

Received: Feb. 18, 2021 • Revised: Apr. 19, 2021 • Accepted: Jun. 16, 2021

ทางออกของธุรกิจโรงแรมกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

The Solution of Hotel Business with the Concept of A Learning Organization

นันท์วัฒน์ พรเลิศกชกร (Nantawat Pornleartkochakorn)¹

กานต์จิรา ลิ้มศิริธง (Karnjira Limsiritong)²

บุรินทร์ สันติสาส์น (Burin Santisarn)²

ธัญมิ ลิ้มศิริธง (Thanapum Limsiritong)³

บทคัดย่อ

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากทั้งปัญหา และอุปสรรคจากปัจจัยภายในเช่น การหมุนเวียนของเงินทุน ทักษะความสามารถของพนักงานที่ต้องพัฒนา และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภัยพิบัติจากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ เหตุการณ์ความวุ่นวายทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม และโรคระบาด อย่างเช่นสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมากนับตั้งแต่ มกราคม 2563 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งปัญหา COVID-19 ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนการดำเนินการในรูปแบบใหม่หรือที่เรียกว่า New Normal ธุรกิจโรงแรมจึงต้องทำการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกำหนดมาตรการ แนวทาง และนโยบายต่างๆ ดังนั้นแนวคิด

¹ นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เลขที่ 38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 และเป็นผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล: nantawat.koe@gmail.com (Students, Doctor of Philosophy Program in Management, Siam University, 38 Petchkasem Road, Bangwa, Phasi Charoen, Bangkok 10160, Thailand, Corresponding Author, email: nantawat.koe@gmail.com)

² อาจารย์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เลขที่ 38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 (Lecturer, Doctor of Philosophy Program in Management, Siam University, 38 Petchkasem Road, Bangwa, Phasi Charoen, Bangkok 10160, Thailand)

³ Ph.D. Candidate in Media and Governance, Keio University, (IOTA 205) 5322 Endo, Fujisawa, Kanagawa, 252-0882, Japan

องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหนึ่งในแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้เท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในบทความนี้ได้นำเสนอถึงแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในภาพรวมซึ่งนโยบาย มาตรการต่างๆ ที่ทางโรงแรมควรต้องทำนั้น เป็นแนวทางที่ใช้กระบวนการแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แทบทั้งสิ้น เพื่อที่จะเรียนรู้ พัฒนา นำความรู้เผยแพร่ทั่วองค์กร ร่วมมือร่วมใจกันทั้งองค์กรในการพัฒนาอย่างเต็มใจเพื่อช่วยกันให้องค์กรสามารถผ่านวิกฤตครั้งนี้ไปได้

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้, แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม

Abstract

At present, the hotel business has been severely affected by both internal and external factors. The internal factors include, for instance, capital turnover, competence skills of employees to be developed, and information technology systems within the organization. The external factors include, for instance, natural disasters, rapid changes due to globalization, events of political turmoil, changes in consumer behavior, rapid technology changes, competition in industry, and disease such as the COVID-19 situation. The Covid-19 has created a vast negative impact and greatly affected the hotel business since January 2020 until now. The problem of COVID-19 has caused changes in way of living and business operation in new forms, known as New Normal. The hotel business has to adjust the business method to be in line with the situation that arises. By establishing measures, guidelines and policies, so the concept of a learning organization is one concept that allows the organization to adapt to the changing environment. In this article, the concept of a learning organization is presented. The article also presents guidelines for the overall adjustment of the hotel business. Policies and measures that the hotel should implement for the adjustment mainly come from the process of being a learning organization. However, to get through the crisis, learning, developing, disseminating knowledge throughout the organization needs willing and helpful cooperation from the entire organization.

Keywords: *Learning Organization, Hotel Business Adaptation Guidelines*

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นเมืองที่นักท่องเที่ยวทั่วโลกให้การยอมรับ และนิยมเดินทางมาท่องเที่ยวเป็นอย่างมากโดยเหตุผลที่นักท่องเที่ยวมาเที่ยวในเมืองไทยมีหลายด้านด้วยกัน อาทิ เรื่องรสชาติของอาหารที่ถูกปากนักท่องเที่ยวต่างชาติอย่างแกงมัสมั่นไทยที่เป็นอาหารที่ดีที่สุดอันดับ 1 ของโลก ต้มยำกุ้งติดอันดับที่ 8 ส้มตำติดอันดับที่ 46 ของโลก จัดอันดับโดย CNN Travel (The world's 50 best foods) ประจำปี 2020 เรื่องบรรยากาศ สภาพภูมิอากาศ วิถีชีวิต วัฒนธรรมประเพณี คุณภาพการให้บริการ แหล่งท่องเที่ยว ธรรมชาติหลากหลาย และการแนะนำระหว่างนักท่องเที่ยวด้วยกัน (อัศวพงศ์ อันทอง และมิ่งสรรพ ขาวสอาด, 2559) ซึ่งความนิยมของนักท่องเที่ยวที่มีต่อประเทศไทยสามารถยืนยันได้จากผลการจัดอันดับของ Mastercard ระบุผลสำรวจเมื่อปี 2018 ว่า กรุงเทพมหานคร เป็นจุดหมายปลายทางอันดับหนึ่งของนักเดินทางทั่วโลก รวมถึงนิตยสารท่องเที่ยวชั้นนำอย่าง Conde Nast Traveller ประกาศรางวัล Readers' Choice Awards ครั้งที่ 32 ประจำปี 2019 โดยประเทศไทยได้รับการ vote ให้เป็นอันดับ 2 ของประเทศที่นักท่องเที่ยวทั่วโลกชื่นชอบมากที่สุด และในปี 2020 ประเทศไทยติดอันดับประเทศที่คนต้องการเดินทางมามากที่สุดเป็นอันดับสองของโลกประจำปี 2020 ผู้จัดอันดับคือ agoda.com (Hernandez and Plummer, 2020; สยามรัฐ, 2563)

