

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะกับการจัดการภาวะวิกฤต โควิด-19 ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย

Trait of leadership and management of the COVID-19 crisis affecting restaurant business in Chiang Rai province

Received: 15 June, 2023

Revised: 12 January, 2024

Accepted: 8 February, 2024

ภริตพร แสงตั้ง*

Paritphorn Saengtung*

เบญจวรรณ เบญจกรณ์**

Benchawan Benchakorn**

*สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

*Business Administration Program (Business), Chiang Rai Rajabhat University.

*Email: thisisboommybb@gmail.com

**คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

**Faculty of Management Science, Chiang Rai Rajabhat University.

**Email: benjawan508@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย 2. ศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย และ 3. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการร้านอาหาร ผู้จัดการร้านอาหาร จำนวน 400 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน สติปัญญาความสามารถ ลักษณะทางสังคม และบุคลิกภาพ ตามลำดับและการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการ มีความเห็นในระดับมาก ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การป้องกัน การตอบสนอง การปรับปรุงแก้ไข ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ สติปัญญาความสามารถ และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ได้แก่ การป้องกัน การเตรียมความพร้อม มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: การจัดการภาวะวิกฤต โควิด-19 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ธุรกิจร้านอาหาร

Abstract

The aim of this study is 1. to investigate research trait of leadership for restaurant business in Chiang Rai province 2. Investigate the crisis management level of restaurant entrepreneurs in Chiang Rai province regarding the COVID-19 pandemic; and 3. study COVID-19 leadership and crisis management in relation to restaurant performance in Chiang Rai province. The sample group, which included 400 restaurant, including owners, managers, or representatives, was made up of restaurant owners. The sample group consists of 400 individuals, including restaurant entrepreneurs, restaurant managers, or representatives. The sample was selected randomly using a random sampling method. The data collection method used in this research is a questionnaire. The collected data was analyzed using basic statistics and hypothesis testing through multiple linear regression. The study findings reveal that the leadership qualities are highly perceived among the restaurant entrepreneurs. These qualities include intelligence, ability, social characteristics, and personality, respectively. Restaurant owners handled the COVID-19 crisis with a high level of professionalism including preparation, prevention, response, and improvement, respectively. The hypothesis testing results revealed that leadership factors such as intelligence abilities, and job-related characteristics, as well as COVID-19 crisis management factors such as prevention, and preparedness significantly influence the performance of the Chiang Rai restaurant business. The difference is statistically significant at the 0.05 level

Keywords: Management of the COVID-19 Crisis, Trait of Leadership, Restaurant Business

บทนำ

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน รวมถึงธุรกิจร้านอาหาร ในแง่ของยอดขายที่ลดลงแล้ว อีกด้านหนึ่งทำให้จำนวนพื้นที่ขายของร้านต่าง ๆ ที่ลดลงโดยเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 50 ตามมาตรการการเว้นระยะห่าง (Social Distancing) ทำให้ธุรกิจร้านอาหาร ปิดตัว 5 หมื่นราย และบางร้านเลือกที่จะปิดหน้าร้าน เหลือเพียงการขายแบบซื้อกลับบ้าน (Take Home) ตลอดจนการนำสินค้าเข้าไปขายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์หรือดีลิเวอรี่ แต่ต้องเจอกับปัญหาค่าส่วนแบ่งที่สูงถึงร้อยละ 30-35 หลายร้านจึงตัดสินใจปิดตัวลง (ธุรกิจร้านอาหาร 4 แสนล้านอ่วม ปิดตัว 5 หมื่นรายเช่นพิษโควิด, 2563) จากมาตรการต่าง ๆ อาทิเช่น มาตรการขอความร่วมมือปิดสถานประกอบการเป็นการชั่วคราว และการประกาศใช้ พ.ร.ก.การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากรายได้ของธุรกิจ ส่วนใหญ่มาจากการให้บริการหน้าร้านและในร้านเป็นหลัก ทำให้ทั้งปี 2563 มีมูลค่าเหลือเพียง 3.85-3.89 แสนล้านบาท หรือหดตัวร้อยละ 9.7-10.6 จากปีก่อน ซึ่งเป็นการหดตัวครั้งแรกในรอบ 8 ปี (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2563) ซึ่งคาดว่าจะสูญเสียรายได้ประมาณ 16,000-34,000 ล้านบาท โดยเฉพาะร้านอาหารและเครื่องดื่มที่ขึ้นชื่อของแต่ละจังหวัด (ออมสินจัดแผนช่วยเหลือการค้ารับผลกระทบไวรัสโควิด-19 อดทนท่องเที่ยวเงินหด-รายได้วูบ, 2563)

จากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตดังกล่าวส่งผลกระทบให้เห็นว่าเมื่อเกิดวิกฤต แม้ว่าผู้บริหารองค์กรต้องรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาพร้อมกับวิกฤตนั้นอย่างเต็มที่ แต่ผู้บริหารต้องระลึกว่ายังคงต้องบริหารงานให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง (วิภาคนันท์ นิมิตรพันธ์ และ ศิริจันทร์ พลกนิษฐ, 2560) ผู้นำจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ (อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์, 2552) โดยอาศัยผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน ผู้ประกอบการที่มีทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเพื่อสร้างแผนงานที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ การวางแผน การดำเนินงาน ตรวจสอบและติดตาม และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อลดผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำมีความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความรอบรู้หลักการบริหารจัดการที่ดี รู้หลักการจัดการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร (Ivancevich et al., 2013)

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรอาจเข้าใจถึงปัญหาที่ไม่สามารถมองเห็นปัญหาได้ด้วยตาเปล่าอย่างทันท่วงที ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ใช่เฉพาะในส่วนของการแสดงผลของการดำเนินงานเท่านั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรยังเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ (นภดล ร่มโพธิ์ และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552) และสามารถใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กรได้ (Sun, 2013) นอกจากนี้ยังมีบริษัทในประเทศไทยได้นำการวัดผลของกิจการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้กับบริษัทขนาดใหญ่ ทำให้ผลการดำเนินงานของกิจการเพิ่มมากขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่บริษัทได้รับคือ บุคลากรเกิดการเคลื่อนไหวอย่างมีทิศทางมากขึ้น มีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงานและทุกคนมีความพยายามไปถึงเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ถือได้ว่าบริษัทนั้นเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญและประสบความสำเร็จขององค์กรหนึ่งในการนำการวัดผลดังกล่าวมาใช้ในประเทศไทย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะกับการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย โดยจะศึกษาว่าในธุรกิจร้านอาหารนั้น

ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย ลักษณะทางสังคม บุคลิกภาพ สติปัญญา ความสามารถ และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจกับผู้ตาม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นการจัดการธุรกิจหรือการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ที่ใช้ในการแก้ไขภาวะวิกฤติกับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องมีการจัดการที่รวดเร็ว และการตัดสินใจที่เด็ดขาดเพื่อตอบสนองกับปัญหาหรือหายนะที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้ง เพื่อลดทอนความรุนแรงที่อาจทวีเพิ่มมากขึ้นและการมีแผนเพื่อป้องกัน แก้ไขและรับมือกับภาวะวิกฤติที่ได้รับการพัฒนาให้ใหม่อยู่เสมอถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการนำระบบการวัดผลที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร (Balanced Scorecard) มาปรับใช้กับธุรกิจร้านอาหารหรือธุรกิจบริการ เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน คาดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้ประกอบการ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตหรือนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจในอนาคต และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดในการประยุกต์ใช้งานในชีวิตจริงได้อย่างแน่นอน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการภาวะวิกฤติโควิด-19 ของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและการจัดการภาวะวิกฤติโควิด-19 ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ สามารถกล่าวว่าเป็นภาวะของผู้นำที่มีบุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคลแบบเฉพาะ ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือ เคารพ และสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้ได้ในภายหลัง จากการศึกษาเรียนรู้จากสังคมและประสบการณ์ การฝึกฝน จึงทำให้ผู้นำมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่าง ๆ จนกระทั่งทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ซึ่งตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ จากการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้ ดังนี้

1. ลักษณะทางร่างกาย มีความหมายเดียวกันดังนี้ คือ รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก หน้าตา ความแข็งแรง มีพลังงาน และมีลักษณะท่าทางภายนอกดึงดูดใจ มีรูปร่างบริบูรณ์ มีสุขภาพจิตดี
2. ลักษณะทางสังคม มีความหมายดังนี้ เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ให้ความร่วมมือ ชอบสังคม และมีความเป็นมิตร การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
3. บุคลิกภาพ มีความหมายดังนี้ คือ การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วเป็นลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้บรรลุจุดหมายทางอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ได้ดีทุกสถานการณ์
4. สติปัญญา และความสามารถ มีความหมายดังนี้ มีทักษะและความสามารถ คุณภาพสมอง ความฉลาดหลักแหลม ความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถทางเทคนิค ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการจัดการ ทักษะการเป็นผู้นำ

