.504   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.187                    | 0.128                      | 0.212  | 1.457   | 0.153   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.505                    | 0.158                      | 0.506  | 3.189** | 0.003   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.318                    | 0.126                      | 0.299  | 2.518*  | 0.016   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.012                    | 0.139                      | 0.012  | 0.088   | 0.930   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.650 F = 16.166\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.331

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 86 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 65.00 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 87 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ของโรงแรมที่ 7

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | -0.167                   | 0.417                      |        | -0.400  | 0.691   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.088                   | 0.132                      | -0.081 | -0.666  | 0.509   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.075                    | 0.137                      | 0.077  | 0.551   | 0.585   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.281                    | 0.127                      | 0.311  | 2.207*  | 0.033   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.261                    | 0.157                      | 0.255  | 1.660   | 0.104   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.442                    | 0.125                      | 0.405  | 3.529** | 0.001   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.021                    | 0.138                      | 0.019  | 0.152   | 0.880   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.673 F = 17.793\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.329

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 87 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ตัวที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 67.30 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยองค์กร ด้านบรรยากาศขององค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 88 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 7

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.632                    | 0.418                      |        | 1.511   | 0.138   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.142                   | 0.132                      | -0.149 | -1.070  | 0.291   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.035                    | 0.137                      | 0.041  | 0.254   | 0.801   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.171                    | 0.128                      | 0.217  | 1.339   | 0.188   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.110                    | 0.158                      | 0.122  | 0.694   | 0.492   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.457                    | 0.126                      | 0.479  | 3.633** | 0.001   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.177                    | 0.139                      | 0.187  | 1.272   | 0.210   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.568 F = 11.750\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.331

\*\* P < 0.01

ตาราง 88 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 56.80 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 89 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 7

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | 1.462                | 0.671                  |        | 2.179*  | 0.035   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.305               | 0.212                  | -0.246 | -1.437  | 0.158   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.465                | 0.220                  | 0.415  | 2.110*  | 0.041   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.214               | 0.205                  | -0.208 | -1.041  | 0.303   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | -0.063               | 0.253                  | -0.054 | -0.250  | 0.803   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.759                | 0.202                  | 0.610  | 3.760** | 0.001   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.002                | 0.223                  | 0.002  | 0.009   | 0.993   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.345 F = 5.305\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.531

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 89 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 34.50 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 7 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ของโรงแรมที่ 8 ได้ผลสรุปดังตาราง 90-94

ตาราง 90 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ของโรงแรมที่ 8

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์การถดถอย | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Beta  | t      | p-value |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|-------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.242                | 0.274                  |       | 0.885  | 0.381   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.119                | 0.207                  | 0.120 | 0.574  | 0.569   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.066                | 0.285                  | 0.069 | 0.232  | 0.817   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.074                | 0.177                  | 0.079 | 0.415  | 0.680   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.118                | 0.174                  | 0.127 | 0.681  | 0.500   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.411                | 0.154                  | 0.431 | 2.680* | 0.010   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.119                | 0.125                  | 0.127 | 0.952  | 0.347   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.767 F = 27.928\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.307

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 90 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 76.70 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 91 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงแรมที่ 8

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t       | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|---------|---------|
| ค่าคงที่                      | -0.511                   | 0.290                      |        | -1.762  | 0.085   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.259                   | 0.220                      | -0.208 | -1.178  | 0.245   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.382                    | 0.302                      | 0.317  | 1.265   | 0.213   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.134                    | 0.188                      | 0.115  | 0.711   | 0.481   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.540                    | 0.184                      | 0.463  | 2.931** | 0.005   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.004                    | 0.163                      | 0.003  | 0.025   | 0.980   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | 0.323                    | 0.133                      | 0.275  | 2.432*  | 0.019   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.834 F = 41.928\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.326

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

ตาราง 91 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 83.40 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 92 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการเลือกอำนาจ ของโรงแรมที่ 8

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | -0.398                   | 0.267                      |        | -1.489 | 0.144   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.177                   | 0.202                      | -0.151 | -0.873 | 0.387   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.423                    | 0.278                      | 0.371  | 1.519  | 0.136   |
| บรรยากาศขององค์กร             | 0.224                    | 0.173                      | 0.204  | 1.295  | 0.202   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.423                    | 0.170                      | 0.384  | 2.495* | 0.017   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.182                    | 0.150                      | 0.161  | 1.213  | 0.232   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.006                   | 0.122                      | -0.005 | -0.049 | 0.961   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.842 F = 44.530\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.300