ประเทศไทยจึงมีนักท่องเที่ยวหลั่งไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่องเพราะได้รับการยอมรับอย่างมากจากคนทั่วโลกทำให้มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในปี 2559-2562 เท่ากับ 1.83 1.88 และ 1.91 ล้านล้านบาทตามลำดับ (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) เมื่อนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาพักอาศัยในประเทศไทย จึงต้องหาที่พักสำหรับการพักผ่อนยามค่ำคืนทำให้ธุรกิจที่พักแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมากเพราะมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ตลอดระยะเวลาตั้งแต่ปี 2559-2562 ธุรกิจที่พักแรมสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นเงินจำนวน 1,529.99 1,555.60 1,506.98 และ 1,473.10 บาทต่อคนต่อวัน นับเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ใช้จ่ายมากที่สุดสำหรับการมาเที่ยวในประเทศไทย รองลงมาคือ ค่าซื้อสินค้าที่ระลึก และค่าอาหารและเครื่องดื่มตามลำดับ โดยในธุรกิจที่พักแรมมีการจำแนกประเภทตามข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้แก่ โรงแรม บ้านเพื่อน เกสต์เฮ้าส์ บ้านพักเยาวชน อพาร์ทเมนท์ และอื่นๆ จากข้อมูลสถิติ 10 ปีย้อนหลังตั้งแต่ปี 2553-2562 ที่พักแรมประเภทโรงแรมมีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าพักมากที่สุดมาโดยตลอด จากข้อมูลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นอย่างมากตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563)

ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว และบริการเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อนักท่องเที่ยวในการเดินทางมายังประเทศไทย ยิ่งนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามามากเท่าไรก็ยิ่งส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมมากขึ้นในทิศทางเดียวกัน (เฉลิมพร ลิ้มศิริวัฒน์, 2557) แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมต้องพบกับความท้าทายมากมายหลายประการ ทั้งความท้าทายจากภายในองค์กรเอง เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการขององค์กร และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (นันทวัฒน์ พรเลิศกษกร, กานต์จิรา ลิ้มศิริวง และบุรินทร์ สันติสาส์น, 2563) และโรคระบาดที่เกิดขึ้นเช่นในปัจจุบันกับโรค Covid-19 ที่ระบาดไปทั่วโลกส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยเพียง 6.70 ล้านคนเท่านั้น ทำให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัวลง 73.60% (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) จากความท้าทายต่างๆ ที่ได้ยกตัวอย่างมาข้างต้นทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความจำเป็นอย่างมากที่จะปรับตัวให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาการเรียนรู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำรงอยู่ในสภาวะต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

การปรับเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และพัฒนาองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้สามารถรับมือในสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างสมดุลซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิ วัชรโรดมประเสริฐ (2557) ที่กล่าวว่า ในสถานการณ์ที่ทั้งโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรทุกขนาดไม่อาจจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลางหรือองค์กรขนาดเล็กต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และปรับองค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบไม่อาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ส่งผลดีต่อองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดสถานการณ์ด้านลบต่อองค์กร หรือที่เรียกแนวคิดนี้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดที่องค์กรต้องรับรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ มีการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถ ปรับเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรม และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการหลายท่าน (Pimapunsri, 2008; Kanten, Kanten, and Gurlek, 2015; Tarigan and Putri, 2015; Caputo, Garcia-Perez, Cillo, and Giacosa, 2019) เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากร เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร ช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรม วิธีการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้กลายเป็นองค์กรที่สามารถรับมือกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต แล้วอะไรคือองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร

เมื่อกล่าวถึงแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการ 3 ท่าน เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อแนวคิดนี้อย่างมาก จึงได้รับการยอมรับในวงกว้าง และถูกอ้างอิงในงานวิจัยเป็นอย่างมากจึงนับเป็นผู้รู้ในศาสตร์นี้อย่างแท้จริง ประกอบไปด้วย Peter Senge David Garvin และ Michael J. Marquardt (สกด บุญสิน, 2555) โดยนักวิชาการทั้ง 3 ท่านได้นิยามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

Senge (1990) กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การทำงานเป็นทีมสำหรับเพิ่มจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน ผ่านการแชร์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ร่วมกัน โดยเริ่มจากการเข้าใจความสามารถของคนในองค์การ และนำความสามารถของแต่ละคนมาพัฒนาจนเป็นความเชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการปรับตัวขององค์การรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์ประกอบสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ การมองปัญหา การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการจัดการปัญหาอย่างมีโครงสร้าง รวมถึงบูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ และทำการเปลี่ยนแปลงความคิด พฤติกรรมของบุคลากรทั้งระบบ
2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความใฝ่รู้ไม่เท่ากัน ยิ่งแรงขับเคลื่อนมากยิ่งทำให้มีความรอบรู้แห่งตนมากตามไปด้วย และนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปบริหารภายในองค์การอย่างเหมาะสมสร้างสรรค์
3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือ การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเปิดใจ และพร้อมปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสร้างสรรค์ และไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิมๆ ของตน
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การที่สมาชิกในองค์การมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ และก่อให้เกิดความผูกพันของสมาชิกทั้งองค์การจึงส่งเสริมให้มีการสื่อสาร เผยแพร่ และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีระบบ โดยนำความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถมาทำการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยความไว้วางใจแก่กัน ส่งผลให้เกิดทีมงานที่เป็นเลิศ และเกิดความผูกพันกันภายในองค์กร