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน มีความหมายดังนี้ มีความสามารถมุ่งผลสำเร็จ ความขยัน หมั่นเพียร ความรับผิดชอบ จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ เป็นที่พึ่งพาได้และให้คำปรึกษาของสมาชิกได้

แนวคิดทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19

จากความหมายของภาวะวิกฤต ที่หมายถึง เหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีใครคาดคิด ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในแง่ต่าง ๆ และจำเป็นต้องรีบดำเนินการรับมือและแก้ไขอย่างรวดเร็ว (Coombs, 2007) ดังนั้น ภาวะวิกฤตโควิด-19 หมายถึง การระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2 (SARS-CoV-2) ที่มีลักษณะเฉพาะและมีลักษณะที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งเป็นโรคติดต่อผ่านทางอากาศและละอองอากาศ ตรวจพบครั้งแรกในประเทศจีนในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 และได้ระบาดไปยังประเทศอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว โดยทั้งสองผลกระทบทางด้านสุขภาพและทั้งสองผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และศาสนา ซึ่งมีการกำหนดแนวทางการจัดการวิกฤตนี้ไว้แต่ไม่แน่ชัด ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) กับวิกฤตไวรัส COVID-19 สามารถดำเนินการตามแนวทางได้ ดังนี้ (Coombs, 2015)

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหา (Issue Management) ก่อนที่ประเด็นดังกล่าวจะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ในขั้นตอนนี้อาจสามารถป้องกันได้ด้วยการใช้การวิเคราะห์และการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อค้นหาประเด็นที่มีความเสี่ยงที่อาจเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กร แล้วทำการแก้ไขประเด็นปัญหา หรือวางแผนการดำเนินการเพื่อรับมือและเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า
2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนที่องค์กรจะต้องเตรียมทำแผนการจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP) โดยการจัดการในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์ถึงภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้าแล้วนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้จัดทำแผนการเตรียมพร้อมรับมือภาวะวิกฤต ซึ่งองค์กรควรมีการซักซ้อมตามแผนการที่ได้วางไว้ เพื่อให้พร้อมรับสถานการณ์ภาวะวิกฤตจริง และตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อนำไปพัฒนาแผนการให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์
3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติแก้ไขภาวะวิกฤตในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยการนำแผนงานที่ได้เตรียมความพร้อมไว้มาใช้งานจริง หากมีการจัดเตรียมแผนงานไว้เป็นอย่างดีก็จะทำให้การแก้ไขวิกฤตการณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยควบคุมความเสียหายไม่ให้บานปลายและช่วยลดผลกระทบกับองค์กร
4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤตหลังจากจบเหตุการณ์แล้วในทุกขั้นตอน เพราะทุกขั้นตอนมีความสำคัญทั้งขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม และขั้นตอนการตอบสนองมีความเกี่ยวข้องกัน หากขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่งเกิดความผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบกับการจัดการแก้ไขภาวะวิกฤตในภาพรวม จากนั้นนำผลการประเมินมาพิจารณาถึงข้อดีข้อเสีย เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดการวัดผลของกิจการแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

เนื่องจากแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจจะทวีความรุนแรงมากขึ้น เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tools) ต่าง ๆ จึงถูกสร้าง คัดลอก เลียนแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาหรือประยุกต์ มาใช้กันมากขึ้น เพราะเครื่องมือที่ทันสมัยกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า จะบ่งบอกถึงความสำเร็จได้เปรียบทางการ

แข่งขันได้ชัดเจนกว่า หนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ การวัดผลของกิจการเข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมความสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 สร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ซึ่งองค์กรจะให้ความสำคัญเพียงผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่ได้ อีกต่อไป เพราะถึงแม้วันนี้จะมีกำไร แต่ถ้าลูกค้าไม่จงรักภักดีต่อสินค้า เครื่องจักรมีแนวโน้มที่จะเสื่อมมากขึ้น พนักงานที่มีคุณภาพมีแนวโน้มลาออกมากขึ้น ในอนาคตองค์กรก็ไม่สามารถแข่งขันได้