\* P < 0.05

ตาราง 92 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการเลือกอำนาจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการเลือกอำนาจ ได้ร้อยละ 84.20 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการเลือกอำนาจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 93 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดการความรู้ ของโรงแรมที่ 8

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.022                    | 0.282                      |        | 0.077  | 0.939   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | -0.071                   | 0.214                      | -0.064 | -0.331 | 0.742   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.508                    | 0.293                      | 0.473  | 1.730  | 0.091   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.051                   | 0.183                      | -0.049 | -0.278 | 0.783   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.395                    | 0.179                      | 0.381  | 2.209* | 0.033   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.226                    | 0.158                      | 0.213  | 1.432  | 0.160   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.013                   | 0.129                      | -0.013 | -0.104 | 0.918   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.802 F = 34.005\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.317

\* P < 0.05

ตาราง 93 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้าน  
การจัดการความรู้ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 80.20 เมื่อพิจารณาแต่ละ  
ด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีผลต่อการ  
เปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยองค์กร ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร  
และด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน  
และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
ธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 94 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ของโรงแรมที่ 8

| ตัวแปร                        | สัมประสิทธิ์<br>การถดถอย | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน | Beta   | t      | p-value |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                      | 0.018                    | 0.398                      |        | 0.046  | 0.963   |
| วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์       | 0.497                    | 0.302                      | 0.403  | 1.647  | 0.107   |
| โครงสร้างองค์กร               | 0.236                    | 0.414                      | 0.197  | 0.570  | 0.572   |
| บรรยากาศขององค์กร             | -0.194                   | 0.258                      | -0.168 | -0.751 | 0.456   |
| ภาวะผู้นำขององค์กร            | 0.209                    | 0.253                      | 0.181  | 0.827  | 0.413   |
| ระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน | 0.390                    | 0.223                      | 0.329  | 1.746  | 0.088   |
| เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ     | -0.074                   | 0.182                      | -0.063 | -0.404 | 0.688   |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.682 F = 18.498\*\* Prob.F = 0.000 SEE = 0.447

ตาราง 94 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน ได้ร้อยละ 68.20 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่าปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมที่ 8 ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 4.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยองค์กรกับปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม

จากผลการวิเคราะห์ในส่วน 4.3.1-4.3.2 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังตาราง 95 ดังนี้











จากตาราง 95 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ ปัจจัยองค์กรทั้ง 3 ด้าน ของโดยรวมทุกโรงแรมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ข้อสังเกตว่าเมื่อพิจารณาแยกตามรายโรงแรม พบประเด็นที่น่าสังเกตว่า ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร บางด้านมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางตรงกันข้ามและแตกต่างกันไปแต่ละโรงแรม ซึ่งพบว่าปัจจัยองค์กรด้านโครงสร้างขององค์กรของโรงแรมที่ 2 มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านภาวะผู้นำขององค์กรของโรงแรมที่ 5 มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ และปัจจัยการบริหารองค์กรด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับของโรงแรมที่ 5 มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## **ตอนที่ 5 แนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม**

การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม

การวิเคราะห์เพื่อสรุปแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม กระทำโดยการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 2 ถึงตอนที่ 4 ภายใต้หลักการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว ดังผลสรุปประเด็นสำคัญแยกตามขั้นตอนการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

### **5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจโรงแรมได้ดังตาราง 96

ตาราง 96 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาว

| ประเด็นที่ได้จากสรุปผลการศึกษา   | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน   |
|--|---|
| <b>ผลการศึกษาเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหาในการประกอบธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</b>  |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการจัดกิจกรรมที่โรงแรมดำเนินการมากกว่า 1 ครั้ง/ปี</li> <li>2. การดำเนินทุกกิจกรรมทุกประเภทพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเฉพาะส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่</li> <li>3. การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมในด้านภาพลักษณ์ และด้านการตลาด</li> <li>4. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสม่ำเสมอ</li> <li>5. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม</li> <li>6. ธุรกิจโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามกรอบขั้นตอนที่ดีในการดำเนินงาน หรือวงจรการดำเนินงาน PDCA Cycle คือ มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีการกำหนดแผนในการดำเนินงาน มีตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่</li> <li>7. การดำเนินของธุรกิจโรงแรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ CSR พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ</li> <li>8. ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าโรงแรมสูญเสียงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมมีคุณค่าแต่ไม่มีความไม่ยั่งยืน</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการจัดกิจกรรมที่โรงแรมดำเนินการมากกว่า 1 ครั้ง/ปี</li> <li>2. ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดนโยบายและแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>3. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมสม่ำเสมอ</li> <li>4. ธุรกิจโรงแรมมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)</li> <li>5. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินการ ตามกรอบขั้นตอนที่ดีในการดำเนินงาน หรือวงจรการดำเนินงาน PDCA Cycle คือ มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีการกำหนดแผนในการดำเนินงาน มีตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่</li> </ol> |