Garvin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่สามารถสร้างองค์ความรู้จากทั้งความรู้ภายใน และภายนอกองค์กร จากการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และนำความรู้ที่เกิดขึ้นเผยแพร่ให้แก่สมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์กรให้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยองค์ประกอบสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Garvin มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) คือ การวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติจริง (Do) ทำการตรวจสอบ (Check) วิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Act) และวางแผนครั้งใหม่ต่อไปอย่างเป็นระบบ โดยเป็นวงจรที่หมุนวนไปอย่างต่อเนื่อง
2. การทดลอง (Experimentation) คือ การทดสอบเพื่อหาความรู้ใหม่ทั้งการทดลองเพื่อเพิ่มพูน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาองค์ความรู้ เพิ่มความสามารถใหม่ให้กับองค์กรเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Learning from Past Experience) คือ การทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมาทั้งในสิ่งที่ประสบความสำเร็จ และความล้มเหลวเพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด โดยทุกคนต้องเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และเป็นระบบ
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) คือ การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของคนภายในองค์กรจากการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดภายนอกองค์กรเข้ามาเผยแพร่ภายในองค์กร
5. การถ่ายโอนความรู้ (Transferring Knowledge) คือ การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยอาศัยการกระตุ้น และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่สมาชิกภายในองค์กรช่วยกันสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ จากความคิดสร้างสรรค์ทั้งจากภายนอก และภายในองค์กรจากความรู้ ความชำนาญในการทำงาน และทำการถ่ายทอดความรู้ผ่านการจัดการภายในองค์กร โดยองค์ประกอบสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) คือ การวางรากฐานที่สำคัญภายในองค์กร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือ ระบบที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นสำคัญ เช่น พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) คือ การนำเทคโนโลยี เครื่องมือที่ทันสมัยมาช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้
4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ขององค์การประกอบไปด้วย การแสวงหา การสร้าง การเก็บรักษา การวิเคราะห์ และการทำฐานข้อมูล การถ่ายโอน การเผยแพร่ความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ
5. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) คือ ระบบหลักที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งแต่ละระดับจะเริ่มที่ทักษะของบุคลากรแต่ละคนที่ต้องมี 5 ประการ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ แบบแผนความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนาสื่อสารกัน โดยการสร้างการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว การเรียนรู้โดยการกระทำ และการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ทำให้สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะของสมาชิกภายในองค์การผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ มาทำการบูรณาการกับศาสตร์ต่างๆ ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ หลังจากนั้นองค์การจะทำการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้สู่สมาชิกทุกคนผ่านช่องทางการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดที่เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของสมาชิกที่ทันสมัยในเหตุการณ์ปัจจุบันส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์การให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสภาวะต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

องค์การแห่งการเรียนรู้กับธุรกิจโรงแรม

องค์การที่ยั่งยืนคือองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเน้นที่การฝึกอบรมพนักงานให้มีประสิทธิภาพเป็นส่วนสำคัญสู่แนวทางการเริ่มต้นสำหรับสร้างกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนภายในองค์การ ซึ่งในธุรกิจโรงแรมมีความซับซ้อนหลายแง่มุมในการบริหารองค์การในภาพรวมจึงต้องใช้ความรู้ในการบริหารจัดการที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารเป็นอย่างมาก ดังนั้นการใช้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่อาจช่วยส่งเสริม

ธุรกิจโรงแรมให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น และส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร ซึ่งช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทความนี้จะนำเสนอในส่วนที่เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การที่ฝ่ายบริหารของโรงแรมต้องปรับตัว และออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัย มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้กับธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่องในอนาคตของโรงแรมโดยแบ่งเป็น 6 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างเต็มใจเพื่อให้ภารกิจ กลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ โดยต้องอาศัยความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนผ่านภารกิจ และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมอย่างชัดเจน
2. ผู้นำต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เป็นแรงบันดาลใจสำหรับการลงมือปฏิบัติ กล้าเสนอแนวคิดของตนเอง และทดลองปฏิบัติงานในแนวทางใหม่ๆ ด้วยความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กรโดยเป็นการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแนวทางนี้จะเกิดได้ต่อเมื่อพนักงานของโรงแรมมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำ
3. การสนับสนุนให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ด้วยการมอบรางวัลแก่สมาชิกในทุกระดับขององค์กรที่สามารถนำเสนอแนวคิด และแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์โดยสมาชิกของธุรกิจโรงแรมต้องได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความยั่งยืน
4. การนำความรู้ และแนวความคิดที่ได้ทั้งจากภายนอก และภายในถ่ายโอนสู่สมาชิกภายในโรงแรมโดยต้องอาศัยความสามารถขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายโอนความรู้ และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเปรียบเทียบทั้งแนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน และแสวงหาสิ่งใหม่ เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุดอย่างยั่งยืน
5. ผู้จัดการต้องสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้น และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือซึ่งกันและกันสำหรับการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะทดลองนำเสนอสิ่งใหม่ๆ โดยต้องเปิดใจให้กว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่จึงจะให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร
6. การสนับสนุนด้านเวลาสำหรับการหยุดภาระงานชั่วคราวเพราะความเครียดจากการทำงานจะลดทอนการคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ และใช้การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทบทวนความก้าวหน้าขององค์กรอย่างรอบคอบ เนื่องจาก

กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความซับซ้อน การให้อิสระทางความคิดของแต่ละบุคคล และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (Garvin, Edmondson, and Gino, 2008; Brazdauskas and Gaigalaite, 2015)

การประยุกต์แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ในธุรกิจโรงแรม

จากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 3 แบบที่กล่าวมาข้างต้น ในบทความนี้ทางผู้เขียนขอเสนอการนำแนวคิดของ Senge (1990) มาทำการปรับใช้เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก Senge เปรียบเสมือนผู้จุดประกายในแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นท่านแรก หลังจากนั้นจะมีแนวคิดของทั้ง Garvin (1993) และ Marquardt (1996) ตามมาในภายหลัง โดยแนวทางการประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ธุรกิจโรงแรมต้องมองภาพรวมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นถึงความเชื่อมโยงกับธุรกิจของตนเองว่ามีผลกระทบกับตนอย่างไร มีความรุนแรงมากน้อยอย่างไร หลังจากนั้นให้ทำการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีโครงสร้างเป็นระบบเพื่อให้สมาชิกทำความเข้าใจได้ง่าย รวมถึงต้องผลักดันให้สมาชิกเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้วยการเสริมแรงทางบวกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ทั้งระบบภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น สถานการณ์ COVID-19 ที่กำลังเกิดขึ้นทางโรงแรมต้องเชื่อมโยงให้ได้ว่ามีผลกระทบต่อการปิดประเทศในแต่ละประเทศทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ดังนั้นธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่พึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาพำนักในไทย อีกทั้งนโยบายภาครัฐที่มีการลิดลิดควมหรือการขอความร่วมมือการเดินทางข้ามจังหวัดของคนภายในประเทศ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในด้านใดและมีความรุนแรงในระดับใด ทางโรงแรมต้องมองโครงสร้างของตนเองให้ออก และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน รวมถึงการทำให้สมาชิกทุกคนเข้าใจถึงสถานการณ์ และเข้าถึงปัญหาอุปสรรคที่โรงแรมต้องเผชิญ เมื่อสมาชิกทุกคนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว ทางโรงแรมต้องสร้างแรงผลักดันเชิงบวกให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

