

รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว

LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR MANAGING HOTEL BUSINESS IN THE THAI-LAO BORDER PROVINCES

วันชัย ปานจันทร์¹ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์² และอรไท ชั่วเจริญ³

Wanchai Panjan¹ Taweesak Roobsing² and Orathai Chuacharoen³

¹คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²คณะบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹Department Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

²Department Faculty of Business Administration, King Mongkuts University of Technology North Bangkok

³Department Faculty of Science, Ramkhamhaeng University

Received: April 29, 2019 / Revised: August 14, 2019 / Accepted: August 26, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมี 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารและหัวหน้างานธุรกิจโรงแรม จำนวน 400 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพิจารณาความสมบูรณ์ของร่างรูปแบบ จำนวน 5 ท่าน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมสำหรับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจโรงแรมจำนวน 17 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มี 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (2) ด้านการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง (3) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ (4) ด้านการสร้างแรงจูงใจ (5) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (6) ด้านการพัฒนาพนักงาน (7) ด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว โดยภาพรวมการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความสมบูรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาวไปปฏิบัติ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ ส่วนองค์ประกอบด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากตามลำดับ

คำสำคัญ: รูปแบบ การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม เขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว

Abstract

The purposes of this research are 1) to study the elements of transformational leaders for hotel business administration and management in the border province areas of Thailand – Laos; 2) to create a model for development of transformational leaders for hotel business administration and management in the border province areas of Thailand – Laos; and 3) to evaluate the developed model for hotel business administration and management in the border province areas of Thailand – Laos. The research sample comprised three groups: 1) the group of 400 hotel business executives and section heads; 2) the group of 5 experts for verifying the completeness of the drafted model; and 3) the group of 17 experts and specialists on hotel business administration for evaluation of the appropriateness and feasibility of implementing the model for development of transformational leaders for hotel business administration. Statistics used in data analysis included the frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

Research findings are as follows: 1) The 7 identified important elements affecting transformational leadership for hotel business administration and management in the border province areas of Thailand – Laos are as follows: (1) having far and wide vision, (2) adaptability to cope with change, (3) having good human relationship, (4) ability to create inspirational motivation, (5) being an exemplary role model, (6) employee development, and (7) provision of supports for teamwork. 2) The results of the creation of a model for development of transformational leaders for hotel business administration and management in the border province areas of Thailand – Laos show that the created model is complete at the highest level. 3) The results of evaluation of the created model in terms of its appropriateness and feasibility show that the created model is appropriate at the highest level in every aspect; as for the feasibility of implementing the model for development of transformational leaders for hotel business administration, it is found that the feasibility of implementing the model for actual practice is at the highest level in two elements, namely, that of being an exemplary role model, and that of the ability to create inspirational motivation, while other elements are feasible for implementing at the high level, respectively.

Keywords: Model, Development of transformational leaders, Hotel business administration and management, Border province areas of Thailand – Laos

บทนำ

จากสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างต้องเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต่างๆ จึงต้องเร่งวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่จะเป็น การเสริมสร้างให้กลายเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร

(Human Capital) ที่มีความเป็นผู้นำสูง แต่เนื่องจากองค์กรต่างๆ ไม่สามารถพัฒนาผู้นำขึ้นมาได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรได้ ซึ่งงานวิจัยต่างๆ ได้กล่าวถึง ประเด็นเรื่องการขาดแคลนผู้นำการแย่งชิงตัวผู้นำที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ทันกับการแข่งขันที่รุนแรงและการเติบโตขององค์กร (Shuai & David, 2012) จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในขณะเดียวกันกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ค่อนข้างซับซ้อนทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์กร ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบทางอารมณ์ของพนักงานในองค์กร เช่น ความรู้สึกสูญเสียความสะดวกสบาย เกิดความกลัว วิถีกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่ไม่กล้าการเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Coghlan, 1993; Duck, 1993; Pietersen, 2002) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีทักษะที่สำคัญคือความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง เข้าใจถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยให้คนในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคลายความเครียดลงได้ (Chew et al., 2006) ดังนั้นผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Bass & Riggio, 2006) ให้กับบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจบริการ หัวใจสำคัญของธุรกิจอยู่ที่คุณภาพของการให้บริการที่ดีจากพนักงานนั่นเอง พนักงานจึงต้องมีความสุขในการปฏิบัติงานเพื่อจะส่งมอบคุณภาพการให้บริการที่ดีถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการให้เกิดความประทับใจและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ

การบริหารจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้าง ครอบคลุมหลากหลายมิติในการดำเนินการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กร พัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด (Theepapan, 2007) การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน อาจต้องใช้ระยะเวลานานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรกคือ “ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร” โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการสร้างความพร้อมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ (Roungkun, 2013) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กรที่ต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้น ปลุกฝัง และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น รวมถึงสร้างความมั่นใจ และการยอมรับซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร และทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน (Cooperation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์กร เนื่องจากส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ขององค์กร ดังเช่น ผลการวิจัยของโมเฮเซนและโมฮัมหมัด (Mohsen & Mohammad, 2011) ซึ่งได้นำเสนอผลการวิจัยไว้ว่า ถ้าองค์กรปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ยาก ทักษะความเป็นผู้นำส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร องค์กรมีบุคลากรที่มีภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนสูงจะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร องค์กรที่มีผู้นำที่มีคุณภาพจะได้เปรียบคู่แข่งถึง 13 เท่า ในด้านผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพสินค้าและบริการ ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า (Steve, 2011) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดอย่างรวดเร็ว ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว องค์กรต้องสร้างบุคลากร และผู้บริหารในระดับต่างๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี (Anuroj, 2014) เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

สถานการณ์ในปัจจุบันที่ประเทศไทยมีนโยบาย ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวและการลงทุนในเขต เศรษฐกิจพิเศษ อันเป็นการจูงใจทั้งนักท่องเที่ยวและ นักลงทุนให้เข้ามาในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่ง ปัจจัยหรือสิ่งสนับสนุนพื้นฐานคือ สิ่งอำนวยความสะดวก ในด้านต่างๆ รวมถึงที่พักหรือโรงแรมที่จะต้องมี ความพร้อมและมีความเหมาะสมในการรองรับ นโยบายทั้งในส่วนของการท่องเที่ยวและการลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการท่องเที่ยวที่ประเทศไทยได้ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองที่ ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในส่วนนโยบาย และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่จะสร้างความได้เปรียบใน การดำเนินธุรกิจหรือการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรม ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวจำเป็นต้อง อาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาขับเคลื่อนเพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถและผลักดันการพัฒนาให้ธุรกิจ โรงแรมเจริญเติบโต จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับ การบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดน ไทย-ลาว เพื่อนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือ แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจโรงแรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ ประเทศในการรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจซึ่ง ส่งผลให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจ เกิดการขยายตัวเพิ่มขึ้นอันเป็นผลทำให้ประชาชน มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามมาในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัด ชายแดนไทย-ลาว
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัด ชายแดนไทย-ลาว
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัด ชายแดนไทย-ลาว

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นำมาใช้ในการศึกษา ได้แก่

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass & Avolio (1993) กล่าวถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือพนักงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็น แบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตาม เกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของ ผู้นำคือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื้อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิด แรงบันดาลใจ ให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานทำให้ ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดง การทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้าง แรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการ กับอุปสรรคของตนเอง

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตาม

ให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้ดีขึ้น

2. แนวคิดของ Podsakoff et al. (1990) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

- 1) ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์
- 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม
- 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
- 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผลงาน
- 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล
- 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา อันเป็นส่วนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในมิติต่างๆ อย่างรอบด้านที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมต้นแบบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดของ Kotter (1996) ปรมาจารย์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นถึงการสร้างการรับรู้ถึงวิกฤต และการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะจำเป็นต้องทำอย่างเร่งด่วน ต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังทุกคนเมื่อมีอุปสรรคต้องรีบแก้ไขหรือจัดปัญหาอุปสรรคสร้างชัยชนะระยะสั้นเพื่อให้เกิดกำลังใจในการดำเนินงาน

แล้วอาศัยต่อยอดทำสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นโดยไม่รีบประกาศชัยชนะ ดำเนินการจนกว่าจะได้ฝังรากการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมใหม่ให้กับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแนวทางดังนี้

1) สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Greater Sense of Urgency) ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและต้องทำทันที ผู้นำต้องนำเสนอข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิกฤตการณ์หรือโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ชี้ให้เห็นว่าหากไม่ทำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความเสียหายอย่างไรต่อตัวพนักงานและองค์กร

2) สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง (Creating the Guiding Coalition) การสร้างทีมที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างทีมงานที่ทรงพลัง มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสารและมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ขั้นตอนนี้ผู้นำควรอยู่ร่วมกับทีมงานตลอดเวลา เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน สามารถอธิบายความแตกต่างถึงอดีตกับอนาคตและแนวทางการก้าวสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ

4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) สื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ได้ใจความ เข้าใจง่าย และตอบสนองความต้องการ

5) มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ (Empowering Others to Act) ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและนำวิสัยทัศน์ไปใช้ โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง เช่น การปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นตัวขวางวิสัยทัศน์ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกล้ากล้าคิดและกล้าปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม

6) สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ไม่ยากและสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดและเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเมื่อประสบผลสำเร็จ เพื่อแสดงให้เห็นพนักงานบางส่วนที่ยังไม่กล้าเข้าร่วมเห็นและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งเลวร้าย

7) สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก (Consolidating Gains and Producing Even More Change) ช่วงนี้ผู้นำต้องต่อยอดการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มมากขึ้นจากการประสบความสำเร็จในครั้งแรก ใช้ความน่าเชื่อถือจากการประสบความสำเร็จในครั้งก่อนทำการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างหรือนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องด้วยโครงการใหม่ๆ เรื่องราวใหม่ๆ จนกว่าวิสัยทัศน์ใหม่จะเป็นจริง ช่วงนี้อาจมีการเลื่อนตำแหน่ง ว่าจ้างพนักงานใหม่ และพัฒนาพนักงานที่สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้

8) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing Changes in the Culture) เชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์กร ทำให้วิธีการและพฤติกรรมใหม่ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการสืบทอดตำแหน่งนั้นอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดการบริหารองค์กรเกิดความสะดุดหรือชะงัก จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

Auareesuksakun & Chuntuk (2016) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน จากการที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดอีกทั้งต้องมี

การปรับตัว การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

Sattayopat & Meksuwan (2018) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการตลาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นการตลาด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้มีความสอดคล้องกลมกลืนอย่างเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness-of-Fit) โดยมีค่า $\chi^2 = 131.321$, $\chi^2 / df = 1.194$, GFI = 0.952, CFI = 0.995, RMSEA = 0.026, RMR = 0.030 ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กควรให้ความสนใจ ต่อภาวะผู้ประกอบการ และการมุ่งเน้นการตลาดเพื่อส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Tokitpaiboon (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 3.83 ความพึงพอใจในงานเท่ากับ 3.80 พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเท่ากับ 3.88 และทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเท่ากับ 3.75 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วนทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Hleekpai (2014) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้ และปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีผลทางตรงที่ทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม

ของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย

Sorat & Pongpua (2013) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรเชิงผลของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจประเภทโรงแรมและรีสอร์ทมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไคสแควร์ = 74.491 ($df = 97, p = .95659$) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GF) = 0.984 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) = .969 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า ($RMSEA$) = .000 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) = .037 โดยการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินการธุรกิจได้ร้อยละ 39 เมื่อพิจารณาเส้นทางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าขนาดอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านพบว่า การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรม การบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการและผลการดำเนินการของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

Karasawai, Pulcheorn & Jamornman (2012) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 9 องค์ประกอบคือ ด้านความเป็นตัวของตัวเอง ด้านความใส่ใจในความสำเร็จ ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความมุ่งมั่นอดทน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความมั่นใจในตนเอง ด้านการตอบสนองกับปัญหาอย่างทันทีทันใด และด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใน

การประกอบธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการในการที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นจะเกิดจากความตั้งใจและต้องกล้าลงมือทำ มีการมองแบบมุกกว้าง มีการพิจารณาความเหมาะสมในการทำธุรกิจ มองคู่แข่งและมีการมองหาตลาดใหม่ ต้องพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการจัดการธุรกิจที่ดี เลือกวิธีการที่เหมาะสม มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มีการเตรียมการตลอดเวลา จับโอกาสทางธุรกิจได้ก่อนผู้อื่น และสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ส่วนเครื่องมือวัดความสำเร็จคือ อัตราการเข้าพัก ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ การมีลูกค้ากลุ่มใหม่เพิ่มมากขึ้น โดยที่จำนวนลูกค้าเก่าไม่ลดจำนวนลง การเจริญเติบโตและการขยายตัวของธุรกิจ และมาตรฐานอุตสาหกรรมโรงแรม ส่วนปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร เช่น บุคลากร แนวทางการบริหารงาน ท่าเลที่ตั้ง ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการมีพันธมิตรทางธุรกิจ

วิธีการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม (Mix Research) ทั้งวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและหัวหน้างานของธุรกิจโรงแรมจำนวน 400 คน ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน สำหรับพิจารณาความสมบูรณ์ของรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว 2) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน สำหรับประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับ

การบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาวไปปฏิบัติ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สำหรับเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนนำไปใช้ในการศึกษาจริงทั้ง 2 ประเภท ได้แก่

2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความตรง (validity) โดยการหาความสอดคล้อง (Item Objective Congruence index: IOC) ของแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความสอดคล้อง (IOC) และคำนวณด้วยการให้ค่าความสอดคล้องของเนื้อหาในแบบสอบถาม (Mehrens & Lehmann, 1991)

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเที่ยง (reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient- α) ของ Cronbach ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 คน ซึ่งผลจากการคำนวณค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ทั้งฉบับอยู่ที่ 0.88 แสดงว่าเครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ประกอบด้วยสถิติดังนี้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้จากกระบวนการวิจัย ซึ่งสรุปผลตามประเด็นหลักได้ 3 ส่วนสำคัญและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์ประกอบของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) โดยเฉพาะในด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือ ด้านการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.33$) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.31$) ด้านการพัฒนาพนักงาน ($\bar{X} = 4.29$) ด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.27$) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.24$) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณตัวแปรพยากรณ์องค์ประกอบที่สำคัญของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error (b)	β	t	Sig
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	.305	.062	.272	4.78	.000
2	ด้านการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง	.186	.048	.205	3.85	.000
3	ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	.372	.069	.387	5.46	.000
4	ด้านการสร้างแรงจูงใจ	.253	.057	.224	4.33	.000
5	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	.204	.058	.198	3.72	.000

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณตัวแปรพยากรณ์องค์ประกอบที่สำคัญของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (ต่อ)

ขั้นที่	ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error (b)	β	t	Sig
6	ด้านการพัฒนาพนักงาน	.208	.056	.204	4.16	.000
7	ด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	.194	.064	.211	3.85	.000

* $P < .05$, $a = -1.062$, $R = .816$, $R^2 = .668$, $SEest = .317$, $Adjust R^2 = .658$, $F = 64.417$

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 7 ตัว คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้านการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยตัวแปรทั้ง 7 ตัว ร่วมกันพยากรณ์องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 66.8 ($R^2 = .668$) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SEest) .317 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\hat{Y}_1 = 1.062 + 0.305$ (ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล) + 0.186 (ด้านการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง) + 0.372 (ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์) + 0.253 (ด้านการสร้างแรงจูงใจ) + 0.204 (ด้านการเป็น