## ตาราง 96 (ต่อ)

| ประเด็นที่ได้จากสรุปผลการศึกษา   | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน  |
|--|--|
| <b>ผลการศึกษาเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกลไกสนับสนุนการทำธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเกี่ยวข้อง/สนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ CSR</li> <li>2. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายมีแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>3. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเกี่ยวข้อง/สนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ CSR ไม่สม่ำเสมอ มีการดำเนินการเป็นครั้งคราว</li> <li>4. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)</li> </ol>   | <b>จุดแข็ง</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเกี่ยวข้อง/สนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ CSR</li> <li>2. ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดนโยบายมีแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน</li> <li>3. ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)</li> </ol>  |
| <b>ผลการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจโรงแรมทุกโรงมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงตามแนวคิดของ Marquardt. ทั้งในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การใช้อำนาจ การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</li> <li>2. ปัจจัยองค์กรโดยรวม ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</li> <li>3. ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</li> </ol> | <b>จุดแข็ง</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงแรมมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงทั้ง 5 ด้าน โดยรวมทั้ง 8 โรงแรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการจัดการความรู้ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงในด้านปัจจัยองค์กร</li> <li>- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและด้านการจัดการความรู้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงในด้านปัจจัยการบริหารองค์กร</li> </ul> </li> </ol> <p>โดยแยกทั้ง 8 โรงแรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและด้านการใช้อำนาจมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงในด้านปัจจัยองค์กร</li> </ul> |

## ตาราง 96 (ต่อ)

| ประเด็นที่ได้จากสรุปผลการศึกษา  | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน   |
|---|---|
|   | <p><b>จุดแข็ง</b></p> <p>- ด้านพลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงในด้านปัจจัยการบริหารองค์กร</p>   |
| <p><b>ผลการศึกษาเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหาในการประกอบธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</b></p>  |   |
| <p>1. การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการจัดกิจกรรมที่โรงแรมดำเนินการมากกว่า 1 ครั้ง/ปี</p> <p>2. การดำเนินทุกกิจกรรมทุกประเภท พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเฉพาะส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ ส่วนพนักงานส่วนอื่น และสังคม ชุมชน ที่ได้รับประโยชน์ ยังขาดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของโรงแรม</p> <p>3. การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมในด้านภาพลักษณ์ และด้านการตลาด</p> <p>4. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสม่ำเสมอ</p> <p>5. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม</p> | <p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>1. พนักงานของโรงแรมที่ปฏิบัติในส่วนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และสังคม ชุมชน/ผู้ที่ได้รับประโยชน์ ยังขาดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของโรงแรม</p> <p>2. การดำเนินของธุรกิจโรงแรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจ</p> <p>3. ผู้บริหารมีความคิดว่าโรงแรมสูญเสียงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และเห็นว่า การดำเนินกิจกรรมมีคุณค่าแต่ไม่มีความไม่ยั่งยืน</p> |

## ตาราง 96 (ต่อ)

| ประเด็นที่ได้จากสรุปผลการศึกษา  | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน   |
|---|---|
| <p>6. ธุรกิจโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีการดำเนินการ ตามกรอบ ขั้นตอนที่ดีในการดำเนินงาน หรือวงจรการดำเนินงาน PDCA Cycle คือ มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบต่อ การทำความรับผิดชอบต่อสังคม มีการกำหนดแผนในการ ดำเนินงาน มีตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และ ได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขใหม่</p> <p>7. การดำเนินของธุรกิจโรงแรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ CSR พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ</p> <p>8. ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าโรงแรมสูญเสียงบประมาณใน การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และ เห็นว่าการดำเนินกิจกรรมมีคุณค่าแต่ไม่มีความยั่งยืน</p> |   |
| <p><b>ผลการศึกษาเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกลไก สนับสนุนการทำธุรกิจภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</b></p>   |   |
| <p>1. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้มีลักษณะเกี่ยวข้อง/สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ CSR</p> <p>2. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายมีแผนงาน ชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>3. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้มีลักษณะเกี่ยวข้อง/สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ CSR ไม่สม่ำเสมอ มีการดำเนินการเป็นครั้งคราว</p> <p>4. ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (LO)</p>   | <p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>1. ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้ CSR ไม่ สม่ำเสมอ มีการดำเนินการเป็นครั้งคราว</p> |