สมาชิกทุกคนในโรงแรมต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหา ค้นคว้าหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ฝึกฝนเพิ่มทักษะความสามารถจากความต้องการพัฒนาที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจได้สำนึกของตัวเอง โดยไม่ต้องให้ใครมาตั้งกฎระเบียบข้อบังคับควบคุมใดๆ โดยแรงขับเคลื่อนในการใฝ่รู้นั้นต้องเกิดมาจากความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงภายในโรงแรม อีกทั้งยังต้องลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้พัฒนาสิ่งต่างๆ และต้องเป็นการแก้ไขปัญหาจากต้นตอของปัญหา

อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ COVID-19 สมาชิกของโรงแรมต้องเรียนรู้หาข้อมูลว่า COVID-19 คืออะไร มีความรุนแรงต่อผู้ที่ติดเชื้ออย่างไร การติดเชื้อระหว่างกันเกิดขึ้นจากอะไร มาตรการการป้องกันต้องทำอะไร และนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของโรงแรมเพื่อป้องกันการติดเชื้อระหว่างสมาชิกโรงแรมด้วยกันรวมถึงการสร้างเชื่อมั่นต่อลูกค้าที่มาพักในโรงแรมว่ามีความปลอดภัยจากเชื้อ และมีการป้องกันตามมาตรฐานสากล ซึ่ง New Normal ที่เกิดขึ้นในการให้บริการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยหรือการปฏิบัติตนของพนักงานที่ถูกสุ่มหมายเป็นที่ยอมรับของลูกค้าจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะจากการเฝ้าหาความรู้ และทำการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ ขึ้นมาให้แก่สมาชิกภายในโรงแรมเป็นอย่างมากหากสมาชิกเต็มใจก็จะเกิดการเรียนรู้ที่ซ้ำ เกิดการต่อต้าน และเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งเวลาทรัพยากรของโรงแรมส่งผลให้เกิดความเสียหายขึ้นภายในโรงแรมอีกด้วย

3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

สมาชิกทุกคนล้วนมีทัศนคติ แนวคิดเป็นของตนเองทำให้การร่วมแรงร่วมใจทำสิ่งเดียวกันเพื่อเป้าหมายของโรงแรมเป็นเรื่องที่ยากลำบาก ดังนั้นทางผู้นำในธุรกิจโรงแรมต้องทำให้สมาชิกทุกคนเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนอย่างเปิดใจด้วยความเต็มใจ ยอมรับความคิดต่างอย่างมีเหตุมีผล และทำให้แนวคิดเหล่านั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การที่โรงแรมแจ้งพนักงานว่าโรงแรมเกิดวิกฤตขาดทุนในการประกอบการในสถานการณ์ COVID-19 แต่โรงแรมไม่ต้องการปิดกิจการไป และไม่ต้องการไล่พนักงานออกเพื่อลดค่าใช้จ่าย จึงขอสอบถามความสมัครใจว่าใครยินดีจะลาออกและใครต้องการสู้ต่อไปกับทางโรงแรม สำหรับผู้ที่ต้องการร่วมงาน และสู้กับโรงแรมต่อไปนั้น ทางผู้นำต้องทำการระดมความคิด เพื่อหาแนวทางสำหรับกรอยู่รอดของโรงแรมต่อไป ให้โรงแรมมีรายได้มากพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น สมาชิกทุกคนนำเสนอแนวทางการทำธุรกิจเพื่อชดเชยรายได้ที่ขาดหายไป ซึ่งจะทำให้เกิดแนวคิดมากมายจากสมาชิกที่นำเสนอขึ้นมาทั้งหมด คล้ายกัน แตกต่างกันไป ดังนั้นทั้งผู้บริหาร และสมาชิกต้องเปิดใจให้กว้าง รับฟังอย่างไม่มีอคติในความคิดต่าง และพิจารณาอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน สามารถทำได้จริง หาบทสรุปว่าแผนใดเหมาะสมกับโรงแรมของเรามากที่สุด และสอดคล้องกับสถานการณ์ขณะนี้มากที่สุด

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกทุกคนเห็นคุณค่าในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นวิสัยทัศน์เดียวกับโรงแรม อีกทั้งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสื่อสาร เผยแพร่ และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น หลังจากที่โรงแรมได้แนวทางในการสร้างรายได้ที่ตกผลึกจากการประชุมหาแนวทางต่างๆ ร่วมกันแล้ว ปรากฏว่าได้มาทั้งหมด 3 แผน อันประกอบด้วย ทำอาหารขาย ให้บริการรถรับส่ง ให้บริการทำความสะอาดตามบ้านเรือน ทางโรงแรมนำแผนทั้งหมดมาปรึกษาหารือกับสมาชิกภายในองค์กรอีกครั้งรวมทั้งต้องสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกทุกคนที่จะพัฒนา

วิสัยทัศน์ไปด้วยกันหาบทสรุปว่า โรงแรมของเราจะมุ่งไปทำธุรกิจอะไรดีที่สุดในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ ซึ่งจะ
ทำให้การทำธุรกิจเฉพาะหน้านี้เกิดขึ้นจากการนำเสนอแนวคิด การพิจารณาร่วมกันอย่างมีระบบ ทุกคนได้
แสดงความคิดเห็น และเห็นพ้องต้องกัน ส่วนสมาชิกที่มีแนวคิดที่แตกต่างออกไป ทางผู้บริหารต้องอธิบาย
ได้ว่าเพราะอะไรถึงเลือกทำแนวทางดังกล่าวอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการยอมรับความต่างของแนวคิดที่
เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผลรองรับ ชี้ให้เห็นถึงข้อดี ข้อด้อยในแต่ละทางเลือก และสื่อสารแนวทางดังกล่าวให้แก่
ทุกคนภายในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำต่อไป