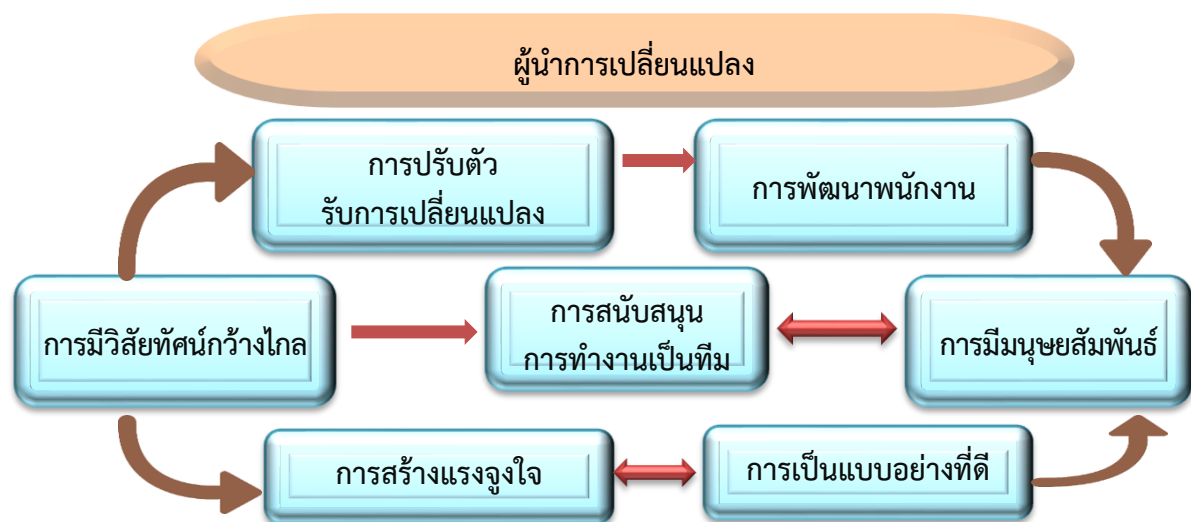
แบบอย่างที่ดี) + 0.208 (ด้านการพัฒนาพนักงาน) + 0.194 (ด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$\hat{Z} y_1 = 0.272$ (ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล) + 0.205 (ด้านการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง) + 0.387 (ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์) + 0.224 (ด้านการสร้างแรงจูงใจ) + 0.198 (ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี) + 0.204 (ด้านการพัฒนาพนักงาน) + 0.211 (ด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม)

จากสมการดังกล่าวข้างต้นสามารถนำองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว ไปสร้างเป็นรูปแบบฯ ได้

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว สามารถนำมาสร้างรูปแบบได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม
ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว

จากภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาวที่สร้างขึ้นจากกระบวนการวิจัยซึ่งก่อนนำไปประเมินฯ ในขั้นตอนที่ 3 ได้ผ่านการพิจารณาความสมบูรณ์ของรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีผลการพิจารณาความสมบูรณ์ของรูปแบบฯ พบว่า ในภาพรวมการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ซึ่งสรุปเป็นรายด้านดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่จะกำหนดทิศทางในการบริหารธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทในสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่จะทำให้มองเห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) การปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนาธุรกิจให้มีความพร้อมต่อสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ที่จะนำกลยุทธ์ต่างๆ หรือระบบต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

3) การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับธุรกิจบริการที่ผู้นำจะต้องเสริมสร้าง

ให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยธุรกิจอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันให้เกิดกลุ่มสมาชิกในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

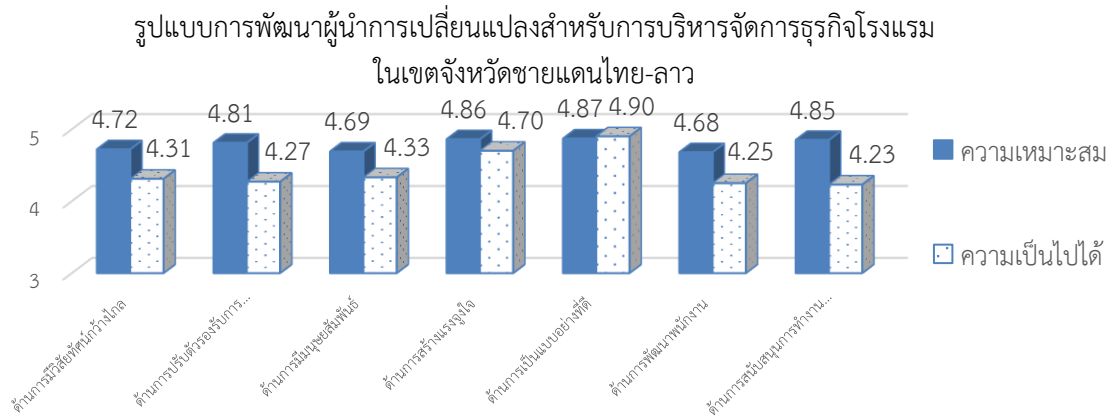
4) การสร้างแรงจูงใจ เป็นการเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้ทุ่มเทกับการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ

5) การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรโดยการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน

6) การพัฒนาพนักงาน เป็นการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถดัดศักยภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

7) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกัน

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว ทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว ไปปฏิบัติสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาวไปปฏิบัติ

จากภาพที่ 2 พบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.87$) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.86$)

สำหรับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบฯ ไปปฏิบัติพบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.90$) และองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.70$)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว สามารถอภิปรายผลเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ดังนั้นแล้วผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีมุมมองใหม่ๆ ในการปรับปรุงหรือพัฒนาธุรกิจตนเองให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการนำ

ระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการหรือการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรการมีวิสัยทัศน์ซึ่งทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเครือข่ายหรือการรวมกลุ่มทางธุรกิจที่จะร่วมกันพัฒนามาตรฐานการให้บริการรวมถึงการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ของจังหวัดที่จะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนและการท่องเที่ยวในเขตเศรษฐกิจพิเศษช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Podsakoff et al. (1990) ที่ได้ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ โดยเฉพาะประการที่ 1 คือ การให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ที่จะมองเห็นโอกาสจากนโยบายของประเทศที่ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวและการลงทุนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษอันเป็นส่วนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในมิติต่างๆ รวมถึงส่วนที่ก่อให้เกิดการยกระดับและขีดความสามารถให้กับบุคลากรอย่างรอบด้านที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมต้นแบบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass & Avolio (1993) ที่กล่าวถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือพนักงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้าง

แรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้ออกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tokitpaiboon (2015) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้เพราะถ้าผู้นำสามารถสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นได้ตลอดเวลา

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว โดยภาพรวมการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความสมบูรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งต้องเริ่มที่ผู้นำให้เกิดการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาแบบการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่จะนำปัจจัยสนับสนุนหรือระบบการบริหารรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้สามารถรองรับความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) ประมาจารย์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นถึงการสร้างการรับรู้ถึงวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะจำเป็นต้องทำอย่าง

เร่งด่วน ต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังทุกคน เมื่อมีอุปสรรคต้องรีบแก้ไขหรือจัดปัญหาอุปสรรค สร้างชัยชนะระยะสั้นเพื่อให้เกิดกำลังใจในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยแนวทางดังนี้ 1) สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและต้องทำทันที ผู้นำต้องนำเสนอข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิกฤตการณ์หรือโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ผู้นำต้องสร้างทีมงานที่ทรงพลัง มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสารและมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย 3) พัฒนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง สื่อสารในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ได้ใจความ เข้าใจง่าย และตอบสนองความต้องการ 5) มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและนำวิสัยทัศน์ไปใช้ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกล้าคิดและกล้าปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม 6) สร้างชัยชนะในระยะสั้น กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ไม่ยากและสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดและเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเมื่อประสบผลสำเร็จ 7) สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก ผู้นำต้องต่อยอดการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มมากขึ้นจากการประสบความสำเร็จในครั้งแรก ใช้ความน่าเชื่อถือจากการประสบความสำเร็จในครั้งก่อนทำการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างหรือนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์กร ทำให้วิธีการและพฤติกรรมใหม่ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและมีการสืบทอดตำแหน่งนั้นอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดการบริหารองค์กรเกิดความสะดุดหรือชะงัก จะทำให้

การดำเนินงานขององค์กรเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาวไปปฏิบัติพบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ องค์กรประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและองค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมซึ่งจะช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งต้องอาศัยรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจที่สามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเชิงการบริหารและการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น ผู้นำควรดำเนินการโดยการสื่อสารกับคนในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลระหว่างทุกฝ่ายให้ความสนใจกับปัญหาที่พบและดำเนินการแก้ไขทันที เพื่อสนับสนุนเป็นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนนี้ควรมีการให้แรงเสริมด้านบวกในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่ด้วย ซึ่งจะเป็นการผลักดันสู่ความสำเร็จที่รวดเร็วยิ่งขึ้นอันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบการที่มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karasawai, Pulcheom & Jamomman (2012) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย โดยคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 9 องค์ประกอบคือ ด้านความเป็นตัวของตัวเอง ด้านความใส่ใจในความสำเร็จ ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความมุ่งมั่นอดทน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความกล้าเสี่ยง

ด้านความมั่นใจในตนเอง ด้านการตอบสนองกับปัญหาอย่างทันทีทันใด และด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรม ดังนั้นผู้ประกอบการต่างๆ จึงต้องเริ่มต้นที่ผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรให้มีความเจริญและก้าวหน้าต่อไป