ลักษณะที่ 2 ควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) และระยะยาว (Long Term Goal) เพราะ การวัดผลของกิจการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติ (Vision to Action) ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าแผนงานโครงการนั้น ๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด

ลักษณะที่ 3 ความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual Results) เป็นการนำการวัดผลของกิจการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าแต่ละช่วงเวลานั้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันท่วงที

ซึ่งจากการศึกษานี้ เลือกใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators-KPIs) ตามลักษณะที่ 1 ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) คะแนนเต็มใน Balanced Scorecard จะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละบริษัทหรือองค์กร ในที่นี้กำหนดคะแนนการวัดอยู่ที่ 1-5 และเพื่อให้คำนวณค่าผลการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนมากคะแนนเต็มจะถูกกำหนดให้คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อแสดงถึงความสำเร็จที่เต็มที่ในแต่ละมุมมองและตัวชี้วัดนั้น ๆ และคะแนนที่ได้จะแสดงถึงประสิทธิภาพของธุรกิจในด้านนั้น ๆ ในขณะนั้น

จากการศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารพบว่า ธุรกิจหรือองค์กรที่ใช้การวัดผลของกิจการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน มีผลลัพธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ทำให้ธุรกิจร้านอาหารเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (สมบูรณ์ สารพัด และคณะ, 2562) จากการประยุกต์ใช้การวัดผลของกิจการแบบสมดุล ทำให้ร้านอาหารสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในช่วงการแพร่ระบาด (Song et al., 2021) ซึ่งอธิบายได้ว่า การมุ่งเน้นไปที่ตัวชี้วัดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่มากขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร (Ou et al., 2021) และสะท้อนถึงการลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้าและพนักงาน (Fatima & Elbanna, 2020) การมีภาวะผู้นำในการปรับตัวและยืดหยุ่นขององค์กร ทำให้ร้านอาหารมีความคล่องตัวและความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนของวิกฤตโควิด-19 ได้ (Alkasasbeh, 2020) โดยในช่วงวิกฤตโควิด-19 รัฐบาลมีนโยบายให้ธุรกิจร้านอาหารดำเนินการตามมาตรการอย่างเคร่งครัด ทำให้ธุรกิจมีการปรับการบริหารโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น ชุดอาหาร บริการจัดส่ง ระบบการสั่งอาหารออนไลน์ การตลาดดิจิทัล และการสร้างประสบการณ์ใหม่ใน

การรับประทานอาหารเสมือนจริง (Lai et al., 2020) เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะช่วงวิกฤต ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในระดับมาก (Jia, 2021) รวมถึงการปรับตัวสู่ดิจิทัลยังคงคุณภาพและรสชาติของอาหารให้คงที่อย่างสม่ำเสมอช่วยให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนและยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ (Abdillah & Diana, 2018) และการติดตามและจัดการสภาพคล่องทางการเงินและโครงสร้างต้นทุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้สภาพทางการเงินของธุรกิจยังมีประสิทธิภาพท่ามกลางความผันผวนของรายได้ (Mills, 2020) อีกทั้งการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของชุมชน และการรักษาชื่อเสียงของแบรนด์ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารในช่วงวิกฤตยังคงอยู่รอดได้ (Norris et al., 2021)

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร และผู้จัดการร้านอาหาร จำนวน 400 คน (เกณฑ์การคัดเลือกจากประเภทของกิจการ และขนาดของธุรกิจ ซึ่งจะต้องเป็นกิจการให้บริการ มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน และเป็นธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 20 ล้านบาท (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2553) เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดค่าปกติมาตรฐานที่ได้จากตารางการแจกแจงแบบปกติมาตรฐาน ($Z=1.96$) และ สัดส่วนที่ต้องการจากประชากรทั้งหมด ($P=0.5$) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553) ด้วยสูตร ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{e^2}$$

จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะได้เท่ากับ 385 ตัวอย่าง และในการเก็บข้อมูลอาจจะพบความไม่สมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามบางชุด ผู้วิจัยจึงจะทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม คือ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นโดยผู้วิจัย จากผลการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 1.00 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.915 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) โดยการกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดสมการ ดังนี้

ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย = $\beta_0 + \beta_1$ (ด้านลักษณะทางสังคม) + β_2 (ด้านสติปัญญาความสามารถ) + β_3 (ด้านบุคลิกภาพ) + β_4 (ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน) + β_5 (ด้านการป้องกัน) + β_6 (ด้านการเตรียมความพร้อม) + β_7 (ด้านการตอบสนอง) + β_8 (ด้านการปรับปรุงแก้ไข)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 51.75 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 15.50 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 39.25 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 44.00 มีประสบการณ์ในการทำงานร้านอาหาร 5-10 ปี ร้อยละ 40.50 มีตำแหน่งในองค์กรเป็นผู้จัดการร้านอาหาร เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.25 และขนาดของธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ร้อยละ 94.50

ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ การจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 และผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร ดังตารางที่ 1-6

ตารางที่ 1 แสดงผลของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
1. ด้านลักษณะทางสังคม	4.12	0.348	มาก
2. ด้านบุคลิกภาพ	4.06	0.333	มาก
3. ด้านสติปัญญา ความสามารถ	4.17	0.311	มาก
4. ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	4.20	0.341	มาก
รวมเฉลี่ย	4.14	0.222	มาก

ตารางที่ 2 แสดงผลของการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19

การจัดการภาวะวิกฤต	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการป้องกัน	4.16	0.447	มาก
2. ด้านการเตรียมความพร้อม	4.17	0.824	มาก
3. ด้านการตอบสนอง	4.11	0.536	มาก
4. ด้านการปรับปรุงแก้ไข	4.07	0.535	มาก
รวมเฉลี่ย	4.12	0.311	มาก

ตารางที่ 3 แสดงผลของการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19

การจัดการภาวะวิกฤต	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการเงิน	4.18	0.515	มาก
2. ด้านลูกค้า	4.14	0.404	มาก
3. ด้านกระบวนการภายใน	4.12	0.431	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.06	0.408	มาก
รวมเฉลี่ย	4.11	0.280	มาก

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้ประกอบการและการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย

ANOVAa					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-value
1 Regression	7.625	8	0.953	15.623	.000b***
Residual	23.750	391	0.061		
Total	31.375	399			

a. ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย

b. ตัวแปรอิสระ: (ค่าคงที่) ด้านลักษณะทางสังคม ด้านสติปัญญา ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ด้านการป้องกัน ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการตอบสนอง ด้านการปรับปรุงแก้ไข

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสถิติ F เท่ากับ 15.623 และ p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.001 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคม ด้านสติปัญญา ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ด้านการป้องกัน ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการตอบสนอง ด้านการปรับปรุงแก้ไข มีผลต่อตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย (Enter Multiple Regression Analysis)

Variable	B	t	p-value
ค่าคงที่	1.545	6.358	0.000***
ด้านลักษณะทางสังคม	0.023	0.608	0.544
ด้านสติปัญญา ความสามารถ	0.071	1.701	0.090*
ด้านบุคลิกภาพ	0.171	3.758	0.000***
ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	0.153	3.806	0.000***
ด้านการป้องกัน	0.087	2.996	0.003**
ด้านการเตรียมความพร้อม	0.051	1.981	0.048*
ด้านการตอบสนอง	0.016	0.640	0.522
ด้านการปรับปรุงแก้ไข	0.047	1.844	0.066
R = 0.493 Adjust R ² = 0.228 Durbin – Watson = 1.652			
R ² = 0.243 SEE = 0.246			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงรายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ (Sig. = 0.000) และ ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Sig. = 0.000) ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงรายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ด้านการป้องกัน (Sig. = 0.003) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ การเตรียมความพร้อม (Sig. = 0.048) จึงทำการพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย (Enter Multiple Regression Analysis)

Variable	B	t	p-value
ค่าคงที่	1.759	8.040	0.000***
ด้านบุคลิกภาพ	0.219	5.200	0.000***
ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	0.180	4.597	0.000***
ด้านการป้องกัน	0.098	3.399	0.001**
ด้านการเตรียมความพร้อม	0.067	2.678	0.008**
R = 0.477 Adjust R ² = 0.220 Durbin – Watson = 1.687			
R ² = 0.228 SEE = 0.248			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ปรับแก้ให้เหมาะสม (Adjust R²) เท่ากับ 0.220 กล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการพยากรณ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย มีความแม่นยำในการพยากรณ์ร้อยละ 22.0 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ด้านการป้องกัน ด้านการเตรียมความพร้อม มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย คิดเป็นร้อยละ 22.0 ที่เหลืออีกร้อยละ 78.0 เป็นผลเนื่องมาจากตัวแปรอื่น จากผลการศึกษสามารถอภิปรายผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยรวมเหี้ยมด้วยอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสติปัญญา ความสามารถ ด้านลักษณะทางสังคม และ ด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ เนื่องจากองค์ประกอบด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่สามารถทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้นำจะต้องความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Stogdill, 1981) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ เป็นที่พึ่งพาได้และให้คำปรึกษาของสมาชิกได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนิตา บุญกอง และ ธนินท์รัฐรัตนพงศ์ภิญโญ (2564) ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ ในระดับมาก

2. การจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านการเตรียมความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการป้องกัน ด้านการตอบสนอง ด้านการปรับปรุงแก้ไข ตามลำดับ เนื่องจากภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนกะทันหัน โดยอาจเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน และไม่สามารถควบคุมได้ จนเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบด้านลบ ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนเตรียมความพร้อม ที่ต้องวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์ถึงภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้าแล้วนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้จัดทำแผนการเตรียมพร้อมรับมือภาวะวิกฤต หากมีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ดี จะสามารถทำให้ร้านอาหารหรือธุรกิจสามารถแก้ไขปัญหาและยังคงสามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ นุชนาด ทับครุฑ และคณะ (2563) ที่พบว่า การใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลทำให้มีการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 อยู่ในระดับมาก

3. ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านการเงินมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตามลำดับ เนื่องจากการสร้างความสมดุลด้านการเงินเป็นการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกของการดำเนินและประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดต่อไป (Kaplan & Norton, 1992) อีกทั้งการจัดวางระบบการเงินและบัญชีเป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดทำบัญชีและการเงินยังช่วยให้เราทราบข้อมูลของกิจการ เช่น ทราบจำนวนทรัพย์สิน หนี้สิน รวมถึงการที่สามารถนำมาแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดต่าง ๆ เช่น การจัดส่งสินค้า การกำหนดราคา การแยกประเภทสินค้า เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ชิสา เจริญราษฎร์ และคณะ (2565) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการประกอบธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช กรุงเทพมหานคร ที่ค้นพบว่า ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการประกอบธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช ซึ่งผู้ประกอบการได้รับผลกระทบรายด้านเศรษฐกิจมากที่สุด และผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านการเงินมากที่สุด

4. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ เกิดจากปัจจัยสำคัญคือผู้นำที่มีคุณสมบัติมีภาวะผู้นำที่ดีแก่ธุรกิจ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของการมีภาวะผู้นำที่ดี คือ บุคลิกภาพลักษณะของบุคคล และความสามารถของบุคคล รวมถึงประสบการณ์ การฝึกฝน จึงทำให้ผู้นำมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่าง ๆ จนกระทั่งทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความชัดเจนในเป้าหมายจนทำให้บรรลุความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญาพัชญ์ มณีแก้ว และคณะ (2563) ทำการศึกษาเรื่องการใช้หลักการของการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลในการประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยว ที่พบว่า การนำความคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลมาประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยว ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจาก การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) จัดเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่ง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตจึงมักครอบคลุมการจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน (Planning) ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต อีกทั้งยังมีขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อจัดการสถานการณ์ได้อย่าง