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

สมาชิกทุกคนภายในองค์กรทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และแบ่งปัน
แนวคิด ความรู้ ทักษะ ปรับปรุงแก้ไข และเรียนรู้ไปพร้อมกัน ดังนั้นผู้นำต้องให้ความสำคัญการแก้ปัญหา
ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น โรงแรมได้บทสรุปที่จะทำอาหารแบบจำหน่ายกลับบ้าน และ Delivery ถึงบ้านเป็นการ
สร้างรายได้ช่วง COVID-19 ดังนั้นทางผู้นำต้องจัดสมาชิกให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มากที่สุด
เพื่อให้มีความคล่องตัว เชี่ยวชาญในการรับผิดชอบในหน้าที่มากที่สุด แต่ต้องยอมรับว่าสมาชิกทุกคน
จะต้องเรียนรู้กับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นด้วยความสามัคคีพร้อมจะต่อสู้ไปด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการหาลูกค้าที่
แตกต่างไปจากธุรกิจเดิม ช่องทางการติดต่อกับลูกค้าเพื่อให้สามารถส่งอาหารได้สะดวกที่สุด การจัดลำดับ
คิวของ การบริหารจัดการซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับ Order แต่ละวันให้มีส่วนเน่าเสียหายน้อยที่สุด และอื่นๆ
อีกมากมาย ที่เป็นสิ่งใหม่ในการประกอบธุรกิจแนวทางใหม่ที่เกิดขึ้น สมาชิกทุกคนจึงต้องเจอกับปัญหา
อุปสรรค ความผิดพลาดมากมาย แต่ด้วยความเข้าใจในสถานการณ์และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแรง
บันดาลใจร่วมกันเพื่อจะฟันฝ่าวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ผ่านไปได้ ส่งผลให้สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะเรียนรู้ แก้ไข
ข้อผิดพลาด และพัฒนาความสามารถในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน จากการเรียนรู้ภายใต้การปฏิบัติงานจริง
และเมื่อโรงแรมสามารถอยู่รอดจากธุรกิจเฉพาะหน้านี้ได้ จนพ้นวิกฤตไปได้สมาชิกทุกคนจดจำช่วงเวลา
ที่ยากลำบาก การร่วมทุกข์ร่วมสุขไปพร้อมๆ กัน จะทำให้เกิดความผูกพันทั้งในระดับบุคคล และมีความ
ผูกพันกับโรงแรมที่ไม่ทอดทิ้งพนักงานในช่วงเวลาที่ยากลำบาก

การประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถที่จะเรียนรู้
และพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินธุรกิจ แต่การ
ปรับใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมของแต่ละโรงแรมที่อาจจะมีบริบท ความสามารถที่โดดเด่น
แตกต่างกันออกไป ต่อจากนี้ผู้เขียนจะขอนำเสนอตัวอย่างการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์
COVID-19 ที่เกิดขึ้นในประเทศจีน และแนวทางในการรับมือของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในแต่ละช่วง
ของสถานการณ์ COVID-19

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์ COVID-19

Hao, Xiao, and Chon (2020) กล่าวว่า สถานการณ์ COVID-19 ในจีนทำให้เกิดความหวาดกลัวและความผันผวนอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมโรงแรมทั่วโลก ดังนั้นทางธุรกิจโรงแรมในจีนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีการบริหารจัดการพอสังเขปดังต่อไปนี้

1. โรงแรมควรมีการจัดตั้งทีมพิเศษขึ้นมาเพื่อรับมือขอรับจัดการภัยพิบัติโดยเฉพาะเพื่อรับหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดำเนินการ รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำการสื่อสารเกี่ยวกับสถานการณ์ COVID-19 ภายในโรงแรม ด้วยนวัตกรรมใหม่ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการตัดสินใจที่ตอบสนองได้อย่างทันท่วงที เช่น แอปพลิเคชันบนมือถือ
3. โรงแรมควรพยายามรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงเอาไว้ และใช้ช่วงเวลานี้ทำการฝึกอบรมพนักงานทาง Online ให้สามารถทำงานได้หลายอย่างพร้อมกันเพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์
4. โรงแรมควรนำอุปกรณ์อัจฉริยะมาทดแทนการใช้แรงงานคนและทำการเลิกจ้างคนงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ ทักษะคติในการทำงานที่ไม่ดีออกไป รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานลาพักผ่อนประจำปี และลดวันและชั่วโมงทำงานเพื่อลดต้นทุนแรงงาน
5. ทำการฟื้นฟูความเชื่อมั่นของลูกค้าโดยการยกเลิกการจองฟรี และขยายการเป็นสมาชิกโปรแกรมสะสมคะแนนและเพิ่มสิทธิประโยชน์ของการเป็นสมาชิกเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า
6. โรงแรมต้องใช้มาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยที่เข้มงวดเพื่อรักษาสภาพแวดล้อมที่พิทักษ์ของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการฆ่าเชื้อโรค การควบคุมสุขอนามัยอาหาร การแจกจ่ายหน้ากาก การให้คำปรึกษาทางการแพทย์ออนไลน์
7. การตรวจจับสุขภาพของลูกค้าและพนักงาน การควบคุมสุขอนามัยห้องซักกรีด พื้นที่สาธารณะ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ รวมทั้งเชิญชวนให้ลูกค้าดูแลกระบวนการทำความสะอาดอย่างละเอียดในสถานที่ทั้งหมดและถ่ายถอดขั้นตอนทางออนไลน์เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจถึงความปลอดภัยของโรงแรม
8. โรงแรมต้องนำเทคโนโลยีมาให้บริการแบบอัจฉริยะไม่ต้องสัมผัสอย่างการเช็คอินด้วยตนเอง การเช็คอินแบบระยะไกล การสแกนใบหน้า การควบคุมรูมเซอร์วิสด้วยเสียง และการเช็คเอาท์ด้วยวีนาที่ บริการเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสกับมนุษย์และลดการเข้าพักรักษาของลูกค้าในพื้นที่สาธารณะให้น้อยที่สุด