## ตาราง 96 (ต่อ)

| ประเด็นที่ได้จากสรุปผลการศึกษา   | ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน  |
|--|--|
| <b>ผลการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</b>  |  |
| <p>1. ธุรกิจโรงแรมทุกโรงแรมมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง ตามแนวคิดของ Marquardt ทั้งในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การใช้อำนาจ การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน</p> <p>2. ปัจจัยองค์กรโดยรวม ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศขององค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</p> | <p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>1. โดยแยกทั้ง 8 โรงแรมพบว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหารองค์กร บางด้านมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางตรงกันข้ามและแตกต่างกันไปแต่ละโรงแรม ซึ่งพบว่าปัจจัยองค์กรด้านโครงสร้างขององค์กรของโรงแรมที่ 2 มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</li> </ul> |
| <p>3. ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน และด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</p>   | <p><b>จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กรของโรงแรมที่ 5 มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้และปัจจัยการบริหารองค์กรด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับของโรงแรมที่ 5 มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</li> </ul>  |

## 5.2 แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการสังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โดยอาศัยข้อมูลในส่วนต่างๆ สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ควรมีแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม รวม 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การบริหารและจัดการธุรกิจโรงแรม โดยมุ่งเน้นการบูรณาการสาระสำคัญเกี่ยวกับ CSR ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางที่อยู่บนฐานที่พบว่าธุรกิจโรงแรมโดยรวมมีระบบและกลไก สนับสนุนบุคลากร ภายใต้แนวคิดของ **Marquardt** อยู่ในระดับสูงในทุกด้าน ทั้งในด้านระบบและกลไก พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การใช้อำนาจ การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน การดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในส่วนที่เกี่ยวกับระบบและกลไกสนับสนุนบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน ควรครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ **CSR** ในทุกด้าน ทั้งนี้ผู้บริหารและสมาชิกในธุรกิจโรงแรม ต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับระบบและกลไกสนับสนุนบุคลากรใน 5 ด้าน ว่าเนื้อหาสาระที่เรียนรู้ และกิจกรรมต่างๆ ของระบบและกลไกต่างๆ จำต้องมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับ **CSR** ด้วยการนิยามความหมายของคำว่าระบบและกลไกต่างๆ จึงควรปรับเปลี่ยน ดังนี้

**1.1** ระบบและกลไกเกี่ยวกับพลวัตการเรียนรู้ หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการเรียนรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้น ทั้งในระดับปฏิบัติและระดับบริหารเพื่อให้มีทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้นในด้านกระบวนการคิด/รูปแบบการคิด (อาทิ การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงบวก) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการเสวนา

**1.2** ระบบและกลไกเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง มีระบบและกลไกที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมการทำงาน ในลักษณะที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนา

**1.3** ระบบและกลไกเกี่ยวกับการใช้อำนาจ หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่สนับสนุนผู้บริหารโรงแรมในระดับต่างๆ ในการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ รวมทั้งการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมและการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน

**1.4** ระบบและกลไกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่สนับสนุนพนักงานให้มีกระบวนการแสวงหา/สร้างความรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม/การวิเคราะห์/จัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

**1.5** ระบบและกลไกเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานเพื่ออำนวยความสะดวกและความง่ายต่อการจัดการความรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับ

ความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงแรมซึ่งครอบคลุมการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีอื่นๆ ได้แก่ วีดีทัศน์ โสตทัศน์ และสื่ออื่นๆ

แนวทางที่ 2 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านปัจจัยการบริหารองค์กรโดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำขององค์กร และด้านระบบและกลไกการจูงใจในการทำงาน ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระบบและกลไกสนับสนุนบุคลากรใน ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานให้ดียิ่งขึ้นภายใต้หลัก CSR

แนวทางที่ 3 การแก้ไขประเด็นปัญหาและการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ โรงแรมควรมีการพัฒนาและให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานของโรงแรมที่ปฏิบัติงานในส่วนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ที่ยังขาดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของโรงแรม และธุรกิจโรงแรมควรสร้างความรู้ ความเข้าใจสำหรับผู้บริหารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจโรงแรมภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เห็นถึงคุณค่า ประโยชน์ที่จะได้รับทั้งด้านภาพลักษณ์ และด้านการตลาด เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมภายใต้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมมีความต่อเนื่องและยั่งยืน