สรุปผล

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในยุคปัจจุบันได้ ควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถแข่งขันและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้าและผลประกอบการให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยผลการศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและด้านการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจน ในขณะที่ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่สร้างขึ้นนั้นมีความสมบูรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเริ่มที่ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ซึ่งจะช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศในระยะยาวพร้อมทั้งช่วยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับพื้นที่ มีการจ้างงานรวมถึงก่อให้เกิดการกระจายรายได้ให้กับชุมชนจากการท่องเที่ยวหรือการมาพักอาศัยของนักท่องเที่ยวที่จะทำให้มีการจับจ่ายใช้สอย การมาใช้บริการในรูปแบบต่างๆ เพิ่มเติมที่จะทำให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง

ซึ่งเป็นผลพวงมาจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาองค์ประกอบของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ การเสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะทำให้บุคลากรซึ่งจะก้าวสู่ความเป็นผู้นำสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจนขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้ง
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการบริหาร

จัดการธุรกิจโรงแรมในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว ไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์ประกอบต่างๆ โดยยึดหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทราบถึงผลกระทบต่างๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนี้จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างไรบ้าง รวมถึงผลจากการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการพัฒนาในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

References

- Anuroj, K. (2014). Leadership: Tips for Successful Sustainable Development. *Royal Thai Air Force Medical Gazette*, 60(3), 53-56. [in Thai]
- Auareesuksakun, A. & Chuntuk, T. (2016). Transformational Leadership: Changing Challenges to Achieve Organization Sustainability. *Veridian E-Journal*, 9(1), 845. [In Thai]
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chew, M. M., Cheng, J. & Petrovic-Lazarevic, S. (2006). Managers'role in implementing organization change: case of the restaurant industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1), 58-67
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.
- Hleekpai, P. (2014). Factors Affecting the Innovativeness of Hotel Business in Southern Border Provinces of Thailand. *Modern Management Journal*. 12(1), 11-21. [in Thai]
- Karasawai, F., Pulcheorn, N. & Jamornman, W. (2012). The Study of Successful Characteristics of Hotel Business Entrepreneurs in the Lower Northern Provinces of Thailand. *Journal of Business, Economics and Communication*. 7(1), 39-50.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mehrens, W. A. & Lehmann, I. J. (1991). *Measurement and Evaluation in Education and Psychology* (4th ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Mohsen, A. & Mohammad, R. D. (2011). Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization. *Social and Behavioral Sciences*, 15, 3131-3137.
- Pietersen, W. (2002). The Mark twain Dilemma: the theory and practice of change leadership. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 32-37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quart*, 1, 107-142.
- Roungkun, J. (2013). Organization Chang: Concept Process and Rowe of Human Resource Management. *Panyapiwat Journal*, 8(Suppl), 194-203. [in Thai]
- Sattayopat, P. & Meksuwan, A. (2018). The Causal Relationship Model Between Entrepreneurship and Marketing Orientation effecting the Competitive Advantage of Small-sized Hotels in Chiang Mai. *Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universitie*. 8(14), 27-40. [in Thai]
- Shuai, A. & David, B. (2012). Talent Management Definition and Talent Management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 143-163. [in Chinese]
- Sorat, S. & Pongpua, M. (2013). The Causal Relationship Model of Entrepreneurial Leadership Effecting Business Performance of Family Business Entrepreneurs Focused on Resort and Hotel in Thailand. *Journal of Association of Researchers*. 18(1), 1-19. [in Thai]
- Steve, N. (2011). Preparing Our Leaders for the Future. *Strategic HR Review*, 11(1), 5-12.
- Theepapan P. (2007). *New Organization Behavior*. Bangkok: Amorn Printing. [in Thai]
- Tokitpaiboon, K. (2015). *Moderation of Psychological Capital between Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*. Master of Arts degree Industrial and Organizational Psychology Faculty of Liberal Arts, Thammasat University. [in Thai]



Name and Surname: Wanchai Panjan

Highest Education: Ph.D. of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Ramkhamhaeng University

Field of Expertise: Human Resource Development, Organization Development



Name and Surname: Taweesak Roobsing

Highest Education: Ph.D. of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

University or Agency: King Mongkuts University of Technology North Bangkok

Field of Expertise: Human Resource Development, Management



Name and Surname: Orathai Chuacharoen

Highest Education: Ph.D. of Business, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Ramkhamhaeng University

Field of Expertise: Statistics, Quantitative Analysis