9. ในกรณีที่โรงพยาบาลขาดแคลนเตียงสำหรับผู้ป่วย ทางโรงแรมควรมีส่วนร่วมในการจัดหาที่พักอาหารให้กับเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ และผู้ป่วยเพื่อเป็นการแสดงออกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมสู่นาคตหลังสถานการณ์ COVID-19

หากใช้การวิเคราะห์แนวโน้มโดยใช้ความคล่องตัวในการเดินทาง (Travel mobility) และความกังวลในโรคระบาด (Fears) เป็นปัจจัยสำหรับการวิเคราะห์การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวไทย และแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม จะสามารถแบ่งระยะการฟื้นตัวของธุรกิจท่องเที่ยวออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

1. เที่ยวไทย... เริ่มใหม่อีกครั้ง (Begin over)
2. ไทยเที่ยวไทย... สนุกได้ทุกจังหวัด (Boost fun)
3. จับคู่... กู้ท่องเที่ยวไทย (Bubble tourism)
4. กอบกู้... เที่ยวไทยให้สนุก (Build-Back-Better)

การปรับตัวในช่วงที่ 1 เที่ยวไทย เริ่มใหม่อีกครั้ง (Begin over)

ช่วงแรกผู้คนยังกังวลต่อโรคติดต่อทำให้นักท่องเที่ยวบางกลุ่มยังคงกลัวการเดินทาง ส่วนการเดินทางระหว่างประเทศยังถูกจำกัด คนในประเทศยึดมาตรการรักษาระยะห่างอย่างเคร่งครัด ดังนั้นรูปแบบการท่องเที่ยวช่วงจะเป็นการเดินทางระยะสั้น ใช้เวลาเดินทางไม่นาน ใช้รถยนต์ส่วนตัวเป็นส่วนมาก และเน้นสถานที่ที่ผู้คนไม่พลุกพล่าน การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงที่ 1 มีแนวทางการปรับตัวพอสังเขปดังนี้

- โรงแรมต้องสร้างความเชื่อมั่นด้านมาตรฐานสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety and Health Administration: SHA) ในการยกระดับความปลอดภัยด้านโรคติดต่อเพื่อสร้างภาพลักษณ์ว่าเป็นพื้นที่ท่องเที่ยวที่สะอาดปราศจากโรคติดต่อ
- โรงแรมควรใช้แคมเปญด้านราคาเพื่อสร้างแรงจูงใจ และดึงดูดให้นักท่องเที่ยวกลุ่ม Gen Z Gen Y และ Gen X พำนักรานขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้เข้าสู่โรงแรม
- โรงแรมต้องปรับวิธีการบริการแก่นักท่องเที่ยวเพื่อลดการสัมผัส เช่น การเช็คอิน Online และใช้ Cashless ในการชำระเงินเป็นทางเลือกแก่นักท่องเที่ยว
- โรงแรมต้องร่วมมือกับชุมชนเพื่อฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว และทรัพยากรทางธรรมชาติ จัดทำเป็นโครงการท่องเที่ยวแบบนวัตกรรม โดยจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าไปในแต่ละวันเพื่อลดความแออัด

การปรับตัวในช่วงที่ 2 ไทยเที่ยวไทย สนุกได้ทุกจังหวัด (Boost fun)

ในช่วงที่ 2 นี้ยังคงปิดพรมแดนการเดินทางระหว่างประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค แต่นักท่องเที่ยวภายในประเทศเริ่มผ่อนคลายความกังวล ทำให้สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายกับทุกกลุ่มนักท่องเที่ยว อีกทั้งการเดินทางภายในประเทศจะมีระยะทางการเดินทางที่ยาวมากขึ้น รวมถึงรูปแบบการเดินทางครอบคลุมทั้งรถยนต์ส่วนตัว เรือ และเครื่องบินการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงที่ 2 มีแนวทางการปรับตัวพอสังเขปดังนี้

- โรงแรมต้องเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวโดยมุ่งไปที่กลุ่ม Silver Hair ซึ่งเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างมีความกังวลด้านสุขอนามัย และกังวลเกี่ยวกับการติดต่อของโรคมากกว่านักท่องเที่ยวกลุ่มอื่นๆ
- โรงแรมควรนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์โดยนำฐานข้อมูลของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มมาทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ทางโรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการแตกต่างกัน
- โรงแรมควรชักชวนแหล่งชุมชนในท้องถิ่นเพื่อช่วยกันส่งเสริมพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในระแวกใกล้เคียง อย่างเช่น วัด พื้นที่สาธารณะ แม่น้ำลำคลอง และร้านอาหารเพื่อให้ในทุกๆ จังหวัดมีจุดขายที่แข็งแกร่งเป็นของตนเอง
- โรงแรมต้องทำการปรับลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลงเพื่อให้มีกำไรมากขึ้นในการดำเนินงาน ซึ่งมีความจำเป็นมาก เนื่องจากยังเป็นช่วงที่นักท่องเที่ยวต่างชาติยังไม่กลับมาท่องเที่ยวในประเทศ

การปรับตัวในช่วงที่ 3 จับคู่... กู้ท่องเที่ยวไทย (Bubble tourism)

ในช่วงที่ 3 นี้ เริ่มมีการเปิดพรมแดนเกิดการเดินทางระหว่างประเทศเฉพาะบางส่วนเท่านั้น เพราะยังคงมีความกังวลหวาดกลัวกับการแพร่ระบาดของโรคอยู่ ดังนั้นการท่องเที่ยวจึงเป็นลักษณะจับคู่เดินทาง (Bubble Tourism) ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างประเทศในการเดินทางระหว่างประเทศที่จับคู่กันโดยไม่ต้องมีการกักตัว โดยประเทศไทยอาจเลือกตกลงกับประเทศที่มีการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคได้ดี และนักท่องเที่ยวของประเทศนั้นมีความชอบในการเดินทางมาประเทศไทยเป็นทุนเดิม เช่น จีน เวียดนาม ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ เป็นต้น และภาครัฐอาจร่วมมือกับบริษัทประกันภัยหรือมีนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันโรคที่ชัดเจนมากขึ้น การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงที่ 3 มีแนวทางการปรับตัวพอสังเขปดังนี้