หลากหลายมิติ ได้แก่ 1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เพื่อลดโอกาสในการเกิดวิกฤต 2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น 3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) ซึ่งเกิดจากการชักซ้อมเพื่อตัดสินใจแก้สถานการณ์ให้ได้ประสิทธิภาพด้วยความรวดเร็ว โดยมีพื้นฐานจากขั้นตอนการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤต 4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นการสรุปผลการจัดการของ 3 ขั้นตอนที่กล่าวมาและเพื่อพัฒนาจุดบกพร่องจากการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการภาวะวิกฤตอื่น ๆ ในอนาคต (Caywood et al., 2012, อ้างถึงใน ปรีดีเปรม ชัยกิจ และ ธาตรี ได้ฟ้าพล, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริพงศ์ รักใหม่ และคณะ (2560) ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม ที่พบว่า การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน โดยธุรกิจโรงแรมเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต โดยอาศัยแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการจัดการภาวะวิกฤต การจัดทำคู่มือ การชักซ้อมทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต และการเตรียมการในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะกับการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย ด้านสติปัญญา ความสามารถ และด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของผู้ประกอบการร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย ด้านการป้องกัน และด้านการเตรียมความพร้อม ซึ่งตัวแบบสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ได้ถูกต้องร้อยละ 22.0 และอีกร้อยละ 78.0 เกิดจากปัจจัยอื่น สำหรับการอธิบายผลลัพธ์ของการพยากรณ์ ที่ถูกต้องเพียงร้อยละ 22.0 สำหรับธุรกิจร้านอาหารในจังหวัดเชียงราย อาจเป็นเพราะมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันในตลาด แนวโน้มของผู้บริโภค และอื่น ๆ การวิจัยนี้อาจจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร โดยสามารถเรียงลำดับประเด็นสำคัญเพื่อแนะนำผู้ประกอบการดังนี้ 1. ผู้ประกอบการควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่กำลังปฏิบัติ รวมถึงมีความขยัน ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการทำงาน การริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างความต่างและเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมีสติปัญญาและความสามารถเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และหาทางออกสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น และความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ผู้ประกอบการควรมีการเตรียมความพร้อมและการป้องกันที่เหมาะสม รวมถึงการตอบสนองและปรับปรุงแก้ไขในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ข้อเสนอสำหรับการในผลการวิจัยไปใช้

1. สำหรับร้านอาหารขนาดใหญ่ ควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำหรับร้านอาหารขนาดเล็กหรือแผงลอย ควรเน้นการปรับตัวเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น การจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในชุมชน

3. สำหรับร้านอาหารในห้างสรรพสินค้า ควรมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่โดดเด่นสำหรับลูกค้า การจัดการพื้นที่และการตกแต่งร้านอย่างมีเอกลักษณ์ และการทำการตลาดและโปรโมชั่นที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการศึกษา เป็นการศึกษาในช่วงสถานการณ์วิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ดังนั้น ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ การจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร จังหวัดเชียงราย ในช่วงหลังสถานการณ์วิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 (Post COVID) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวเชิงบวก คือความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค หาหนทางแก้ไขปัญห และพัฒนาเรียนรู้ทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ของร้านอาหาร และเรื่องความทุกข์ยากในการพยายามฟื้นฟูกิจการให้กลับมาเป็นปกติ

2. จากผลการศึกษา ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมและการตอบสนองของผู้บริหารร้านอาหารในสถานการณ์วิกฤติ โดยใช้การสัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็นในมุมมองผู้ประกอบการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในช่วงโควิด-19 การศึกษานี้อาจช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงแนวโน้มและความต้องการของผู้ใช้ในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอน

รายการอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2553). *บริษัทเล็ก VS บริษัทใหญ่ เลือกอย่างไรดี*. กระทรวงอุตสาหกรรม.
<https://bitly.ws/3f5Wc>
- ชิสา เจริญราษฎร์, พิศาล แก้วอยู่, พิศมัย จัตุรัตน์, และ นิตยา หาสุข. (2565). ผลกระทบของการ
 แพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการประกอบธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช
 กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 18(1), 112-126. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jitt/article/view/255621>
- ธานินทร์ ศิลปจารุ. (2553). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 11). วี.อินเตอร์
 พรินท์.
- ธุรกิจร้านอาหาร 4 แสนล้านอ่วม ปิดตัว 5 หมื่นรายเช่นพิษโควิด. (2563, 13 กรกฎาคม). *ประชาชาติ
 ธุรกิจ*. <https://www.prachachat.net/economy/news-490041>
- นภดล ร่มโพธิ์, และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). *เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร*.
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นุชนาถ ทับครุฑ, ศุภพิชญ์ บุญเกิด, และ อรอนงค์ อำภา. (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจ
 ชุมชนในจังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดในการบริหารจัดการ Balanced scorecard. *วารสาร
 นาคบุตรปริทรรศน์*, 12(1), 1-12. [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nakboot/
 article/view/221014](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nakboot/article/view/221014)
- ปรีดีเปรม ชัยกิจ และ ธาตรี ใต้ฟ้าพล. (2561). การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัท
 ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*, 11(1),
 121-140. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jprad/article/view/132611>
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. จิง ปียอนด์ บุ๊คส์.
- ภิญญาพัชญ์ มณีแก้ว, กรกช มนตรีสุขศิริกุล, นราธิป วัฒนภาพ, และ ธชธร อธิธิโอภากร. (2563).
 การใช้หลักการของการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลในการประเมินความสำเร็จของการ
 ส่งเสริมการท่องเที่ยว. *วารสารดุสิตธานี*, 14(3), 735-751. [https://so01.tci-thaijo.org/
 index.php/journaldte/article/view/245642](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldte/article/view/245642)
- วันฉนิตา บุญกอง และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2564). *ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต และการจัดการปัญหา
 ในมุมมองของเยาวชน ช่วงระยะเวลาเผชิญภัยพิบัติโควิด-19* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
 มหาวิทยาลัยศิลปากร]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิภาคนันท์ นิมิตรพันธ์ และ ศิริจันทร์ พลกนิษฐ. (2560). การจัดการภาวะวิกฤต. *วารสารวิชาการ
 มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 7(1), 45-51. [https://so01.
 tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/77021](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/77021)
- ศิริพงศ์ รักใหม่, เยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์, กาญจนา แชนนอน, และ กรกช มนตรีสุขศิริกุล. (2560).
 การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 345-354. [https://
 so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldte/article/view/135695](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldte/article/view/135695)

- ศูนย์วิจัยกิจการไทย. (2563). *ความท้าทาย...หลังวิกฤติโควิด ผลักดันธุรกิจร้านอาหารสู่ New normal*.
<https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/RestaurantFB-1505.aspx>
- สมบูรณ์ สารพัด, ญัฐนิชา สุขฤทธิ์, ญัฐธิดา แก่นทรัพย์เกริก, นวพร สุทธิประภา, นวอร ฉาโสง, ปิยราช บางศิริ, สฤกพรพรณ สว่างเดือน และ สุดารัตน์ แก้วเพชรพลาย. (2562). หลักการและทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced scorecard และการนำไปประยุกต์ใช้. *สยามวิชาการ*, 20(1), 35-48. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/sujba/article/view/861>
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโทชั้นบริหาร, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. <https://opac.msu.ac.th/bibitem?bibid=b00169877>
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้บังคับการ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 8–18. <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/index.php?page=Article-List&sub=1&txt=203>
- อมสินัดแผนช่วยลูกค้ารับผลกระทบไวรัสโควิด-19 ชูนักท่องเที่ยวยั่งยืนได้จบ. (2563, 18 กุมภาพันธ์). *สยามรัฐ*. <https://siamrath.co.th/n/133504>
- Abdillah, F., & Diana, I. B. P. W. (2018). Balanced scorecard implementation in restaurant management. *E-Journal of Tourism*, 5(1), 30–39. <https://doi.org/10.24922/eot.v5i1.38458>
- Alkasasbeh, F. (2020). The effects of COVID-19 on restaurant industry: A perspective article. *Journal of Innovations in Digital Marketing*, 1, 20–27. <http://dx.doi.org/10.51300/jidm-2020-16>
- Coombs, T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-177. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, T. (2015). CSR as crisis risk: Expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications an International Journal*, 20, 144–162. <http://dx.doi.org/10.1108/ccij-10-2013-0078>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, Article 102656. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jia, S. (2021). Analyzing restaurant customers' evolution of dining patterns and satisfaction during COVID-19 for sustainable business insights. *Sustainability*, 13(9), 4981. <http://dx.doi.org/10.3390/su13094981>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Lai, H. B. J., Abidin, M. R. Z., Hasni, M. Z., Karim, M. S. A., & Ishak, F. A. C. (2020). Key adaptations of SME restaurants in Malaysia amidst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(6), 12-23. <http://dx.doi.org/10.20525/ijrbs.v9i6.916>
- Mills, J. (2020, June 12). Restaurants must adapt key performance indicators during COVID-19. *QSR Magazine*. <https://www.qsrmagazine.com/operations/business-advice/restaurants-must-adapt-key-performance-indicators-during-covid-19/>
- Norris, C. L., Taylor, J. S., & Taylor, D. C. (2021). Pivot! how the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*, 35(2), 132–155. <http://dx.doi.org/10.1108/ihr-09-2020-0052>
- Ou, J., Wong, I. A., & Huang, G. I. (2021). The coevolutionary process of restaurant CSR in the time of mega disruption. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102684. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102684>
- Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102702. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102702>
- Stogdill, R. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research, revised and expanded* (2nd ed.). Free Press.
- Sun, W. (2013). *The impact of the balanced scorecard on managerial decision making* [Mini Dissertation, University of Pretoria]. UPSpace Institutional Repository. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/36763>