- โรงแรมยังคงต้องคงเรื่องการสร้างความมั่นใจเรื่อง ความปลอดภัย ความสะอาด และแนวทางการควบคุมโรคระบาด โดยเฉพาะการมีตราสัญลักษณ์ SHA (Amazing Thailand Safety

and Health Administration: SHA) ภายในโรงแรมซึ่งเป็นการกักกันที่มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว

- ต้องมีการสร้างจังหวัดนำร่องหรือกลุ่มพื้นที่ (Cluster) เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการรับนักท่องเที่ยวจากต่างชาติ แต่ต้องเป็นพื้นที่ที่ต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างประเทศเป็นหลักในการขับเคลื่อนเหมือนตั้งแต่อดีตที่ผ่านมา และเป็นพื้นที่ที่สะดวกในการควบคุมโรคแบบปิด เช่น เกาะสมุย และภูเก็ต

การปรับตัวในช่วงที่ 4 กอบกู้... เทียวไทยให้สนุก (Build-Back-Better)

ช่วงที่ 4 นี้การท่องเที่ยวในไทยกลับมาเป็นปกติ มีการเดินทางระหว่างประเทศอย่างเสรีเนื่องจากการเปิดพรมแดนอย่างเป็นทางการ นักท่องเที่ยวเดินทางท่องเที่ยวเหมือนก่อนเกิด COVID-19 เพราะมีการใช้วัคซีนอย่างแพร่หลาย การเดินทางทุกเส้นทางกลับสู่ภาวะปกติ จำนวนนักท่องเที่ยวและกิจกรรมต่างๆ กลับมาคึกคักเหมือนเดิม แม้ว่าการฟื้นตัวเข้าสู่ช่วง 4 นี้ ยังไม่แน่นอนว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ แต่ถ้าพัฒนาการช่วงที่ 3 ผ่านไปได้ดี และประเทศส่วนใหญ่มีความมั่นใจต่อโรคระบาด และเปิดให้มีการเดินทางเข้าออกประเทศ แต่อาจจะยังชบเซาอีก 2-3 ปี ก่อนจะทยอยฟื้นตัวไปพร้อมกับการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal) ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ อาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจโรงแรมต้องเร่งปรับตัวเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป โดยมีแนวทางพอสังเขป 4 ด้านใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

1. การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต (Crisis response)

- ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ธุรกิจโรงแรมต้องประสบกับรายได้ที่เข้ามาในระดับต่ำเป็นเวลานาน ดังนั้นการรักษาสภาพคล่องจึงมีความสำคัญอย่างมากเพื่อให้พ้นวิกฤตด้านเงินหมุนเวียน ดังนั้นทางโรงแรมจึงต้องทำการเตรียมเงินสด และจัดหาช่องทางสำหรับการระดมทุนเข้ามาในกิจการให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีสภาพคล่อง
- ธุรกิจโรงแรมต้องเตรียมรับมือกับการเข้ามาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดอย่างเคร่งครัดเพื่อช่วยควบคุม และป้องกันการระบาดซ้ำ ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมไปในตัวอีกด้วย
- ธุรกิจโรงแรมต้องรักษาอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวเอาไว้ให้ได้โดยใช้มาตรการกระตุ้นต่างๆ เช่น การออกแพ็คเกจร่วมกับธุรกิจพันธมิตร การแข่งขันด้านราคา รวมถึงจัดหาช่องทางส่งเสริมรายได้อื่นๆ มาชดเชย เช่น การให้บริการด้านอาหาร และการเข้าพักเพียงช่วงกลางวัน เป็นต้น

2. การตอบสนองต่อความต้องการ (Demand response)

- ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ลูกค้าคาดหวังตลอดการเดินทาง (Customer journey) ตั้งแต่วิธีการจองเข้าพัก ช่องทางการติดต่อสื่อสาร รูปแบบห้องพักของโรงแรม รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการอื่นๆ เพราะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และช่วยสร้าง Brand loyalty ให้กับนักท่องเที่ยวไปในตัว
- ธุรกิจโรงแรมต้องมีความหลากหลายในช่องทางการจองห้องพัก และการติดต่อสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าซึ่งนักท่องเที่ยวในแต่ละช่วงวัยมีความต้องการในการสื่อสารที่แตกต่างกัน และยังสร้างความน่าเชื่อถือให้ทางโรงแรมอีกด้วย
- โรงแรมควรนำเทคโนโลยีมาใช้วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ทางโรงแรมสามารถจัดกลุ่มลูกค้า และทราบถึงความต้องการของลูกค้า (Customer segmentation and personalization) ซึ่งจะช่วยให้โรงแรมตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง
- โรงแรมต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะส่วนมากธุรกิจโรงแรมใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่าจากสินทรัพย์ที่มี (Underutilized asset) อย่างเช่นช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) ควรเป็นการให้บริการห้องพักครึ่งวัน เปิดให้บริการพิตเนส และสระว่ายน้ำเป็นรายวัน หรือการให้เช่าห้องประชุมของโรงแรมแบบรายเดือน เป็นต้น

3. การลดความเสี่ยงด้านต่างๆ (Reduce risks)

- ธุรกิจโรงแรมต้องลดความเสี่ยงด้านการพึ่งพานักท่องเที่ยวจากตลาดเดียวมากเกินไป ด้วยการเจาะตลาดนักท่องเที่ยวหลายๆ ประเทศ และมุ่งนักท่องเที่ยวภายในประเทศให้มากขึ้นเพื่อป้องกันกับสถานการณ์ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นในประเทศใดประเทศหนึ่งในอนาคต
- ธุรกิจโรงแรมต้องลดความเสี่ยงเรื่องรายได้จากการพึ่งพาฤดูกาลท่องเที่ยวเป็นหลัก แต่หันมาสร้างรายได้ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวโดยการให้บริการอื่นควบคู่กันไป ด้วยการให้บริการลูกค้าที่ไม่ใช่ผู้พักแรมภายในโรงแรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้นโดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นสินทรัพย์ถาวร (Fixed assets) อาทิ ห้องประชุม ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ และร้านอาหาร

- ธุรกิจโรงแรมต้องทำการประเมินรายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมเพื่อทำการวิเคราะห์ในการปรับโครงสร้างต้นทุนโดยการลดต้นทุนคงที่ลงซึ่งจะช่วยลดความเสียหายจากสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน และยังช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้านต้นทุนในอนาคต
4. การหาโอกาสทางธุรกิจใหม่จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (New opportunity)
- ธุรกิจโรงแรมต้องทำการร่วมมือกับธุรกิจอื่นๆ (Partnerships) ให้มากขึ้น เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจดูแลสุขภาพ และเน้นมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน โดยออกแบบการให้บริการอย่างสร้างสรรค์อย่าง การให้บริการอาหารที่ได้รับการนิยมในท้องถิ่น แปลงเป็นสถานที่สำหรับเจริญสติและดูแลสุขภาพทางจิตใจ และให้บริการเป็นศูนย์พักพิงสำหรับผู้ป่วยต่างๆ
 - ธุรกิจโรงแรมผันมาเป็นตัวกลางของการให้บริการต่างๆ (Networking and service matching) ถือเป็นทางเลือกที่หลากหลายให้แก่ลูกค้า รวมถึงช่วยขยายฐานลูกค้าได้ เช่น เป็นตัวกลางในการจัดหาห้องประชุม จัดหาห้องออกกกำลังกาย ให้แก่ลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรของโรงแรมอื่นๆ นอกเหนือจากโรงแรมตนเองหรือจากธุรกิจอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Folinas, Duquenne, and Metaxas, 2020)

บทสรุป

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมได้ทำการปรับเปลี่ยนแนวทางสำหรับการบริหารจัดการภายในธุรกิจโรงแรมให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเช่น สถานการณ์ COVID-19 โดยนโยบายเหล่านั้นเกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นมาตรการป้องกัน การสร้างสุขอนามัย การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดการสัมผัส และนโยบายต่างๆ อีกมากมาย ซึ่งเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดในแต่ละนโยบายที่ทางโรงแรมต้องทำการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยนั้นล้วนเป็นกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้แทบทั้งสิ้นโดยเริ่มจากสมาชิกทุกคนภายในองค์การเรียนรู้ และเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจใน ความสำคัญของปัญหาอย่างมีเหตุมีผลและเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนักรู้ ใฝ่รู้ในการค้นหา ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมาชิกทุกคนใน องค์การจะมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อผลักดันให้องค์การสามารถก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากไปได้ ดังนั้นทั้งองค์การและสมาชิกจึงมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสู่การร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ทุกมาตรการ เรียนรู้ วิธีการ เรียนรู้การปฏิบัติงาน และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอก และภายในโรงแรมร่วมกันอย่างมีแรง ขับเคลื่อนภายในของสมาชิกทุกคนอย่างเต็มใจเพื่อให้องค์การซึ่งเปรียบเสมือนอยู่หัวอู่หน้าของตนฟันฝ่า

วิกฤตที่จะเข้ามากระทบองค์การของตนเองให้จงได้ ซึ่งในแนวทางการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ของโรงแรมนั้น แม้จะไม่ได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในการบริหารจัดการภายในโรงแรม แต่กระบวนการในการปรับตัวให้สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา นั้นคือแนวคิดที่เป็นหนึ่งในหัวใจของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความท้าทายที่เข้ามา และปรับองค์การให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *จำนวนและรายได้นักท่องเที่ยวต่างชาติรายเดือนปี 2559-2564P*. กรุงเทพฯ: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา.
- เฉลิมพร ลิ้มศิริวัฒน์. (2557). *ส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมขนาดกลางและย่อมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันทวัฒน์ พรเลิศกชกร กานต์จิรา ลิ้มศิริธง และบุรินทร์ สันติสาส์น. (2563). *องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. ผลงานวิจัย นำเสนอในการประชุมวิชาการ National and International Academic Conference on Innovation and Management for Sustainability จัดโดย มหาวิทยาลัยสยาม เมื่อวันที่ 9-10 กรกฎาคม 2563.
- วุฒิ วัชรโรตมประเสริฐ. (2557). *ปัจจัยทางการแข่งขันกับสมรรถภาพปัจจุบัน*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 8(17), 127-134.
- สกล บุญสิน. (2555). *การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 35(133), 41-66.
- สยามรัฐ. (2563, 23 กันยายน). "อโกด้าเผย 10 อันดับเมืองฮิตที่คนอยากไปเที่ยวมากที่สุด ในช่วงครึ่งหลังของปี 2020". สยามรัฐ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). *ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามรายการค่าใช้จ่าย พ.ศ. 2553-2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- _____. (2563). *จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามที่พักแรม พ.ศ. 2553-2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

- _____ . (2563). รายได้การท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามประเทศถิ่นที่อยู่ พ.ศ. 2553-2562. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- อัศวพงศ์ อ้นทอง และ มิ่งสรรพร ขาวสะอาด. (2559). ภาพลักษณ์ และประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติใน ตลาดที่สำคัญของประเทศไทย. *วิทยากรวิจัยและวิทยากรปัญญา*, 9(1), 25-41.
- Brazdauskas, M. and Gaigalaite, L. (2015). Sustainable Hotels as Learning Organizations: Innovative Approaches Towards Employee Training. *Innovation*, 1, 99-106.
- Folinas, S., Duquenne, M.N., and Metaxas, T. (2020). Opportunities in the Hospitality Industry in A Masked and Rubber-Gloved World. *Virtual Economics*, 3(3), 7-24.
- Garvin, D. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C., and Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Hao, F., Xiao, Q., and Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, A Disaster Management Framework, and Post-pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, Article Number 102636.
- Hernandez, J. and Plummer, T. (2020). *The Best Countries in the World: 2020 Readers' Choice Awards*. New York: Condé Nast.
- Kanten, P., Kanten, S., and Gurlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- McKercher, B. (2020). *A Tourism Crisis Recovery Checklist*. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Pimapunsri, P. (2008). Factors Affecting Learning Organization Culture and Hotel Managers' Leadership Styles in Thailand. *Education Journal of Thailand*, 2(1), 34-43.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday.