

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง
ธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2566

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง
ธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



Thepduangchan Bounthideth

คุณฉวีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร

สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง
ธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Thepduangchan Bounthideth

คณาจารย์ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภัทสรณ์ คงธนจารุอนันต์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิณา นิลวงศ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี อารีศรีสม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.กอบลาภ อารีศรีสม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.กอบลาภ อารีศรีสม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โภภาสพัฒนกิจ)

รองอธิการบดี

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ชื่อผู้เขียน	Miss Thepduangchan Bounthideth
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภัศรณัฏ คงธนจารูอนันต์

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 3) เพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยศึกษาจากการวิจัยเอกสาร และเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบอุปนัย และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ Person Correlation (r) การเปรียบเทียบความแตกต่างสถิติ T-test (Independent Sample, T-test) และการเปรียบเทียบความแตกต่างสถิติ One-way ANOVA (One-way ANOVA, F-test) พิจารณาจากค่าระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า บริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวคือ การจัดการธุรกิจให้ดำรงอยู่ภายใต้ภาวะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง การปรับตัวเพื่อการฟื้นฟูธุรกิจอย่างยั่งยืน การสนับสนุนทางสังคม มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโครงสร้างพื้นฐาน การปฏิบัติตามมาตรฐานท้องถิ่นและสากลที่จำเป็น ในส่วนของความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยว พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน ด้านความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยว พบว่าการให้บทบาทงานบริการมีความสัมพันธ์กับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว

ผ่านกลไกการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยว การหมุนเวียนพนักงาน การเติมเต็มของ
ลูกค้า และการร่วมมือระหว่างองค์กรภายในและองค์กรภายนอก

คำสำคัญ : การพัฒนาศักยภาพ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ธุรกิจการท่องเที่ยว



Title	THE POTENTIAL DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERS OF TOURISM BUSINESS IN LUANG PRABANG PROVINCE LAO PDR
Author	Miss Thepduangchan Bounthideth
Degree	Doctor of Philosophy in Resources Management and Development
Advisory Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Raphassorn Kongtanajaruanun

ABSTRACT

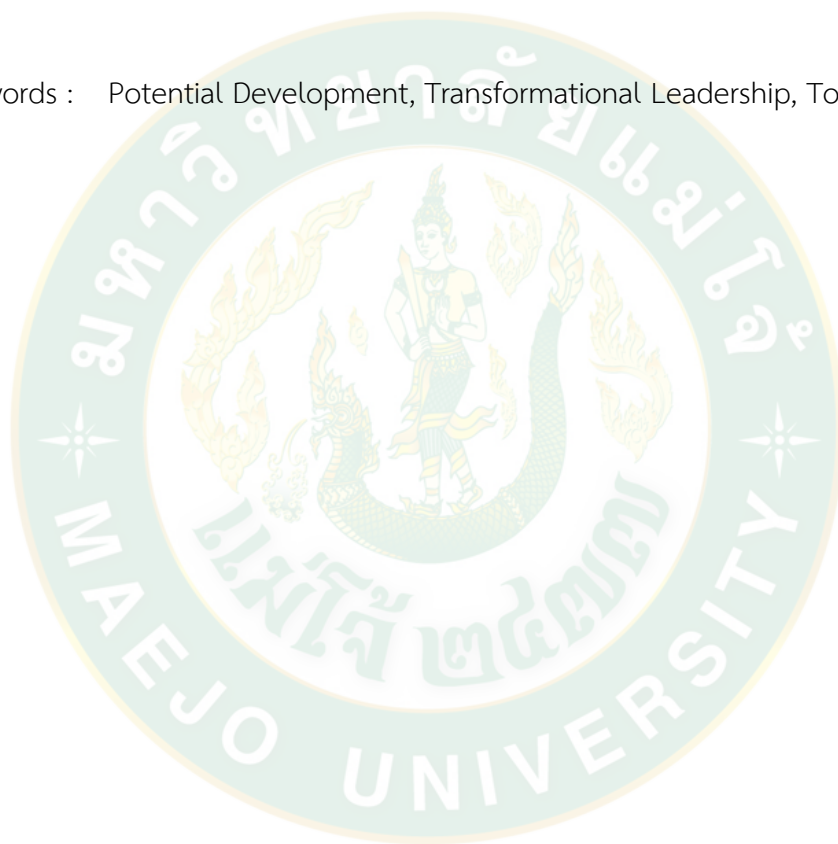
This study aims to 1) Study the context of the tourism business operation environment in the World Heritage City Luang Prabang Province Lao PDR 2) Study needs Developing the leadership potential of tourism business personnel in the World Heritage City Luang Prabang Province Lao PDR 3) Study guidelines for operating a tourism business in the World Heritage City Luang Prabang Province Lao PDR From document research with collecting data through interviews and questionnaires. The interview data were analyzed using an inductive method and statistical tools for questionnaires data for frequency, percentage, mean, standard Deviation, Person Correlation (r) ,Independent Sample T-test, One-way ANOVA F-test with significance level values as 0.05

The results found that context for operating tourism businesses environment is to survive under changing environmental conditions with managing a business, recovery sustainable business adaption, accessible social support, Infrastructure facilities available and compliance with local and international standards is necessary. In term of the need for developing the leadership potential of tourism business personnel was found that different personal factors did not differ the need of potential development in transformational leadership and all aspect of the need of potential development in transformational leadership has positive correction in

tourism business resources management in the part of enhance the roles in service duties.

Potential development in transformational leadership contributes to tourism business operations through economic and tourism transform mechanisms, decrease employee turnover and customer complementation. Lastly, it is engaging collaboration in internal and external of the local organizations.

Keywords : Potential Development, Transformational Leadership, Tourism business



กิตติกรรมประกาศ

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ คณะอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งประกอบไปด้วย อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภััสสรณ์ คงธนจารุอนันต์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิณา นิลวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี อารีศรีสม และอาจารย์ ดร.กอบलग อารีศรีสม ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ที่ได้กรุณา ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอด วิชาการตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิท้องถิ่นที่ได้ให้คำแนะนำในการศึกษาในพื้นที่ ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ขอขอบคุณผู้จัดการ ทั่วไป ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารโรงแรมในเมืองหลวงพระบาง จังหวัดหลวงพระบาง รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ข้อมูล รวมถึงความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างดี และผู้ที่มีได้เอ่ยนามทั้งหมดได้ ขอขอบคุณในโอกาส และความเมตตาเอ็นดูจากทุกท่านซึ่ง มองเห็นศักยภาพ และความสามารถอันเล็กน้อยที่มีอยู่ในตัวของผู้วิจัย ถ้าไม่มีท่านเหล่านี้ ผู้วิจัยถึงมี ความสามารถมากแค่ไหนก็คงไม่มีโอกาสได้เป็นนักวิจัย ที่ทำการวิจัยให้บรรลุลงไปได้

การวิจัยครั้งนี้ประสบปัญหามากมายแต่ผู้วิจัยก็ได้ใช้ความพยายามนี้เป็นสิ่งกระตุ้นในการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวผู้อยู่เบื้องหลังที่ส่งความอึดท้อง ส่งรอยยิ้มให้อึดใจ และร่วมยินดีกับความ สำเร็จในขั้นตอนเล็ก ๆ ด้วยกันจนทำให้การวิจัยฉบับนี้สำเร็จตามความมุ่งหวังอย่างสมบูรณ์

Thepduangchan Bounthideth

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร.....	8
แนวคิดการจัดการทรัพยากรในธุรกิจท่องเที่ยว.....	8
การจัดการธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น.....	8
การศึกษาการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของธุรกิจ.....	13
แนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของธุรกิจ.....	15
สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยทำไมต้องเป็นความยั่งยืน.....	17
แนวความคิดพื้นฐานทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
รูปแบบความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง.....	19
คุณสมบัติของการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง.....	22
สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	30
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน.....	31
บทบาทของการบริการในธุรกิจ.....	32
การบริการลูกค้า.....	33
การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา.....	35
สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยการหาค่าองค์ประกอบการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม.....	38
ขบวนการ และขั้นตอนการการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น.....	39
เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	39
รูปแบบการพัฒนาส่วนบุคคล.....	41
สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยวิธีการพัฒนาส่วนบุคคลกับการพัฒนาศักยภาพ.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
งานวิจัยเกี่ยวกับด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร.....	43
งานวิจัยเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
การวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	54
แบบร่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือการวิจัย.....	58
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	61

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	67
ตอนที่ 1 บริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	67
ผลการวิเคราะห์เอกสารด้านบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดก โลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	68
ผลการสังเกตการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	75
ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรธุรกิจของธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัด หลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	79
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยว ในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	84
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำตามปัจจัยส่วนบุคคล	84
ความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยส่วนบุคคล	88
ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการ จัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	96
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลกหลวงพระบาง จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	100
ส่วนที่ 1 โครงร่างบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	101
ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมือง มรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	102

ส่วนที่ 3 การสังเคราะห์แนวทางการจัดการธุรกิจจากบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจ การท่องเที่ยว และศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมือง มรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	106
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	110
สรุปผลการวิจัย.....	110
การอภิปรายผลการวิจัย.....	113
ข้อเสนอแนะ	115
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	115
ข้อเสนอแนะต่อการต่อยอดงานวิจัย	115
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	126
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	137
ภาคผนวก ค ภาพประกอบการวิจัย.....	144
ประวัติผู้วิจัย.....	151

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เทรนด์ธุรกิจบริการแบบเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม.....	12
ตารางที่ 2 แสดงแนวคิดการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืนผ่านการสรุปประเด็นหลัก และสาระสำคัญ.....	17
ตารางที่ 3 แสดงคุณลักษณะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	31
ตารางที่ 4 แสดงการรวบรวมความจำเป็นบทบาทของการบริการในธุรกิจ และการเรียนรู้และพัฒนา	37
ตารางที่ 5 ประเด็นสำหรับการออกแบบการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง	40
ตารางที่ 6 รูปแบบการตรวจสอบเครื่องมือแต่ละชนิด	61
ตารางที่ 7 แสดงมาตรฐานของข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์.....	62
ตารางที่ 8 ตารางการแปลผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์	65
ตารางที่ 9 ผลการประเมินคุณภาพงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์	68
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของเอกสารที่นำมาสังเคราะห์	69
ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นในวัตถุประสงค์	71
ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์กระบวนการทัศน์ องค์ประกอบ แนวคิดการจัดการของปัญหา และอุปสรรค ของการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	79
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	81
ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล	86
ตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัด หลวงพระบาง สปป.ลาวตามปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ.....	89
ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบของความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามช่วงอายุ.....	89

<p>ตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบของความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....</p>	<p>90</p>
<p>ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบของความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามระยะเวลาทำงาน</p>	<p>90</p>
<p>ตารางที่ 19 ระดับคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....</p>	<p>91</p>
<p>ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....</p>	<p>94</p>
<p>ตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรธุรกิจ และความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว</p>	<p>98</p>

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ภาพที่ 2 ESG ของการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม	15
ภาพที่ 3 แสดงร้อยละของพฤติกรรมลูกค้าต่อการบริการ	33
ภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบการสร้างศักยภาพการดำเนินงานของบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว	38
ภาพที่ 5 แผนการวิจัยแบบปฏิบัติการ	55
ภาพที่ 6 แสดงกรอบแนวคิดสังเคราะห์	60
ภาพที่ 7 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่จังหวัดหลวงพระบางปี 2017 ถึงปี 2020	72
ภาพที่ 8 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการท่องเที่ยวภาคการโรงแรม	73
ภาพที่ 9 แสดงสัดส่วนการจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวจากค่าเฉลี่ย	83
ภาพที่ 10 แสดงสัดส่วนข้อมูลส่วนบุคคลจากค่าร้อยละ	88
ภาพที่ 11 แสดงสัดส่วนความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ	92
ภาพที่ 12 แสดงสัดส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรธุรกิจ และความต้องการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว	100
ภาพที่ 13 ภาพสรุปการสังเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา บริบทสภาพแวดล้อม การประกอบธุรกิจการ ท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	101
ภาพที่ 14 แสดงแผนผังความสัมพันธ์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดการธุรกิจท่องเที่ยว	102
ภาพที่ 15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาขีดความสามารถศักยภาพผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว	104
ภาพที่ 16 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล	145
ภาพที่ 17 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล	145
ภาพที่ 18 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล	146

ภาพที่ 19	ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล	146
ภาพที่ 20	พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย	147
ภาพที่ 21	พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย	147
ภาพที่ 22	พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย	148
ภาพที่ 23	พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย	148
ภาพที่ 24	พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย	149
ภาพที่ 25	พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย	149
ภาพที่ 26	ลงพื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ส่วนประเพณีวัฒนธรรม	150
ภาพที่ 27	ลงพื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ส่วนการออกงานแสดงบูท ประชาสัมพันธ์	150



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

การท่องเที่ยว ใน สปป.ลาว มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 2019 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวมีมากถึง 4.8 ล้านคน มีค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวมากกว่า 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หลังจากการปิดประเทศครั้งแรกในเดือนมีนาคม ค.ศ. 2020 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเหลือเพียง 886,000 คน หรือร้อยละ 81 (MICT Government of Lao PDR, 2020) การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ขัดขวางกิจกรรมทางเศรษฐกิจสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในทั่วโลก และอุปสงค์ที่ลดลงทำให้เกิดการหยุดชะงักอย่างมากต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานและการหดตัวของ การเติบโตทางเศรษฐกิจของลาว ทำให้อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นสองเท่าที่ 20% (Philavong and Onphanhdala, 2023) แม้ว่าที่ผ่านมา สปป.ลาว จะหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อสุขภาพที่รุนแรงได้จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) แต่ยังมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยเฉพาะภาคการ เดินทางและท่องเที่ยว ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นหลังจากเปิดประเทศ และอุปทานที่หยุดชะงักในระยะยาว ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจสังคมทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยน และปรุ่่งแต่อย่างใดไม่มีรูปแบบชัดเจน ดังนั้นการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดทั่วโลก (Yamano et al., 2020)

ธุรกิจท่องเที่ยวด้านที่พักในภาคเหนือของ สปป.ลาว ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นอย่างมาก โดยธุรกิจที่พักมีจำนวนพนักงานมากกว่า 3,900 คน ธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมใน สปป.ลาว มีจำนวนร้อยละ 11.4% จากจำนวนทั้งหมดร้อยละ 16.8 ของธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมทั้งหมด ส่วนใหญ่ธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมอยู่ในจังหวัดหลวงพระบาง อย่างไรก็ตามในปี ค.ศ. 2020 ที่ผ่านมาพบว่า ร้อยละ 61.60 ของธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมที่ไม่มีการฝึกอบรมพนักงาน อีกทั้งปิดตัวของกิจการเนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การจ้างงานในโรงแรมส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในนครหลวงเวียงจันทน์ ดังนั้นความท้าทายใหม่สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ในการเตรียมความพร้อมด้านแรงงานควรจะต้องคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมและมีทักษะพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการที่เท่าทันต่อสถานการณ์ที่อาจจะได้รับผลการต่อภาคธุรกิจการโรงแรมในอนาคต พัฒนาทักษะด้วยส่งเสริมสร้างบุคลากรในสถาบันการศึกษาที่เพิ่งจบใหม่เพื่อตอบสนองด้านอุปทานการคาดการณ์การจ้างงานที่อาจมีความผันผวนอย่างมากจากภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยได้รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานการณ์จริง เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยว จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในเมืองมรดกโลก โดยการศึกษาเพื่อศึกษาบริบท สภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยว และเพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อนำไปปรับเป็นแนวทางการวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในภาคธุรกิจ อีกทั้งนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวภาคโรงแรมที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ปัญหาการวิจัย

1. บริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวควรเป็นลักษณะใด เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากตัวบริบทของพื้นที่การศึกษา โดยใช้ปรากฏการณ์นำมาเป็นตัวตั้งปัญหาทำให้สามารถหาคำอธิบายที่มีความชัดเจน และเข้าถึงรายละเอียดบวกกับความสนใจของผู้วิจัยในประเด็นนี้ที่ต้องการนำปัญหาและอุปสรรค มาไตร่ตรอง การกำหนดขอบเขตการศึกษาปัญหาการวิจัยได้ กำหนดกรอบแนวความคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ผลการศึกษาปัญหาเชื่อมโยงกับทฤษฎี และการปฏิบัติที่มีอยู่ในพื้นที่ ทฤษฎียังนำมากำหนดเป็นผลการวิเคราะห์สำหรับการวิจัย และระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกิดขึ้น
2. การพัฒนาผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจท่องเที่ยวต้องทำอย่างไร ในการกำหนดศักยภาพได้ศึกษาประเด็นจากแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริบท และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้และนำมาเชื่อมโยงกับความรู้ทางทฤษฎี เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ
3. ภาวะผู้นำที่ศึกษามีส่วนช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจท่องเที่ยว ไปในทิศทางใด แนวทางการประกอบธุรกิจจะเป็นร่างแบบแนวความคิดตามลักษณะของข้อมูลที่คาดหวังที่แสดงถึงสภาพความจริงที่ผ่านการสังเกต พิสูจน์ และวิเคราะห์ด้วยการอธิบายความสัมพันธ์เชื่อมโยงของตัวแปรที่ระบุเพื่อนำซึ่งคำตอบที่รวบรวมมาจากหลากหลายผลการศึกษาย่อยทำให้สามารถมองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นผ่านมุมมองของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ข้อมูลจากมุมมองของผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงในส่วนของ การนำเสนอแนวทางที่จะนำไปสู่นโยบายจะเป็นการแสวงหาข้อกำหนด หรือกฎเกณฑ์ ที่มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติใช้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบท สภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่วิจัยเลือก ได้แก่

1. ผู้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว
2. ผู้มีบทบาทหรือสนับสนุนการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยว
3. ผู้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาการท่องเที่ยว
4. นักวิชาการและที่ปรึกษาที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจท่องเที่ยว

ขอบเขตพื้นที่

ผู้วิจัยเลือกศึกษา ในเมืองหลวงพระบางที่เป็นเมืองท่องเที่ยวของจังหวัดหลวงพระบาง เนื่องจากมีโครงสร้างด้านสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว และเป็นพื้นที่ที่มีการดำเนินธุรกิจด้านที่พักแรมอย่างหนาแน่น

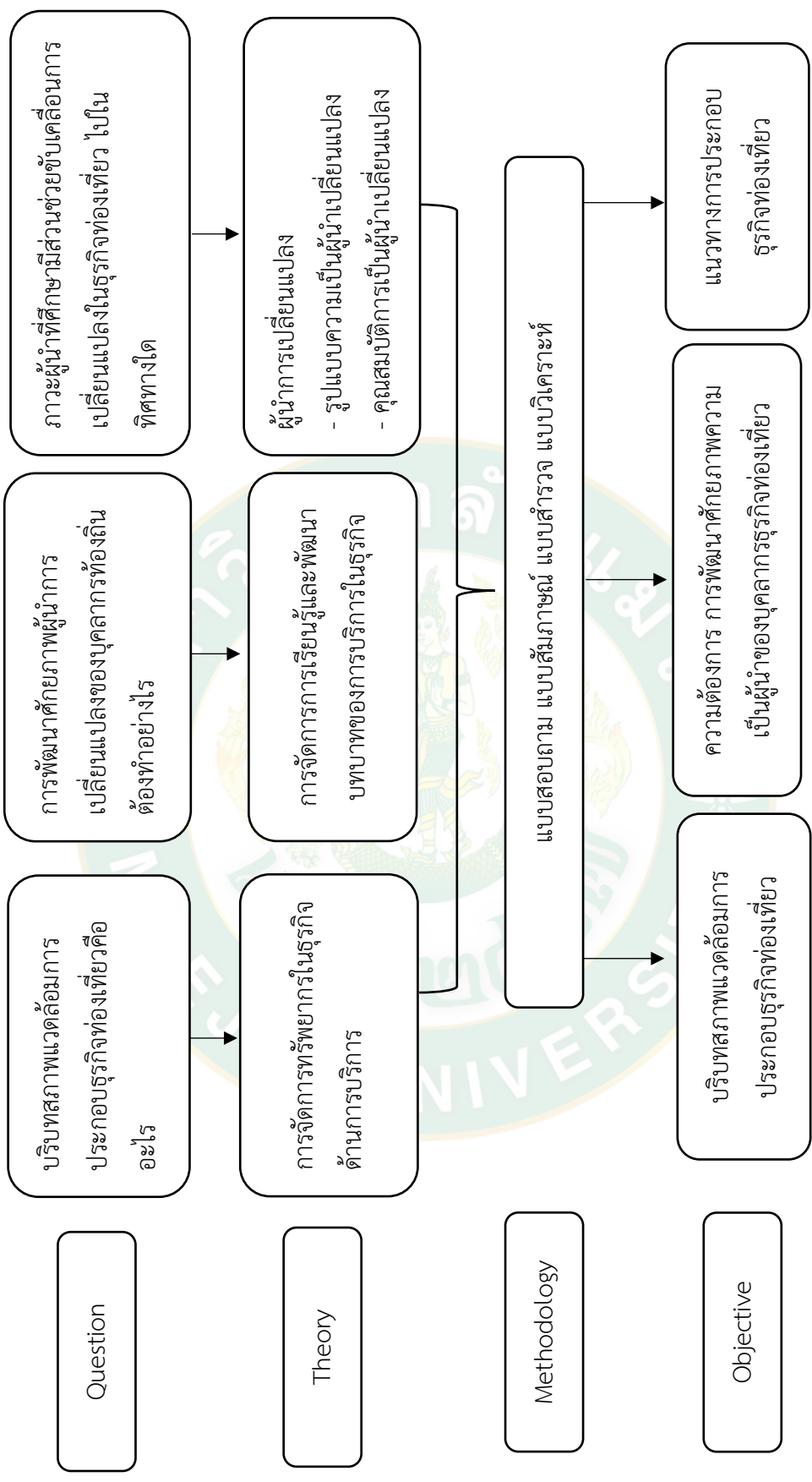
ขอบเขตเนื้อหา

เนื้อหาการวิจัยจะศึกษาทฤษฎีแนวความคิดของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการหาแนวทางการประกอบธุรกิจ และเพื่อตอบปัญหาการวิจัยที่ตั้งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิด Conceptual Frame Work (ทฤษฎี แนวความคิด ทบทวนวรรณกรรม) ด้านล่างได้แสดงวิธีการรวบรวมข้อมูลทฤษฎีและข้อเท็จจริงที่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ที่ระบุการนำผลการศึกษามาอธิบายประเด็นสำคัญผ่านการอธิบาย และแสดงความจริงที่ปรากฏ





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลกหลวงพระบาง ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ด้านการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมการพัฒนาก่อให้เกิดเศรษฐกิจท้องถิ่นที่มีรายได้ต่อคนในชุมชน สืบสานอัตลักษณ์วัฒนธรรมภายในท้องถิ่นที่มีความเสี่ยงในการสูญหายตามกาลเวลาให้มีการรักษาไว้เพื่อลูกหลานรุ่นต่อไป และความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของดินฟ้าอากาศที่เป็นปัญหาหลักในทั่วโลกกำลังเผชิญ

2. ทราบถึงแนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับแรกในพื้นที่การศึกษาที่ได้เลือกทำให้งานวิจัยประกอบไปด้วยองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่มีความน่าสนใจที่ปรากฏขึ้นในพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่เคยผ่านการศึกษาหัวข้อนี้มาก่อน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้เห็นอีกมิติหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อกลับธุรกิจท่องเที่ยวอย่างเด่นชัด และผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจในแง่ของรายได้จากการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ การอภิปรายผลจะทำให้เห็นมุมมองของผลการวิจัยในพื้นที่ที่ศึกษาอยู่และพื้นที่อื่นหรือบริบทอื่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการเปรียบเทียบ และความตระหนักรู้ของบุคลากรท้องถิ่นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้จะต้องมีความรู้ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. ทราบถึงองค์ความรู้การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การจัดการองค์กรที่ดีขึ้นของธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำงานในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมที่ต้องการยกระดับภาวะความเป็นผู้นำ ได้องค์ความรู้ด้านทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับสถาบันการศึกษา สาขาการท่องเที่ยวในท้องถิ่น ทำให้เกิดความรู้ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

4. ทราบถึงแนวทางการประกอบธุรกิจเพื่อประกอบแผนพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม การศึกษาในการพัฒนางานวิจัยเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ดังต่อไปนี้ ต่อผู้ศึกษาได้รับการเสริมสมรรถนะ/ขีดความสามารถด้านการวิจัยเป็นระบบ ต่อสถาบันการศึกษาได้ผลการศึกษาเพื่อความพร้อมด้านการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นต่อการปรับใช้ และตอบสนองต่อแนวโน้มที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ต่อองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพกำลังงานด้านตัวบุคคล ผู้ที่ได้ประโยชน์จากการศึกษาวิจัยโดยตรง ได้แก่ ผู้ดูแลหน่วยงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้าคนงาน ผู้จัดการ สตาร์ทอัพ และผู้ประกอบการ เป็นต้น ผู้ที่ได้ประโยชน์จากการศึกษาวิจัยโดยอ้อม ได้แก่ นักท่องเที่ยว ผู้ที่มาพักผ่อน

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

วิถีใหม่ หมายถึง สิ่งใหม่ที่มีอิทธิพลต่อสังคม หรือบรรทัดฐานรูปแบบใหม่ (Lim, 2022)

ธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม หมายถึง ธุรกิจโรงแรม ในเมืองมรดกโลก หลวงพระบาง

บุคลากรธุรกิจท่องเที่ยว หมายถึง พนักงานธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ร้านอาหารสปา และสันตนาการการท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวประเภทโรงแรม 3 ดาวขึ้นไป

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำตอบสนองต่ออิทธิพลภายนอกและการปรับเปลี่ยนความเชื่อหลักและพฤติกรรมบุคคล

ลาวเทียวลาว หมายถึง โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ สปป.ลาว

เมืองมรดกโลก หมายถึง เมืองหลวงพระบาง 1 ใน 12 เมืองของจังหวัดหลวงพระบาง ที่ได้รับการประกาศให้เป็นเมืองมรดกโลกเมืองแรก โดยองค์การ ยูเนสโก (UNESCO) เมื่อปีค.ศ. 1995

BANI ย่อมาจาก Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible หมายถึง ความเปราะบางวิตกกังวล ไม่ราบเรียบ และกำกวม (Godoy and Filho, 2021)

COVID-19 หมายถึง โรคติดเชื้อที่เกิดจากเชื้อไวรัส SARS-CoV-2 (WHO)

ESG ย่อมาจาก Enviroment Social Governance หมายถึง กรอบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และด้านธรรมาภิบาล

MICT ย่อมาจาก Ministry of Information, Culture and Tourism หมายถึง กระทรวงวัฒนธรรม สารสนเทศ และการท่องเที่ยว

VUCA ย่อมาจาก Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity หมายถึง ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการจัดการทรัพยากรในธุรกิจท่องเที่ยว
2. แนวความคิดพื้นฐานทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน
4. ขบวนการ และขั้นตอนการการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการจัดการทรัพยากรในธุรกิจท่องเที่ยว

การจัดการธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น

การพัฒนาอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการ หมายถึง แนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน และการจัดการโรงแรม รีสอร์ท ร้านอาหาร และธุรกิจ การอื่น ๆ ในลักษณะที่สร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยการรวมหลักการเหล่านี้เข้ากับการดำเนินงาน ความสำเร็จโดยรวมขององค์กรและความยืดหยุ่นในตลาดมีความเชื่อมโยงมากขึ้นกับประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Legrand and Akupe, 2022) ภายใต้บริบทของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมทั้งหมดที่พยายามลดคาร์บอนในการดำเนินงานจนถึงปี 2050 อุตสาหกรรมบริการการท่องเที่ยว เป็นอุตสาหกรรมที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่หลากหลายแข่งขันเพื่อส่วนแบ่งตลาดหลังจากเกิดการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) สถิติ 61% ของนักท่องเที่ยวความต้องการท่องเที่ยวในแนวทาง

ความยั่งยืน และเลือกที่พักที่มีแนวทางแบบยั่งยืน 73% (Somsawasdi, 2022) แนวคิดความยั่งยืน จึงเป็นกลไกสำหรับผู้บริหารในการขยายธุรกิจ

การท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมใหญ่อย่างหนึ่งของประเทศลาวเป็นธุรกิจที่สร้างเศรษฐกิจของประเทศเมืองท่องเที่ยวในประเทศลาวติดอันดับการท่องเที่ยว โดยเฉพาะหลวงพระบางที่ได้รับรางวัลด้านการท่องเที่ยวอย่างมากมาย ล่าสุดถูกจัดอันดับเป็นหนึ่งใน 50 สถานที่ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลก ในปี 2023 หลวงพระบาง “สวรรค์ที่ซ่อนอยู่” (Cindy, 2023) และถูกขนานนามว่า “สถานที่ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่น่าหลงใหล ประสบการณ์กลางแจ้ง และเสน่ห์เหนือการเวลา” ด้วยมรดกทางวัฒนธรรม (Hengel, 2023) และความอุดมสมบูรณ์ของสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้หลวงพระบางยังขึ้นชื่อว่ามีที่พัก และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวที่มีความได้เปรียบถ้าเทียบกับเมืองอื่น ๆ จากการรายงานของสื่อท้องถิ่น การท่องเที่ยวในหลวงพระบางสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวมากกว่า 1.3 ล้านคนต่อปีที่เป็นระดับขั้นสูงลูกค้าระดับกลางแบบทั่วไป และรวมไปถึงลูกค้าแบบแบ็คแพ็คเกอร์ ในช่วงปีที่ผ่านมาระบบคมนาคมขนส่งพื้นฐานได้รับการพัฒนา และขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost Airlines) การพัฒนาเส้นทางรถไฟลาวจีนทำให้มีความสะดวกสบายจากโครงสร้างพื้นฐานซึ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวหลายช่องทางนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจราว 1,500-1,600 คนใช้บริการรถไฟลาว-จีนจากสถานีบ่อเต็นในหลวงน้ำทาไปยังสถานีอื่น ๆ ในลาวทุกวัน (Vongphachanh, 2023)

“ประเทศลาว” ปลายทางยอดนิยมแห่งนี้มีแหล่งท่องเที่ยวที่โดดเด่น ภาคเหนือได้แก่หลวงพระบางและภาคใต้ที่เมืองปากเซ สปป.ลาว ยังมีความได้เปรียบด้านความปลอดภัย และความเงียบสงบ พร้อมทั้งที่พักที่มีหลากหลายรูปแบบ ตอบสนองให้กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ในแง่ของจำนวนห้องพัก หลวงพระบางยังไม่มีจำนวนห้องพักที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่มักกระจุกตัวอยู่ในตัวเมือง ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยว และเป็นจุดเชื่อมต่อหาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ใกล้เคียง แต่ถึงกระนั้นการเติบโตของจำนวนโรงแรมยังคงมีอยู่ต่อเนื่องและยังเป็นจุดสนใจที่จะทำให้เกิดการลงทุนธุรกิจโรงแรมในอนาคต โรงแรมหลักที่ได้รับการขยายตัวมีโรงแรมที่เป็นเครือข่ายต่างชาติ (International hotel chain) และโรงแรมที่เป็นเจ้าของโดยคนพื้นที่

ถึงแม้จะมีความท้าทายจากการดำเนินธุรกิจที่ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ธุรกิจท่องเที่ยวการท่องเที่ยวโดยภาพรวม และธุรกิจโรงแรมในแต่ละพื้นที่ยังคงมีการแข่งขันเพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความต้องการ การฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปทำให้เรามองเห็นความสำคัญถึงแม้เศรษฐกิจยังคงไม่ขยายตัวอย่างเต็มที่แต่การท่องเที่ยวและการบริการจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจลาวถึง 0.7% และเพิ่มขึ้น 0.9% ในปี 2023 (MICT, 2021) 1 ใน 6 ภาคที่เป็นบุมริสิทธิต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของ สปป.

ลาวนั้นคือการส่งเสริมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติวัฒนธรรมตามนโยบายสีเขียวและยั่งยืนคือแผนการ
พัฒนาการท่องเที่ยวในปี 2021-2025 ซึ่งมี 6 เป้าหมายหลักได้แก่

1. พัฒนาบุคลากร ในภาคการท่องเที่ยว
2. พัฒนาและปรับปรุงพื้นฐานการอำนวยความสะดวกการท่องเที่ยว
3. สร้างปรับปรุง และประชาสัมพันธ์ กฎหมายในภาคการท่องเที่ยว
4. ส่งเสริมและโฆษณาการท่องเที่ยวลาว ให้เข้าถึงกลุ่มตลาดเป้าหมาย
5. ร่วมมือกับ ภาครัฐ และภาคธุรกิจภายในและต่างประเทศ ในการพัฒนาการท่องเที่ยว

การพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการจ้างงานที่ได้รับ
ผลกระทบจากการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในนี้มีผลกระทบการจ้างงานใน
ท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง ในภาคธุรกิจท่องเที่ยว พบว่า บริษัทและตัวแทนจำหน่ายบริษัทท่องเที่ยวมีสูงถึง
19.70% รองลงมาคือธุรกิจโรงแรม 12.20% (Skill For Tourism Project • LAO/029, 2020) การ
เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยว ทำให้จำนวนความต้องการที่พักแรมต่อคืนสูงขึ้นก่อให้เกิด ความ
ต้องการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในงานบริการ และแรงงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่ส่งผล
ต่อการพิจารณาเข้าพักของนักท่องเที่ยวที่รักสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นอกเหนือสิ่งอื่นใดสิ่งแวดล้อมที่ดี
หมายถึง สุขภาพชีวิตที่ดีของคนในท้องถิ่น โรงแรมเป็นธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหากไม่ได้
รับการป้องกันอย่างเต็มที่ปัญหาเรื่องน้ำเสีย มลพิษทางเสียง หรือแม้แต่การกำจัดเศษเหลือรวมถึงการ
คมนาคมขนส่งที่ส่งผลให้เกิดก๊าซ ของเสียและฝุ่นละอองในท้องถิ่น รวมไปถึงความสะอาดภายใน
ห้องพัก เนื่องจากโรงแรมเป็นที่เปลี่ยนถ่ายการเข้าพักทำให้มีความเสี่ยงที่จะเป็นจุดแพร่เชื้อ
โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้การฟื้นตัวของการท่องเที่ยวใน
ท้องถิ่นที่ต้องอาศัยนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ มีอุปสรรคจากความต้องการมาตรฐานการท่องเที่ยว
ที่สูงขึ้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว เช่น ร้านอาหาร การขนส่ง ล้วนแต่ได้รับผลกระทบโดยตรง
เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวและทำให้การฟื้นตัวของธุรกิจมีความน่าเชื่อถือด้านความ
ปลอดภัยของสุขภาพ สปป.ลาว ได้กำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของที่พักเพื่อยกระดับการจัดการ
สุขอนามัยภายในโรงแรม ร้านอาหาร ขนส่งสาธารณะ ด้วยมาตรฐานความปลอดภัย หรือLao Safe
เพื่อสร้างมาตรฐานความปลอดภัยระดับสากลให้กับนักท่องเที่ยวในยุค New Normal และสร้าง
ภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเตรียมในการต้อนรับนักท่องเที่ยวอีกครั้ง มาตรฐานสุขอนามัยความปลอดภัย เปรียบ
เหมือนแนวทางให้สถานประกอบการมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับการป้องกันตัวเอง และมาตรฐาน
สุขอนามัย (Personal grooming and hygiene standard) สุขอนามัยของสิ่งแวดล้อม
(Environment hygiene) ความปลอดภัยของพนักงาน (Staff safety) ความปลอดภัยของลูกค้า
(Guest safety) และการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ใช้ในการประเมินตนเอง และ
ปรับปรุง เพื่อรับการรับรองและยกระดับสู่การจัดการแบบวิถีใหม่ (New normal) ด้วยมาตรการ ใน

การกำจัด ป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ และการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อประโยชน์ต่อความปลอดภัยของลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการ ธุรกิจท่องเที่ยวที่ได้รับมาตรฐานยังเป็นตัวเลือกแรกสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องความปลอดภัย และยังเป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวผ่านแคมเปญความปลอดภัยอีกด้วย

- มาตรฐานการบริการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีมาตรฐานที่ได้กำหนดในแต่ละระดับ ดังนี้
- มาตรฐานโรงแรมสีเขียวอาเซียน (ASEAN Green hotel standard)
- การรับรองความยั่งยืนทราเวลส์ไลฟ์ (Travelife sustainability certification)
- การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Ecotourism accommodation)

ธุรกิจโรงแรมจัดว่าเป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก (Robinot and Giannelloni, 2010) ความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม และการตระหนักถึงชุมชนที่ธุรกิจดำเนินอยู่จำเป็นต้องได้รับการจัดการ และพัฒนารูปแบบการดำเนินงานและการบริการให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และคงจะไม่มีประโยชน์อะไร หากธุรกิจการโรงแรมที่พัฒนาและเติบโต หรือแม้แต่การขยายตัวทำให้เกิดความเสื่อมของสภาพสิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยวมีส่วนรับผิดชอบต่อการปล่อยคาร์บอนประมาณ 8% ของโลก (Lenzen et al., 2018) สถิติของ Statista ได้ระบุถึงจำนวนความต้องการของผู้เดินทางทั่วโลกที่มีความต้องการเข้าพักโรงแรมที่เป็นโรงแรมสีเขียว 78% ของผู้เดินทางตั้งใจที่จะพักในสถานที่ที่ยั่งยืนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในปีหน้า เมื่อผู้เดินทางเลือกโรงแรมสำหรับการเดินทางช่วงต่อไป ความจริงก็คือการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดสำหรับนักเดินทางจำนวนมาก จากรายงานการเดินทางอย่างยั่งยืนล่าสุดจาก ผู้เดินทาง 73% มีแนวโน้มที่จะเลือกที่พักที่ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน (Booking.com, 2021) 61% ระบุว่า การแพร่ระบาดทำให้พวกเขาต้องการเดินทางอย่างยั่งยืนมากขึ้นในอนาคต

จากสถิติดังกล่าวทำให้มองว่า การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมไม่เพียงแต่เพื่อความยั่งยืนของทรัพยากร และการปกป้องรักษาธรรมชาติภายในท้องถิ่นแต่ยังเป็นแนวทางอันดีที่จะลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจได้ในระยะยาว และเพิ่มโอกาสโอกาสให้กับธุรกิจโรงแรมในการดึงดูดลูกค้าสายรักษ์โลก จากการศึกษาเทรนด์ธุรกิจบริการ พบว่า การดำเนินธุรกิจแบบเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้เป็นเทรนด์ที่ยอมรับกันในวงกว้าง

ตารางที่ 1 เทรนด์ธุรกิจบริการแบบเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เทรนด์ธุรกิจ	ด้านผู้คน	ด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการ	ด้านผลกำไร	ต่อโลก	ผล
Forbes Laurel Donnellan 2023	โฮสเทลที่ยั่งยืน กำจัดขยะ พลาสติก	อาหารและ เครื่องดื่มบำบัด อีเว้นต์ เทศกาล เสมือนจริง	กิจกรรมเพื่อ สังคม	เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม การปฏิบัติที่ ยั่งยืน 100%	การตระหนักรู้ ความยั่งยืน
Pressreader Team 2023	การใช้พลังงาน อย่างชาญ ฉลาด	ประสบการณ์ ท้องถิ่นที่แท้จริง	การผสมผสาน ระหว่างธุรกิจ และการ พักผ่อน Bleisure	การท่องเที่ยว เชิงสุขภาพ	การจัดการ ทรัพยากรของ ธุรกิจ
Hospitalitynet Binu Mathews 2023	การขายตาม คุณลักษณะที่ กำหนดเอง	ประสบการณ์แขก ที่ดีด้วย ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence, AI)	การผสมผสาน ระหว่างธุรกิจ และการ พักผ่อน Bleisure	เทคโนโลยีไร้ สัมผัส	การปรับตัวใน ความ เปลี่ยนแปลง
Entrepreneur Murtaza Hashwani 2023	การท่องเที่ยว เชิงทำอาหาร (Culinary tourism)	ช่องทางการจอง ระยะสั้น	การเพิ่มขึ้น ของ เบสเซอร์ด (Bleisure) ใน การเดินทาง	ความต้องการ อย่างต่อเนื่อง สำหรับบริการ ดิจิทัล	ความต้องการ ของกลุ่มลูกค้า

ที่มา: จากการรวบรวม

ธุรกิจการโรงแรมมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และวัฒนธรรม ความยั่งยืนของการท่องเที่ยวครอบคลุมถึงความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมทาง ธรรมชาติของจุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยว (HTL Horwath, 2015) การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนช่วยเพิ่มผลกระทบทางบวกให้เกิดต่อชุมชนมากที่สุด โดยอยู่บนพื้นฐานหลักการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวในรูปแบบชุมชน ตามรูปแบบขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการท่องเที่ยว และการรณรงค์สร้างจิตสำนึกของทุก

ภาคส่วนต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในท้องถิ่น (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562) เพื่อให้นโยบายและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมได้รับการปฏิบัติจากภาคธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเห็นผลในด้านของประสิทธิผล ในแง่ของต้นทุนการผลิต และระดับความพึงพอใจแก่ลูกค้า และในแง่ของประสิทธิภาพ ที่จะสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ (อสิศรา ธรรมบุตร, 2562) โดยผ่านการบริหารการวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจจากผู้บริหารเพื่อ ดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากการสรุปขั้นต้นสามารถกล่าวได้ว่าพื้นที่ และจุดที่ตั้งเป็นแรงกระตุ้นในการสร้างที่พัก และ ธุรกิจโรงแรมซึ่งนำไปสู่การผันตัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญด้านเศรษฐกิจกลับคืนสู่ชุมชน หากมีการ บริหารจัดการ และการกระจายรายได้ที่เหมาะสม ธุรกิจโรงแรมจะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นใน แ่งของผลกระทบโดยตรงอันได้แก่ การสร้างรายได้ผ่านเงินเดือนให้กับพนักงาน ผลที่ได้รับจากรายได้ การประกอบการยังช่วยส่งเสริมการสนับสนุนภาษีของรัฐบาลในท้องถิ่นที่เกิดจากการดำเนินงานของ โรงแรม ในส่วนของรายได้ที่ได้รับภาษีที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนของพนักงานประจำ นอกจากนี้ธุรกิจ โรงแรมยังส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ธุรกิจที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับ โรงแรมอย่างเช่น ผู้จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ผู้ให้บริการสาธารณูปโภค ไฟฟ้า น้ำ ประปา อินเทอร์เน็ต สัญญาณโทรศัพท์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในท้องถิ่น อย่างเช่น อุปกรณ์ทำความสะอาด ฆ่าเชื้อโรค กำจัดแมลง หรือผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากท้องถิ่นที่ใช้สำหรับบริการแขกในโรงแรม และผู้ที่ขายที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม เช่น เอเจน (Agent) บริษัทท่องเที่ยวธุรกิจโรงแรม จนเกิดการ หมุนเวียนเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นเมื่อมองจากบทบาทธุรกิจโรงแรม ต่อกลับเศรษฐกิจทำให้มีความเข้าใจและมีมุมมองที่มากขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบของการดำเนินธุรกิจ โรงแรมต่อด้านเศรษฐกิจ (Suzuki, 2011)

ความยั่งยืนเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจการลงทุนอย่างมีจริยธรรมซึ่งรวมเอาปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment Social Governance, ESG) ไว้ในกลยุทธ์การ ลงทุนถือเป็นเทรนด์สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทควรพิจารณาให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร (Ching-Hui Joan Su and Chun-Da Chen, 2020)

การศึกษาการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

ในส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล มี การศึกษาตัวอย่างจากงานวิจัยดังนี้

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะ ESG (Bae Gum-Kwang et al., 2023) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจโดยนำแนวคิด ESG มาใช้ในการ ตรวจสอบการรับรู้ของนักท่องเที่ยวผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยทางสังคม มี

ผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความไว้วางใจในตราสินค้า ในด้านผลกระทบทางทฤษฎีการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ ESG ซึ่งให้ความสำคัญกับการปกป้องสิ่งแวดล้อมเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถเพิ่มมูลค่าของแบรนด์ที่เกี่ยวข้องได้ในท้องถิ่นที่นักท่องเที่ยวที่มาเยือนพื้นที่ ในด้านผลกระทบการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมวัดจากการส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน การจัดการรีไซเคิล และความกระตือรือร้น ความสนใจต่อการปกป้องสิ่งแวดล้อม ควบคุมไปถึงการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นด้านปัจจัยด้านธรรมาภิบาลคือการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการจัดการตามหลักจริยธรรมที่บริษัทกำลังปฏิบัติและดำเนินการผ่านการเปิดเผยกระบวนการจัดการธุรกิจของตนตามบรรทัดฐานทางกฎหมายและจริยธรรมด้วยการปฏิบัติตามกฎหมาย การจัดการที่โปร่งใส การปฏิบัติตามจรรยาบรรณจริยธรรม

การศึกษาเพื่อพิจารณาสามารถปรับปรุงความยืดหยุ่นในอนาคตและสร้างมูลค่าในการด้านทฤษฎีการศึกษาคือการศึกษารองรับบริษัทโรงแรมในเครือจากผลกระทบของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ผลการศึกษา พบว่า โรงแรมมีการจัดอันดับ ESG สูงกว่า สามารถทนต่อแรงกระแทกของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ผ่านการแสดงถึงคุณลักษณะของทรัพย์สินที่ปลอดภัย ด้วยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหุ้นและคะแนนเมตริก ESG ความสามารถของธุรกิจในการจัดการปัญหา ESG แสดงถึงความเป็นผู้นำและกลไกการกำกับดูแลของธุรกิจต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและรับมือกับสั่นคลอนรวมกันของอุปสงค์ อุปทาน และการเงิน การเปิดเผยข้อมูล ESG หมายถึง การที่โรงแรมสามารถบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG ซึ่งก็คือแบรนด์และชื่อเสียง การศึกษาพบว่า เมื่อพัฒนากรอบ ESG และกำหนดแนวปฏิบัติ ESG เพื่อพิจารณาว่าองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม หรือธรรมาภิบาลทั้งสามของ ESG อาจสำรวจการใช้การให้คะแนนแยกจากกันช่วยให้โรงแรมหารูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมเอง

การศึกษาด้านสว่างและด้านมืดของ ESG ระหว่างการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในช่วงการระบาด และช่วงฟื้นตัวสำหรับอุตสาหกรรมบริการ (Lin Yongjia et al., 2023) พบว่า ธุรกิจด้านการบริการพบแรงกดดันในการปรับปรุงประสิทธิภาพความรับผิดชอบต่อสังคมให้ทันที่ ในด้านบทบาทด้านสว่างของ ESG ทำให้ธุรกิจมียืดหยุ่นมากขึ้นต่อผลกระทบการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ผ่านการสร้างชื่อเสียงให้กับกิจการด้านการบริการในช่วงที่เกิดโรคระบาด ปกป้องผลการดำเนินงานตามตลาดธุรกิจบริการจากวิกฤตการณ์ด้านสาธารณสุข ด้วยการมีส่วนร่วมอย่างมีจรรยาบรรณเสริมสร้างความชอบธรรมขององค์กรและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามการค้นพบด้านมืดของแนวปฏิบัติด้าน ESG สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจบริการการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของ ESG อาจทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรและทำให้ความขัดแย้งของหน่วยงานรุนแรงขึ้น ผ่านการทำงานผ่านการเกิดของ

สมมติฐานแบบนี้โอคลาสสิกดั้งเดิม และนโยบายหน่วยงานภายใต้เหตุการณ์ฉุกเฉิน แนวปฏิบัติด้าน ESG ทำให้มีภาระต้นทุนเพิ่มขึ้นในรายรับทางบัญชีของบริษัทธุรกิจบริการ ผลจากการศึกษาว่า ทำให้ผู้บริหารธุรกิจ พบว่า ESG สามารถใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อลดความเสียหายต่อมูลค่าเงินทุนของบริษัท ในช่วงที่เกิดโรคระบาดแนวทางปฏิบัติด้าน ESG ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์เชิงบวก เพิ่มความคาดหวังในการเติบโตของตลาด ช่วยเพิ่มมูลค่าของบริษัทจากผลกระทบด้านลบการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)

แนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

Kimberly Yoong (2019) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติของธุรกิจอย่างยั่งยืนสำหรับโรงแรมตาม ESG คือการของพิจารณาความสมดุลของการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และธรรมาภิบาล ดังภาพที่แสดง ให้เห็นถึงการปฏิบัติด้านความยั่งยืนในด้านของสิ่งแวดล้อมเช่น ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก บรรลุความเป็นกลางของคาร์บอน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การอนุรักษ์น้ำ การลดของเสีย ด้านสังคม สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของแขกและพนักงาน ความหลากหลายการจ้างงานของวัยแรงงาน สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติที่เป็นธรรม และด้านธรรมาภิบาล จรรยาบรรณของบริษัท ความหลากหลายของระดับผู้บริหาร ค่าจ้าง ปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น

การสรุปภาพรวม ของสิ่งแวดล้อมสังคมและธรรมาภิบาล ดังภาพ

สิ่งแวดล้อม	สังคม	ธรรมาภิบาล
<ul style="list-style-type: none"> ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก บรรลุความเป็นกลางของคาร์บอน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การอนุรักษ์น้ำ การลดของเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของแขกและพนักงาน ความหลากหลาย การจ้างงานของวัยแรงงาน สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติที่เป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> จรรยาบรรณของบริษัท ความหลากหลายของระดับผู้บริหาร ค่าจ้าง ผลประโยชน์ ปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น

ภาพที่ 2 ESG ของการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม

ที่มา : Kimberly and Adrian (2019)

ในรูปแบบการปฏิบัติ (ชนิตา ธรรมรทัต, 2562) โดยการตั้งเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือการพัฒนาต่อเนื่องให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน คือการคำนึงถึงผลระยะยาว เพื่อประโยชน์ของคนอื่น และส่วนรวมด้วย และการเติบโตในเชิงคุณภาพในแต่ละด้านคือ

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้ตั้งเป้าหมายโครงการลดปริมาณขยะมูลฝอยเป็นร้อยละกว่า 30 ใช้ระบบการคัดแยกและการบริหารจัดการขยะตามระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนเพื่อเพิ่มมูลค่าสร้างประโยชน์ให้ได้มากที่สุด โครงการการใช้พลังงานสะอาดเพื่อช่วยลดระดับภาวะแก๊สเรือนกระจกได้ถึง 3,300 ตันคาร์บอนไดออกไซด์ต่อปี โครงการเพื่อสังคมที่จัดทำขึ้นเพื่อดูแลสิ่งแวดล้อมและของชุมชนที่อยู่โดยรอบศูนย์การค้า เช่น โครงการเข็นรถกรีน และโครงการฟื้นฟูปลูกป่าทั่วประเทศ

ด้านสังคม (Social) เช่น โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนากับสถาบันอาชีววะ การส่งเสริมอาชีพเพื่อขยายโอกาสและความเท่าเทียมให้ทุกคน สนับสนุนด้านโลจิสติกส์ มีโครงการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชุมชน กระทั่งกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เพื่อดึงดูดจำนวนนักท่องเที่ยวและพัฒนาเศรษฐกิจภายในชุมชน

ธรรมาภิบาล (Governance) การดำเนินงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบด้วยคณะกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนดและไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้น รายใหญ่ มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละส่วน มีนโยบายต่อต้านทุจริตคอร์รัปชั่นแนวทางปฏิบัติและข้อกำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการดำเนินการที่เหมาะสม

ในรูปแบบการปฏิบัติจากเคทีซี (KTC Thailand) เพื่อบรรลุผลอย่างยั่งยืนด้วยการนำแนวทางมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลมาบูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ผ่านการนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินช่วยส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมผ่านโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) และ การใช้พลังงานสะอาด ความสามารถในการจัดการด้านมลพิษ ขยะ พลังงาน น้ำ สินค้า และการพัฒนาบุคคลเพื่อตอบสนองต่อการให้บริการพฤติกรรมทางท่องเที่ยวของลูกค้าที่หันมาให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (สุนทร ดีเวลอปเม้นท์, 2566)

ในรูปแบบการปฏิบัติของไมเนอร์ (MINOR) เป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการลงทุนใน 3 กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 1) ธุรกิจโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ 2) ธุรกิจภัตตาคาร อาหารและเครื่องดื่ม และ 3) ธุรกิจการจัดจำหน่ายและผลิตสินค้าได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้นเป็นครั้งแรกในปี 2018 ผ่านการติดตาม ปรับปรุงและเพิ่มเติมเป้าหมายให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์ความยั่งยืนด้วยกลยุทธ์ความยั่งยืน 3 เสาหลักพร้อมยุทธศาสตร์เสริม (ไทยพับลิกา, 2565) อย่างแรกคือเรื่องของ คน ด้วยการระบุดูคนเก่ง คนมีความสามารถให้ได้รับการสนับสนุนพัฒนาศักยภาพในเรื่อง การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนรอบโรงแรม ทำงานร่วมกับวิทยาลัยอาชีวศึกษาในการทำหลักสูตรการศึกษาการฝึกงานจริงทำให้มี

ทักษะความชำนาญจริง อย่างที่สองคือ เรื่องของห่วงโซ่คุณค่าผ่านการใช้ความรู้ค่าซัพพลายเออร์ หรือสร้างซัพพลายเออร์ให้ยั่งยืนขึ้นพื้นฐานเช่น สิทธิมนุษยชน อาชีวอนามัยความปลอดภัย และสุดท้ายคือเรื่องของสิ่งแวดล้อมด้วยการพิจารณาผลกระทบการดำเนินธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พร้อมยุทธศาสตร์เสริมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) และการสร้างคุณค่าร่วม win win (ชนะ ชนะ) คือได้ประโยชน์กันทุกฝ่าย

สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยทำไมต้องเป็นความยั่งยืน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวทำให้ค้นพบคำตอบว่าทำไมการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หรือตามรูปแบบของ ESG ในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลจึงจำเป็นต้องนำมาพิจารณาในบริบทของการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ การฟื้นตัวของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบประชากรที่เข้าสู่ตลาดแรงงานสามารถสรุปแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงแนวคิดการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืนผ่านการสรุปประเด็นหลัก และสาระสำคัญ

ประเด็นหลักแต่ละด้าน	สาระสำคัญ
ด้านสิ่งแวดล้อม	
การจัดการการใช้พลังงาน	การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพ
การจัดการของเสียที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของธุรกิจ	ภูมิอากาศ
การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ	การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ
การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	การจัดการมลพิษและของเสีย การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
ด้านสังคม	
สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของแขกและพนักงาน	การปฏิบัติต่อพนักงาน
ความหลากหลาย	แนวทางปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทาน การมี
การสนับสนุนคน	ส่วนร่วมของชุมชน
สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติที่เป็นธรรม	
ด้านธรรมาภิบาล	
การสร้างความรู้ความตระหนักรู้เกี่ยวกับการจัดการตามหลักจริยธรรมที่บริษัทกำลังปฏิบัติ	เป็นรากฐานสำหรับการจัดการด้าน
การส่งเสริมความกระตือรือร้น ในการดูแลสิ่งแวดล้อมท้องถิ่น ที่ธุรกิจดำเนินอยู่	สิ่งแวดล้อม สังคม
ปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ที่มา: จากการรวบรวม

จากการค้นพบ พบว่า การนำเอาแนวคิดการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืนมาปรับใช้ในช่วงหลังการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และการฟื้นฟูตัวของธุรกิจทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบต่อ

ภาพลักษณ์องค์กรภายนอก ในขณะที่เดียวกันทำให้เกิดความยุ่งยากต่อการปฏิบัติการในระดับบุคลากร อันเป็นเหตุมาจากการจัดการต้นทุนการเงินที่ใช้ในการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืน และการเพิ่มภาระงานด้านการประสานของการดำเนินการด้านความยั่งยืนที่ต้องปฏิบัติในทุก ๆ ระดับของธุรกิจ ผู้นำธุรกิจจำเป็นต้องปรับใช้รูปแบบภาวะความเป็นผู้นำที่สามารถส่งเสริมความร่วมมือจากทีมงานในทุกระดับขององค์กรเพื่อช่วยผลักดันนโยบายความยั่งยืนของธุรกิจ ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำมานิยาม และพูดถึงเป็นวงกว้าง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำเนิดขึ้นเวลาใด และควร จะนำมาใช้ในช่วงไหน คือหัวข้อถัดไปของการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีในงานวิจัยนี้

แนวความคิดพื้นฐานทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกิดจากการศึกษาภาวะผู้นำตามกลุ่มทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความนิยมนิยมตามยุคสมัยเริ่มต้นจากความหมายของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในเริ่มแรก นักวิชาการที่เป็นเหมือนต้นคิดเริ่มแรกของนิยามนี้ Bass (1985 อ้างใน Schultz and Schultz, 1986) ได้ให้ความหมาย ว่าผู้นำเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจน เป็นผู้นำที่ทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

คำว่า "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี 1973 ย้อนกลับไปตอนนั้น ใช้เพื่ออธิบายผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนความคิดที่มีอยู่และวิธีการจัดการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในปัจจุบัน รูปแบบความเป็นผู้นำนี้มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ที่เอาใจใส่และไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างทีมและหัวหน้าทีมเป็นหลักความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายที่จะหล่อเลี้ยงสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันเป้าหมายของแนวทางนี้คือการทำให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกมีคุณค่าในขณะที่หลีกเลี่ยงการควบคุมที่มากเกินไปและการจัดการขนาดย่อย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถูกกำหนดให้เป็นแนวทางความเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบุคคลและระบบสังคมในรูปแบบอุดมคติมันสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าและเป็นบวกในผู้ติดตาม โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือการพัฒนาผู้ติดตามให้เป็นผู้ปฏิบัติสัมพันธ์ของบุคคลที่มีอำนาจ แรงจูงใจ และทักษะ ที่มีความแตกต่างกันแต่ร่วมกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียว คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994) ได้ศึกษากระบวนการ และพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยคำถามที่ว่าพฤติกรรมอะไรที่มีอิทธิพลพัฒนาความสามารถ และสร้างการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวมต่อทีมงานหรือผู้ร่วมงานนำไปสู่การร่วมแรงอันเป็นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ขององค์กร

พฤติกรรมเฉพาะนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสี่ประการ อันได้แก่

1. ผู้นำสร้างตัวเองให้เป็นต้นแบบ ซึ่งต้นแบบเกิดมาจากความมีสมรรถภาพ ความสามารถ ความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ และค่านิยม ที่จะทำให้ผู้ตามรู้สึกอยากตามและร่วมเป็นทีมงานเดียวกับผู้นำ การรับความเสี่ยง พฤติกรรมที่น่าเชื่อถือร่วมกับบุคลิกที่ตรงไปตรงมา สิ่งนี้ทำให้เกิดอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence, II) ความไว้วางใจของผู้ตามเกิดมาจากผู้ความมีศีลธรรม และจริยธรรม แสดงให้เห็นการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

2. ผู้นำพัฒนาความผูกพันทราบถึงเป้าหมาย และจูงใจให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตามให้มีความกระตือรือร้นด้วยการคิดแง่บวก ทำให้ผู้นำประพุดิตินในฐานะผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation, IM) และสร้างแรงจูงใจในงานให้มีความหมาย ความท้าทาย และความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. ผู้นำสร้างปัญญาให้กับผู้ตาม ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามมองปัญหา และเผชิญหน้ากับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ให้กำลังใจผู้ตามด้วยการสนับสนุนของผู้นำ ผู้ตามจะได้รับการพัฒนา ด้านการตระหนักรู้ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้นำจะเป็นคนที่มอบบทบาทในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation, IS) สร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์ ในการค้นหาแนวทางแก้ไข โดยสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาท้าทายผลการวิเคราะห์และจัดการกับปัญหาที่มีอยู่จากมุมมองใหม่ ด้วยสภาพแวดล้อมที่ทุกความคิดได้รับการยอมรับ

4. ผู้นำเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญผู้นำจะคำนึงความแตกต่างด้านความจำเป็นและความต้องการในการทำงานหรือมอบอำนาจผู้นำจะทำตัวเหมือนโค้ช และเป็นพี่ปรึกษา ใส่ใจ ด้วยการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration, IC) ทำให้ผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้น ภายทีมงานและเปลี่ยนเป็นการเติบโตของแต่ละคนเพื่อพัฒนาศักยภาพทีมงานให้สูงขึ้น

รูปแบบความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

White (2022) จาก CIO ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปแบบเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำส่งเสริมสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจพนักงานให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะ

ช่วยให้เติบโตและกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทซึ่งทำได้โดยการเป็นตัวอย่างในระดับผู้บริหารผ่านความรู้สึกที่แข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเจ้าของของพนักงาน และความ เป็นอิสระในที่ทำงาน ในการเป็นผู้นำและผู้จัดการต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในสิ่งต่าง ๆ เช่น การจัดการโครงการ ทักษะในองค์กร การจัดการพนักงาน และการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานแต่ แม้แต่ผู้เชี่ยวชาญของทักษะเหล่านี้ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทักษะเหล่านี้เป็นเพียง พื้นฐานที่ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพสูงสุด (Hein, 2013)

ปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป็นปัญหาสำคัญที่บริษัทหรือองค์กรต้องเผชิญ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมซึ่งวัดการเปลี่ยนแปลงคือสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้คน

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการทำให้สำเร็จ และรู้วิธีปรับแต่งและแบ่งปันวิสัยทัศน์นี้กับทีมงานอย่างชัดเจนสิ่งนี้นำไปสู่สมาชิกทุกคนขององค์กรตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสิ่งที่พวกเขาคาดหวังให้ส่งมอบทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม

- ความกล้าหาญผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความกล้าหาญอย่างมากความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ กล้าเสี่ยงแต่คำนวณได้ตัดสินใจเลือกยาก และทำทุกอย่างเพื่อสิ่งที่พวกเขาเชื่อ

- แรงจูงใจในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรักษาความหลงใหลและมีชีวิตอยู่จากภายในด้วยการค้นหาจุดประสงค์หรือภารกิจที่สามารถกระตุ้นให้พวกเขาทำทุกอย่างต่อไปพวกเขาไม่สามารถพึ่งพาใครอื่นเพื่อให้พวกเขามีแรงผลักดันที่พวกเขาต้องการ แต่ยังคงมีเพียงพอที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างมีแรงผลักดันเพียงพอที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

- แรงบันดาลใจให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นที่อยู่รอบตัวพวกเขากระตุ้นให้พวกเขาซื้อวิสัยทัศน์และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกับที่เป็นของตนเอง

- ปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีความสำคัญมากเมื่อพูดถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “สวัสดี” ที่เรียบง่ายพร้อมกับรอยยิ้มขณะเดินผ่านใครบางคน หรือแม้แต่หยุดเพื่อพูดคุยสั้น ๆ ที่โถงทางเดินก็ช่วยได้มากการกระทำเช่นนี้ทำให้ผู้คนรู้สึกมองเห็นได้ภายในโครงสร้างที่ไม่มีตัวตนขององค์กร และมีความสำคัญต่อผู้นำ ทำให้พวกเขาต้องการเป็นส่วนที่ใหญ่ขึ้นในวิสัยทัศน์ของตน

- การพิจารณาเป็นรายบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับฟังข้อกังวลและความต้องการของพนักงาน เพื่อให้สามารถให้การสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ พวกเขาทำงานจากความเข้าใจที่ว่าสิ่งที่กระตุ้นคนคนหนึ่งอาจไม่สามารถจูงใจคนอื่นได้ ด้วยเหตุนี้ พวกเขาจึงสามารถปรับรูปแบบการจัดการให้เหมาะสมกับบุคคลต่าง ๆ ในทีมได้

- แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นหนึ่งเดียวที่ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานเกินความคาดหมาย พวกเขาเข้าใจว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจ

มากที่สุดคือพนักงานที่มีจุดมุ่งหมายอย่างแรงกล้า ผู้นำเหล่านี้ไม่กลัวที่จะท้าทายพนักงาน พวกเขา ยังคงมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตและมีทักษะในการให้ความหมายกับงานที่ทำอยู่

- อิทธิพลในอุดมคติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำลองพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความประพฤติทางศีลธรรมของพวกเขาได้รับความเคารพและความไว้วางใจในระดับที่จำเป็น สิ่งนี้สามารถช่วยผู้นำในการตัดสินใจซึ่งทำงานเพื่อปรับปรุงองค์กร

- การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะท้าทายผลการวิเคราะห์ รับผิดชอบต่อความเสี่ยง และขอข้อมูลและความคิดของสมาชิกในทีม พวกเขาไม่กลัวความล้มเหลว แต่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการสนทนา มีความคิดสร้างสรรค์ และแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย สิ่งนี้ช่วยให้พนักงานสามารถถามคำถาม ฝึกความเป็นอิสระในระดับที่สูงขึ้น และสุดท้ายกำหนดวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการดำเนินงานของพวกเขา

Morgan (2019) กล่าวถึงนิสัยหลายประการที่มักเกิดขึ้นกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ต่อไปนี้คือลักษณะสำคัญห้าประการที่สำคัญที่สุด

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีฝึกฝนการตระหนักรู้ในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเติบโตจากการเติบโตส่วนบุคคลและรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา มักจะใช้เวลาในการไตร่ตรองและกำหนดเป้าหมายรายวันหรือรายสัปดาห์ ผู้นำเหล่านี้เชื่อว่าทุกคน รวมทั้งตัวเอง ควรเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. พวกเขายังคงเปิดใจ การเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่และมุมมองใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแทนที่จะดวนสรุป ผู้นำเหล่านี้รวบรวมข้อเสนอแนะและแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ เป็นประจำก่อนตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และมักจะหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำหน้าคู่แข่งอยู่เสมอ พวกเขาไม่กลัวที่จะเปลี่ยนวิธีการแบบเดิมที่เคยใช้ได้ผลในอดีตขณะที่มองไปยังอนาคต

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องดำเนินการเชิงรุก ผู้นำไม่สามารถนั่งเฉย ๆ และรอให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ แต่พวกเขาจะตัดสินใจเชิงรุกและตัดสินใจอย่างกล้าหาญที่สามารถกำหนดน้ำเสียงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

5. พวกเขาเป็นผู้นำด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนในที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมีปัญหาเล็กน้อยกับการยอมรับว่าพวกเขาไม่มีคำตอบทั้งหมดแม้ว่าพวกเขาจะมั่นใจในเป้าหมายและความสามารถของตนได้ แต่พวกเขาก็ยังสามารถรักษาอัตตาของตนและทำสิ่งที่ถูกต้องสำหรับทีมหรือองค์กรได้

- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีพวกเขาต้องรู้วิธีพูดคุยกับผู้คนเพื่อให้มีแรงจูงใจและอธิบายการมอบหมายงานอย่างชัดเจนและไม่ต้องกดดันมาก นี่เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้

- วิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งภาวะผู้นำแบบนี้ต้องการทิศทางที่ชัดเจน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาต้องการพาทีมไปที่ใดและวางแผนจะไปที่นั่นอย่างไร

- แรงแบนดาลใจเป็นส่วนสำคัญของเทคนิคการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมจำเป็นต้องรู้จักเพื่อนร่วมงานและส่งเสริมความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

- เสริมพลังการฝึกสอนและการให้คำปรึกษามีความสำคัญต่อรูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นต้องให้ความรู้ที่ทีมของตนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ดีที่สุด ในขณะเดียวกัน สิ่งนี้ควรเป็นฐานที่ช่วยให้ทีมมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจและมอบหมายงานที่สำคัญ ความรู้ผู้นำไปสู่ความมั่นใจ และด้วยคำแนะนำที่เหมาะสมและการให้อำนาจ พนักงานจะรู้สึกมั่นใจมากขึ้นในการตัดสินใจและคิดอย่างสร้างสรรค์

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในสังคมโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนตนเอง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำในการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังคำกล่าวที่ว่า องค์กรที่อยู่รอดได้ คือองค์กรที่สามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้แต่ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและปรับตัวได้ก่อนและการทำงานที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ตลอดการนั้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

Perera (2021) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง สมรรถนะและความสามารถของแต่ละบุคคลในการโน้มน้าว ชี้นำผู้อื่นไปสู่จุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การพิจารณาที่ความเป็นผู้นำในบริบทของระดับความไม่เห็นแก่ตัว (Selfless) และอิทธิพล (Influence) ความเป็นผู้นำในมุมมองของ Sarath คือการดูแลกำกับตัวผู้นำด้วย

- ผู้นำทีม (Team-leadership) ความไม่เห็นแก่ตัวสูง และมีอิทธิพลต่ำ เป็นผู้นำทีมโดยที่เป้าหมายของผู้นำอยู่นอกเหนือตัวเอง โดยมีความต้องการภายนอกสูง และมีความปรารถนาที่จะนำ

ผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย ผู้อื่นในที่นี้ถูกจำกัดเพียงทีมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้นำเท่านั้น ผู้นำนี้ต้องใช้ เวลาและความพยายามเพื่อให้ได้โอกาสเติบโตเป็นผู้บังคับการต่อไป

- ผู้นำแบบหัวหน้า (Boss-leadership) ความไม่เห็นแก่ตัวต่ำ และมีอิทธิพลสูง เป็นผู้นำที่มี ผลกระทบต่อคนรอบข้างคล้ายแบบเจ้านาย ถึงจะมีอิทธิพลสูงแต่ความกังวลกับทีมงานกลับมีไม่มากนัก เพราะความเที่ยงธรรมขึ้นอยู่กับเป้าหมายด้วยแนวทางที่จะบรรลุอันแตกต่างกันในแต่ละ สถานการณ์

- ผู้นำองค์กร (Corporate-leadership) ความไม่เห็นแก่ตัวสูง และมีอิทธิพลสูง เป็นผู้นำที่มี ความเป็นผู้นำด้วยอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่นสูง ด้วยการกำกับดูแลระดับองค์กร เป้าหมายของ ผู้นำแบบนี้เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยที่จะนำองค์กรและทีมงานไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นถึงจะเกินตัว ผู้นำก็ตาม

- ผู้นำตัวเอง (Self-leadership) ความไม่เห็นแก่ตัวต่ำ และมีอิทธิพลต่ำคือผู้นำที่เป็นคนนำ ตัวเองทีมงานไม่ใช่สิ่งที่ต้องกังวล หรือต้องเสียสละมากนักเพราะผู้นำแบบนี้ไม่มีอิทธิพลต่อทีมงาน นอกเหนือจากการจัดการตัวเอง

เมื่อการแบ่งรูปแบบผู้นำถูกระบุจากคำจำกัดความที่แสดงถึงแรงโน้มถ่วงทางอิทธิพลของตัว ผู้นำและความเสียสละเพื่อผลักดันผู้อื่นทำให้เห็นบริบทใหม่ภายในตัวผู้นำ สิ่งที่ต้องถามกลับมาคือ เวลานี้ผู้นำที่เราเป็นอยู่ หรือมีอยู่มีบริบทเช่นไร ผลจากความไม่เห็นแก่ตัวของผู้นำทำให้ผลงาน ที่ออกมามีความโอเนียงเช่นไร และส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานหรือไม่ อีกมุมมองหนึ่งระดับของ อิทธิพลที่เก็บกดมาตั้งแต่ระยะเติบโตของผู้นำแต่ละคนได้ทำให้การแผ่อำนาจในปัจจุบันเป็นอำนาจที่ ผลักดันทีมงานให้สูงขึ้น หรือกดดันให้หนักลงไปอีก การได้รู้จักกับมุมมองเช่นนี้ทำให้สามารถเข้าใจได้ ว่า แรงกระตุ้นภายในตัวผู้นำบวกกับรังสีอำนาจที่แผ่ออกภายนอกอันสัมผัสได้นั้น มีผลต่อการโน้มน้าว ที่ผู้นำแสดงออกมา และแรงจูงใจด้านบวกหรือลบของทีมงานรอบข้างและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง หลีกเลียงมิได้

Doolittle and Claassen (2020) ได้แบ่งรูปแบบผู้นำตามแบบความชัดเจน (Clarify) และ การเสริมอำนาจ (Empowerment) และเชื่อว่าผู้นำได้ปรับเปลี่ยนตามบริบทเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีสถานการณ์เป็นตัวตั้งร่วมกับปัจจัยทางอารมณ์อันได้ความเครียดความวิตกกังวลในกลุ่มคนที่อยู่ ในขณะนั้น

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) การส่งเสริมอำนาจต่ำและขาดความชัดเจน ความ ไว้วางใจจากทีมงานมีน้อย มีความคลุมเครือ สถานการณ์ที่ต้องการผู้นำแบบนี้คือสถานการณ์วิกฤต สถานการณ์ของการฝึกแบบเข้มงวดที่ทีมงานจะฟังคำสั่งปฏิบัติการ ขาดอิสระ ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการตั้งบนความไม่มั่นคงเพราะทำลายความรู้สึกรับผิดชอบของตัวเองใน

ทีมงานและมอบหมายการควบคุมให้เฉพาะบางบุคคลที่เชื่อฟังง่าย ไม่มีความเป็นตัวเอง มีรูปแบบทำงานตายตัว ทำให้มีความสับสนในกลุ่มสายงานที่แยกย่อย และความหวาดกลัวในบุคคลตามมา

- ผู้นำแบบจัดการ (Managerial) การส่งเสริมอำนาจต่ำแต่ความชัดเจนสูง ทำให้ความไว้วางใจสามารถเติบโตได้จากทีมงานจากความชัดเจนของข้อตกลงการรักษาสัญญา สถานการณ์ที่รูปแบบผู้นำแบบนี้ใช้ได้คือการทำงานที่มีมาตรฐานแนวทางปฏิบัติการ ความชัดเจนของผู้นำทำให้เกิดการกำหนดกระบวนการให้ทีมงานได้ ผลที่ได้จากการใช้รูปแบบผู้นำนี้มากเกินไป ทำให้เกิดงานย่อยจำนวนมาก การประชุมบ่อยครั้ง มองข้ามความเห็นสมาชิก มากไปกว่านั้นผู้นำแบบนี้จะจัดการคนมากกว่ากระบวนการการใช้รูปแบบผู้นำแบบจัดการจะดีเมื่อมีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนและกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน ทีมงานในกลุ่มไม่มีความคิดสร้างสรรค์ อิสระ และนวัตกรรมในงานมากนัก

- ผู้นำแบบครอบครัว (Familial) การส่งเสริมอำนาจสูงแต่ความชัดเจนต่ำหรือมีความคลุมเครือสูง ความเชื่อใจจากผู้นำรูปแบบนี้มาจากความภักดี ปัจจัยระหว่างบุคคล สถานะการณ์ที่ผู้นำครอบครัวทำได้ดีคือการส่งเสริมความสามัคคีของกลุ่ม ความภักดีจากทีมงานที่มากเกินไปสามารถกลายเป็นสองมาตรฐาน บางคนเด่น บางคนด้อยอันมาจากการขาดความชัดเจนในคุณค่า ผู้นำแบบครอบครัวสามารถเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บนพื้นฐานข้อแลกเปลี่ยนในสิ่งตอบแทน ทีมงานของผู้นำแบบครอบครัว อาจไม่ได้ผลงานตามความคาดหวัง หรือไม่มีความเด็ดขาดที่คล้ายกับผู้นำแบบเผด็จการ การใช้รูปแบบผู้นำแบบครอบครัวจะดีเมื่อทีมงานต้องการสร้างความภักดี มุมมองทิศทางเดียวกัน ผ่านบรรทัดฐานของกลุ่มที่ส่งเสริมโดยผู้นำครอบครัวและตัวกลุ่มเอง

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational) การส่งเสริมอำนาจสูงและความชัดเจนสูง ความไว้วางใจสามารถเติบโตจากสภาพแวดล้อมได้ด้วยตัวเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงค้นพบวิธีในการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งกันและกัน ประเมินความเหมาะสมและการวางตัวของทีมงานด้วยความรับผิดชอบหลักของแต่ละคน ด้วยรูปแบบกำหนดกระบวนการและการปฏิบัติ แต่หลีกเลี่ยงการจัดการคน รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ได้ดีเมื่อเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบส่วนหลักส่วนบุคคลและกลุ่ม ต้องการสร้างความไว้วางใจ เพื่อแสวงหาความชัดเจน เพิ่มขีดความสามารถของคนในกลุ่ม ระดับความชัดเจน และการส่งเสริมอำนาจเป็นค่านิยมในการช่วยองค์กรเติบโตผ่านการสร้างคุณค่าของทีมงานผ่านการดูแลของแต่ละรูปแบบผู้นำค่านิยมนี้ได้กำหนดประสิทธิภาพของการทำงานและกำลังใจ ความไว้วางใจ ความชัดเจนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการเสริมอำนาจจากสิ่งนี้พบว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพได้นั้นส่วนหนึ่งเกิดจากแวดล้อมของทีมงานที่มีระดับความไว้วางใจ ความชัดเจน และการมอบอำนาจที่เหมาะสมนั่นเอง

Bennett (2022) ได้กล่าวว่าการชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมหรือองค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือทำตามวิสัยทัศน์ คือ องค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำด้วยการแบ่งรูปแบบผู้นำจากการให้ทิศทาง (Directional) และแรงบันดาลใจ (Inspirational)

- การให้ทิศทางต่ำและแรงบันดาลใจต่ำ คือรูปแบบที่ไม่มีความเป็นผู้นำและเป็นลักษณะแพ้ ทำให้ทีมงานทำงานแบบไม่มีแรงบันดาลใจขาดพลังงานและไม่รู้ทำงานไปเพื่ออะไร

- การให้ทิศทางต่ำแต่มีแรงบันดาลใจสูง ผู้นำรูปแบบนี้ทำให้ทีมงานรู้สึกดีเพียงมุ่งเน้นงานที่ทำอยู่เท่านั้นเป็นเป็นลักษณะไม่มีประสิทธิภาพให้ความหวังกับทีมงานแต่ไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร หรือเลื่อนลอย

- การให้ทิศทางสูงแต่ขาดแรงบันดาลใจ คือรูปแบบผู้นำหน้างานด้วยแนวคิดการทำงานให้สำเร็จได้ถึงแม้ทีมงานจะไม่ได้รับการโน้มน้าวหรือแรงจูงใจ

- การให้ทิศทางสูงและแรงบันดาลใจสูง เป็นผู้นำแบบขั้นยอดที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด Bennett ได้เรียกอีกแบบว่า ชาวหัวกะทิ ผู้นำหัวกะทิทำให้ทีมงานเข้าใจสิ่งที่จะต้องทำและเสริมแรงบันดาลใจที่จำเป็น ซึ่งมีคุณสมบัติที่เขากล่าวได้แก่ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมและทีมงาน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เห็นอกเห็นใจ มีวิสัยทัศน์ และกล้าเสี่ยง มีความชัดเจนและได้รับการยอมรับทั่วองค์กรที่ผู้นำดูแล เชี่ยวชาญการสื่อสาร สื่อสังคม การเล่าเรื่องที่เป็นเครื่องมือของผู้นำพร้อมกับการโค้ชงานและให้คำปรึกษาด้วยความกระตือรือร้น ทบทวนตนเองอย่างสม่ำเสมอ และกระหายในการเรียนรู้ความเป็นผู้นำ

การที่ผู้นำถูกจัดประเภทด้วยระดับบนลงล่าง รูปแบบผู้นำขั้นยอดจึงเป็นรูปแบบผู้นำที่องค์กรค้นหา และทีมงานต้องการมากที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจนั้นเป็นเรื่องของเทคนิคและจิตวิทยา ในขณะที่การให้ทิศทางเป็นเรื่องของความสามารถของตัวผู้นำ ที่ต้องใช้ความมุ่งมั่น อดทนในการพัฒนาตัวเองและทีมงาน

Razzetti (2022) ได้แบ่งผู้นำเป็นสามแบบได้แก่ ตำแหน่ง บุคลิกภาพ และหน้าที่ เขายังกล่าวว่าความสำคัญกับผู้นำไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้นำแบบบุคคลเพราะผู้นำเป็นมากกว่าตำแหน่ง หากเป็นการปรับปรุงความคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ทุกคนสามารถมีภาวะความเป็นผู้นำโดยไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง การสร้างความเป็นผู้นำเกิดจากการรวมตัวของผู้นำหลายคน หรือสร้างความเป็นผู้นำโดยรวม

ผู้นำแบบตำแหน่งที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งความเคารพเกิดจากลำดับชั้นในองค์กรความเป็นผู้นำในตำแหน่งอาจก่อให้เกิดความร้ายแรงหากใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง

ผู้นำแบบบุคลิกภาพ ที่ได้มาจากความไว้วางใจ กลายมาเป็นอิทธิพลต่อผู้อื่น และตั้งบนความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ความเป็นผู้นำแบบบุคลิกภาพที่เฉพาะอาจจัดการได้เพียงบางส่วนแทนที่จะเป็นภาพรวม

ผู้นำแบบหน้าที่ ที่ได้มาจากการเพิ่มคุณค่าให้กับทีมงานและองค์กร ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญของผู้นำในการทำหน้าที่การพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจะทำให้เกิดการตอบแบบไม่ถ่มนึ่งเอง จากการแบ่งเห็นว่าอำนาจ และพลังของผู้นำอยู่ในรูปแบบที่มองเห็นได้ และแบบมองเห็นไม่ได้ และผู้นำส่วนมากก็ทำให้สับสน ระหว่างการแบ่งอำนาจหรือการบรรลุในอำนาจ

ความเป็นผู้นำยังมีองค์ประกอบตามการปกป้องอันได้แก่ วัฒนธรรม สถานะที่เป็นอยู่ ความสัมพันธ์ และตามการเติบโตอันได้แก่ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ธุรกิจ และตามปัจเจกนิยม อันได้แก่ การแบ่งแยกเอาชนะ และการรวมหมู่ อันได้แก่ ความเป็นหนึ่งเดียว รวบรวมสร้าง ที่ได้สร้าง สี่รูปแบบตามสไตล์แคนวาส ได้แก่ ผู้นำแบบฝึกสอน (Coaching) ผู้นำแบบกลัวหาญ (Fearful) ผู้นำแบบไร้ความหวาดกลัว (Fearless) และผู้นำแบบท้าทาย (Challenger)

- ผู้นำแบบฝึกสอน (Coaching) ที่มีการปกป้องและการรวมหมู่ ผู้นำแบบฝึกสอนนั้นขับเคลื่อนด้วยทีมงานการดูแลทีมงานคือสิ่งที่ผู้นำมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำรูปแบบนี้ปล่อยให้ผู้คนสามารถเติบโตได้ด้วยตัวเองผู้นำการฝึกสอนมุ่งเน้นการเติบโตและการพัฒนามีความเห็นอกเห็นใจและไม่เห็นแก่ตัว สร้างการมีส่วนร่วมในทีมงาน และให้ความสำคัญกับทุก ๆ คน การโค้ชช่วยให้ทีมงานมีแรงจูงใจภายในที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานด้วยการตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำรูปแบบนี้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตร เนื่องด้วยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาอาชีพของทีมงานนั่นเอง อย่างไรก็ตาม การโค้ชในระยะยาวนาน ทำให้ทีมงานหมดไฟในตัวผู้นำได้ การปกป้องบรรยากาศที่ดีที่สุดทำให้ทีมงานจัดการกับข้อขัดแย้งได้ยากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทีมงานทำงานได้ช้าและมาตรฐานลดลง ผู้นำแบบโค้ชอาจไม่ใช่ตัวเลือกสำหรับวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่แล้ว ผู้นำอาจถูกมองว่าอ่อนแอ และอาจถูกแทนที่ในการตัดสินใจด้วยความคิดแบบกลุ่มหรือเสียงส่วนใหญ่

- ผู้นำแบบน่าเกรงขาม (Fearful) ที่มีการปกป้อง และความเป็นปัจเจกนิยมการออกคำสั่ง หรือการนำทีมแบบบังคับคือรูปแบบของผู้นำสไตล์นี้ ความเป็นผู้นำที่น่าเกรงขาม มักถูกมองว่ามีความเผด็จการขับเคลื่อนผู้คนด้วยการควบคุมใช้ความกลัวและกระตุ้นให้ ทีมงานลงมือทำตามที่ต้องการ ผู้นำที่น่าเกรงขามเน้นที่กฎระเบียบ และแนวทางกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำแบบน่าเกรงขาม ทำให้การทำงานมีการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจในหน้าที่มีความชัดเจน มีการตัดสินใจรวดเร็ว มีประโยชน์ในการจัดการกับปัญหาที่กำหนดไว้ มีความเสถียรภาพและสามารถคาดการณ์ได้ มีกฎกระบวนการและบรรทัดฐานที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการพึ่งพาการตัดสินใจจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว อาจเกิดการทะเลาะวิวาทและการเมืองในที่ทำงานเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ยังเป็นเรื่องยากเนื่องจากมีการขัดขวางในการแบ่งปันความคิดไอเดียความคิดริเริ่ม สภาพที่เป็นอยู่อาจทำให้องค์กรมีการใช้อำนาจโดยมิชอบและไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากมีการตัดสินใจจากศูนย์กลางเพียงฝ่ายเดียว

- ผู้นำที่กล้าหาญ (Fearless) ที่มีการรวมหมู่และการเติบโต ความเป็นผู้นำที่กล้าหาญ คือรูปแบบผู้นำที่สร้างจากแรงบันดาลใจ จุดประสงค์ของการทำงานมีความคล้ายคลึงกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่กล้าหาญมีความมุ่งมั่นมีแรงจูงใจภายใน ในการผลักดันให้ตัวเองและทีมงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมที่มีความร่วมมือจากทีมงานสูงทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูงผู้นำที่กล้าหาญยังทำให้ทีมงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น นอกจากนี้การเป็นส่วนหนึ่งเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างเดียวกันทำให้การทำงานมีการกระชับความสัมพันธ์มีการเปิดกว้างโอกาสสำหรับมุมมองที่หลากหลาย ในความเป็นอิสระแก่ทีมงานในการกำหนดวิธีการเพื่อบรรลุภารกิจร่วมกันอย่างไรก็ดี การที่มีมุมมองภารกิจเพียงอย่างเดียวอาจทำให้ไม่เหมาะสำหรับการดูแลงานในระยะยาวนาน ทำให้ทีมงานรู้สึกได้ถึง ความไม่แน่นอนคลุมเครือและไม่มั่นคง

- ผู้นำแบบท้าทาย (Challenger) ที่มีการเติบโตและความเป็นปัจเจกนิยมผู้นำแบบท้าทาย มีแรงจูงใจจากสิ่งภายนอกผลักดันให้ทีมงานประสบความสำเร็จ จากกลไกการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้นำสไตล์นี้สร้างขึ้นจากมาตรฐานสูงมีความรับผิดชอบมีบุคลิกเหมือนนักธุรกิจ กล้าหาญและไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ผู้นำแบบท้าทายสามารถทำให้งานมีความรวดเร็วและมีความคืบหน้าตามผลลัพธ์และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสร้างแรงบันดาลใจสำหรับบุคคลที่มีเป้าหมายและผลงานดีเด่นทำให้ในองค์กรเป็นวัฒนธรรมของการแข่งขันและการเติบโต อย่างไรก็ตามการทำงานที่เร่งเพียงเป้าหมายอย่างเดียวอาจทำให้การทำงานไม่มีความสุข เป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้สร้างความหงุดหงิดและแรงจูงใจที่ลดลงเป็นระยะ นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถสร้างความเครียดและความเบื่อหน่ายให้กับทีมงาน เนื่องจากเป้าหมายเป็นระยะสั้นมากกว่าวิสัยทัศน์ระยะยาวทำให้การดำเนินเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผลลัพธ์ไม่ได้เป็นดั่งใจ นอกจากนี้ผู้นำแบบท้าทายยังเป็นคนที่ชอบใช้อำนาจหรืออาจมีพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณได้

University of Minnesota (2023) ได้ตั้งผลการวิเคราะห์หลักของให้แบบจำลองผู้นำไว้ว่า ความเป็นผู้นำนั้นเกี่ยวกับบางสิ่งทีนอกเหนือไปจากตัวผู้นำเองในแบบจำลองได้ระบุสี่ด้าน ความสามารถ ความสามารถในที่นี้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการบรรลุผล

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบไปด้วยแรงผลักดันภายในและปัจเจกบุคคลที่สนับสนุนผู้นำ ในการนำเสนอผลงานของตัวเองความสามารถที่ประกอบผู้นำลักษณะส่วนบุคคลนี้เป็นอย่างแรกคือ

- การมีความกล้าหาญ ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำมีความตระหนักรู้ ในตนเองทางวัฒนธรรม ผู้คน สถานการณ์ สถานที่ที่มีความแตกต่างจากตัวเองด้วยความคิดเชิงบวก และกล้าที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สะดวกสบายหรือคุ้นเคย

- ความมีจริยธรรม ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำปฏิบัติตนในลักษณะที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณ รู้จำแนกถูกและผิดช่วยชี้้นำการขัดแย้งต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐาน ความถูกต้อง
 - มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำสามารถมองไปในระยะยาว หรือสร้างแรงบันดาลใจในการดำรงชีวิตการมองเห็นส่วนบุคคลยังทำให้ผู้นำทะหนักถึงคำถามเกี่ยวกับตัวเองเพื่อที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
 - การปลูกฝังความมีชีวิตชีวา นี่เป็นความสามารถทางด้านจิตวิทยาเชิงบวกทำให้ผู้นำสามารถรวบรวม และกระตุ้นให้ทีมงานมีความเติบโต ทักษะคติเชิงบวกจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติเชิงบวก เพื่อสร้างความสมดุลด้านพลังงานและพลังใจ หรือที่เรียกว่า Well being นั้นเอง
 - การเรียนรู้ถึงความแตกต่าง หากขาดความสามารถนี้ ผู้นำจะไม่สามารถสัมผัสกับความแตกต่างที่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และมีส่วนร่วมกับทีมงานได้ ด้วยความสามารถนี้ผู้นำจะเกิดการสะท้อนจากภายในเพื่อทำความเข้าใจทีมงาน หรือรากฐานที่เป็นสร้างแตกต่าง
 - การแสดงความตระหนักรู้ในตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักตนเอง สามารถพิจารณาความเป็นผู้นำรับรู้อวัตรปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำแบบยั่งยืน
2. คุณลักษณะเชิงสัมพันธ์ ประกอบด้วยแรงกดดันจากภายนอกและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำประเภทนี้ ต้องมีความสามารถและสติปัญญาในการควบคุมพลังของทีมงานและกลุ่มคน ความสามารถ ที่ประกอบเป็นผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่
- ความเอาใจใส่ ด้วยความสามารถนี้ผู้นำจะสามารถจัดการกับอารมณ์เพื่อดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนเกี่ยวกับวัฒนธรรม บุคคลและตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงมุมมองที่หลากหลาย และให้ความรู้แก่ผู้อื่นในการยอมรับความแตกต่าง
 - การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงและมีความเข้าใจแนวความคิดที่หลากหลายอย่างชัดเจนรวมถึงทักษะด้านการฟังการถ่ายทอดออกมากริยาท่าทางเพื่อส่งข้อความสู่ทีมงานสำหรับเป้าหมายที่แตกต่างกัน
 - การติดตามและนำ ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้ทีมงานรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมและความพยายามในการติดตามของผู้นำ
 - การจัดการการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำและรับรู้ถึงความสัมพันธ์ภายในทีมงานรู้จักลักษณะการพัฒนา และความสำเร็จของกลุ่มนั้น ๆ รวมถึงสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับทีมงานเพื่อให้เกิดมีประสิทธิผล ลดความขัดแย้งและทำให้การแบ่งผลประโยชน์เป็นไปอย่างยุติธรรม
 - การสร้างแรงจูงใจ ความสามารถนี้ทำให้ผู้นำรู้จักวิธีเชิงบวกเพื่อกระตุ้น และช่วยให้คนอื่นเติบโตสามารถระบุดูแลของคนที่ทีมงาน และทำให้งานที่บุคคลมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย

- ความฉลาดทางอารมณ์ ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำรู้จักวิธีการในการตอบโต้กับทีมงานและผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ความสามารถของผู้นำมีประสิทธิภาพผลความฉลาดทางอารมณ์ทำให้ผู้นำยอมรับความสามารถของแต่ละคนและเข้าใจวิธีการในการพัฒนาผ่านการระบุแบบเฉพาะเจาะจง และการฝึกฝนในแต่ละรูปแบบที่เหมาะสม

3. คุณลักษณะเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยแรงกดดันจากภายนอก และความเป็นระบบผู้นำสามารถตอบสนองสถานการณ์ที่เป็นอยู่มีความเข้าใจต่อบริบท และความสามารถในการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้นำที่มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย

- การวัดผลความก้าวหน้าด้วยความสามารถนี้ผู้นำจะทำการประเมินว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมผู้คนมีอิทธิพลต่องานอย่างไรการประเมินผลยังทำให้ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลการปริมาณและคุณภาพเพื่อระบุข่าวสารทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่อาจส่งผลกับการทำงาน และองค์กร

- การกำหนดทิศทาง ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำสามารถนำพาทีมงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีช่วยให้ผู้นำเข้าใจสถานการณ์ภาพรวมและอธิบายอย่างรอบรู้เพื่อการตัดสินใจ

- รู้จักสภาพแวดล้อม ด้วยความสามารถนี้ผู้นำสามารถเข้าใจปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสถานการณ์รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดนโยบายกระบวนการและกฎต่าง ๆ

- กระบวนการที่มีประสิทธิภาพความสามารถนี้ทำให้ผู้นำมีความตระหนัก เลือกและดำเนินการตามกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จร่วมกับทีมงานได้เป็นอย่างดี

- พื้นฐานทางนวัตกรรม ด้วยความสามารถนี้ขับเคลื่อนให้ผู้นำก้าวข้าม ข้อจำกัดของสถานการณ์หรืออุปสรรคเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ สร้างศักยภาพในการรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

- การจัดการกับปัญหา ด้วยความสามารถนี้ผู้นำสามารถกำหนดรูปแบบและดำเนินการตอบสนองต่อความท้าทายที่ประสบ

4. คุณลักษณะเชิงวิเคราะห์ มาจากแรงผลักดันภายใน และความเป็นระบบคือความสามารถทางจิตวิเคราะห์ที่ทำให้ความเป็นผู้นำสามารถทำงานได้ แนวทางปฏิบัติเหล่านี้มีการดำเนินการหลายอย่างเพื่อขยายแนวความคิดของคนเป็นผู้นำให้กว้างและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความสามารถที่ประกอบเป็นผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่

- สถานะและอำนาจ ด้วยความสามารถนี้ผู้นำมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของอัตลักษณ์ หรือข้อมูลส่วนบุคคลและอำนาจเข้าด้วยกันทำให้เกิดความคิดที่เหมาะสมในการสร้างความเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้อง

- การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ ด้วยความสามารถนี้ช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้นำในการวิเคราะห์ความคิดของตัวเองทำให้อคติการบิดเบือนในกระบวนการคิดลดลง

- การกำหนดกรอบแนวทาง ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำกำหนดประเด็นในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อกับทีมงานสถานการณ์ในวงกว้างมีรูปแบบการสนทนาที่ทำให้มองปัญหาอย่างมีขอบเขต
- การตั้งคำถาม ด้วยความสามารถนี้ทำให้ผู้นำใช้คำถามที่กระตุ้นความคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ และมีความหมาย ตามเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- การพิจารณาไตร่ตรองด้วยความสามารถนี้ผู้นำสามารถประเมินการมีส่วนร่วมของการกระทำความคิด อย่างมีวิจรรย์ญาณเพื่อทำให้ผลงานของทีมงานดีขึ้น

จากการศึกษารูปแบบผู้นำโดยปัจจัยภายนอกหรือภายใน และความเป็นระบบหรือปัจเจกบุคคลทำให้ค้นพบว่า ความเป็นผู้นำนั้นคือการจัดการกับตัวเอง และสิ่งรอบรู้จากภายนอก รวมถึงการตัดสินใจในรูปแบบที่เป็นระบบ หรือจะต้องใช้มีวิจรรย์ญาณส่วนบุคคลรูปแบบผู้นำทั้งสี่แบบ ทำให้เห็นอีกมุมหนึ่งว่าความเป็นผู้นำนั้นไม่ว่าจะคุณลักษณะแบบส่วนบุคคลคุณลักษณะแบบความสัมพันธ์ คุณลักษณะเชิงกลยุทธ์ หรือคุณลักษณะเชิงวิเคราะห์ ล้วนแล้วแต่ต้องมีความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในบางครั้ง ปัจจัยภายในเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้นำมีการตระหนักรู้ในตัวเองในขณะที่ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่กดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความเป็นผู้นำที่ พบว่า มีความคล้ายคลึงกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำเชิงสัมพันธ์ ที่มี ความเข้าใจความเป็นบุคคลของทีมงานพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้องค์กรเติบโตบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ และรับมือกับแรงกดดันที่มาจากภายนอก

สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากข้อค้นพบทฤษฎีข้างต้นเห็นว่าปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป็นปัญหาสำคัญที่บริษัทหรือองค์กรต้องเผชิญส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นจริงในบริษัทมันเกิดขึ้นกับผู้คน ดังนั้นเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้วิธีนำผู้คน ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีการสำรวจทางวิชาการมากที่สุดที่เราเคยรู้จัก นอกจากนี้ยังส่งอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบความเป็นผู้นำสมัยใหม่หลายแบบที่เราเห็นในปัจจุบัน แม้ว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่ทราบด้วยซ้ำว่ามีอยู่จริงภาวะผู้นำเพื่อการปฏิรูปเป็นรูปแบบการจัดการที่ออกแบบมาเพื่อให้พนักงานมีพื้นที่มากขึ้นสำหรับนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการริเริ่มส่วนบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจพนักงานโดยไม่ต้องใช้การจัดการขนาดเล็ก ผ่านการเชื่อในทักษะ การฝึกอบรมพนักงาน และมอบพื้นที่ในการตัดสินใจให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่

ตารางที่ 3 แสดงคุณลักษณะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะ Attribute	การศึกษา Studies
ผู้นำที่กล้าหาญ (Fearless) มีการรวมหมู่และการเติบโต	Razzetti, 2021
ผู้นำแบบขั้นยอด การให้ทิศทางสูงและแรงบันดาลใจสูง	Bennett, 2022
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational) การส่งเสริมอำนาจสูงและความชัดเจนสูง	Doolittle, 2020
ผู้นำองค์กร (Corporate-leadership) ความไม่เห็นแก่ตัวสูง และมีอิทธิพลสูง	Sarath, 2021
คุณลักษณะเชิงสัมพันธ์ แรงกดดันจากภายนอกและความเป็นปัจเจกบุคคล	University of Minnesota, 2022

ที่มา: จากการรวบรวม

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการรวมหมู่ การเติบโต ความไม่เห็นแก่ตัวและมีอิทธิพลสูงแสดงถึงพฤติกรรม “ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง” ในขณะที่รูปแบบการให้ทิศทางและแรงบันดาลใจที่สูงแสดงถึงพฤติกรรม “ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ” คุณลักษณะการส่งเสริมอำนาจ และความชัดเจนสูงแสดงถึงพฤติกรรม “ด้านการส่งเสริมปัญญา” และคุณลักษณะเชิงสัมพันธ์และความเป็นปัจเจกบุคคลแสดงถึงพฤติกรรม “ด้านการดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล” การสร้างเจตคติของผู้นำต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อความสามารถในการดำเนินงานการปฏิบัติงานกับทีมงาน และการบริหารองค์กรในระดับต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร ในองค์กร และเรากำลังจะกล่าวถึงการศึกษาระดับปริญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในรูปแบบของผู้นำในท้องถิ่นต่อไป

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

ในช่วงระยะเริ่มแต่การระบาดจนถึงหลังการระบาดของ COVID-19 นับได้ว่าเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดความไม่แน่นอนในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จากผลกระทบทางเศรษฐกิจนำไปสู่การขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ และประสบการณ์ การเผชิญของธุรกิจโรงแรมไม่เพียงแต่ส่งผลในแง่ของการเงิน 94% ของโรงแรมมีพนักงานไม่เพียงพอ และ 47% มีพนักงานไม่เพียงพออย่างมากในปี 2022 (Mathews, 2023) บังคับให้ ผู้ประกอบการธุรกิจบริการโรงแรมต้องคิดหาการจัดสรรพนักงานเข้ามาทดแทน และพบกับอุปสรรคในการกระตุ้นพนักงานที่มี

ความเหนื่อยหน่าย บวกกับแรงกดดันที่ได้รับค่าจ้างต่ำและการฝึกแรงงานรุ่นใหม่ที่ยังเข้ามาในอุตสาหกรรมบริการ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสภาพที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในสังคมโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนตนเอง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำในการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังคำกล่าวที่ว่า องค์กรที่อยู่รอดได้ คือองค์กรที่สามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้แต่ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและปรับตัวได้ก่อนและการทำงานที่จำเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ตลอดการนั้นองค์กรจะต้องสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

การดูแลพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานทำงานแล้วมีความสุข ลดการลาออก การดูแลพนักงานสามารถทำได้ด้วยการจัดเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาซึ่งส่วนมากจะเป็นฝ่ายบุคลากรทำการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อทำให้พนักงานในแต่ละส่วนได้ทำความรู้จักกัน และสานสัมพันธ์พนักงานภายใน และภายนอกที่ได้ทำงานด้วยรวมไปถึงการส่งเสริมด้านสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพของพนักงานตลอดจนสวัสดิการด้านการรักษา พร้อมกับการจัดฝึกอบรม หรือโค้ชให้พนักงานอยู่เป็นประจำเพื่อให้พนักงานมีทักษะการแก้ปัญหา และมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญของ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวนั้นมีผล และความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจถูกละเลยอย่างมากในปัจจุบัน

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ความต้องการด้านการบริการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความต้องการด้านคุณภาพมากขึ้นเพื่อที่จะสร้างการบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าซึ่งจะสร้างความประทับใจ และนำผลประโยชน์มายังธุรกิจความแม่นยำและความถูกต้องในการทำงานด้านบริการเป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งองค์กรควรพัฒนาความรู้ของบุคลากรด้วยการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ (รจิต คงหาญ และวิสาขา วัฒนปกรณ์, 2560) เพื่อให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง และการทำงานร่วมกับทีมงานที่มีความแตกต่างกันแต่ต้องบรรลุในทางทิศทางการตามเป้าหมายองค์กรร่วมกัน

บทบาทของการบริการในธุรกิจ

การบริการเป็นงานหนึ่งที่ต้องใช้ทักษะในการบริการ เพื่อให้ผู้บริโภคหรือลูกค้า ได้มีประสบการณ์ที่ดีกับองค์กรหรือบริษัทที่มาใช้บริการ แม้ในปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วน

การบริการลูกค้าแต่ในความจริงแล้วการบริการที่มาจากคนต่อคนจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณพนักงานเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกพร้อมกับสามารถมองเห็นมุมมองของลูกค้าได้ดีกว่าการตัดสินใจซื้อสินค้า หรือการใช้บริการลูกค้าจะตัดสินใจจากวิธีที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อตัวเองซึ่งแสดงออกในการยอมรับฟังเข้าใจปัญหา และให้การแก้ไขได้พนักงานบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งความใส่ใจที่พนักงานแสดงออกความสามารถที่หลากหลายในการตอบรับการติดต่อจากลูกค้าหลากหลายช่องทางด้วยการสื่อสารที่มีความชัดเจนด้วยการใช้ภาษาในลักษณะเชิงบวก หรือแม้แต่การควบคุมอารมณ์ในการโต้กลับกับลูกค้าล้วนแต่เป็นทั้งโอกาส และอุปสรรค ในการทำธุรกิจของบริษัทการบริการขององค์กรสถิติเหล่านี้ (Suzuki, 2011) ทำให้เราเข้าใจถึงบทบาทของพนักงานบริการได้ดีมากยิ่งขึ้น แสดงเป็นจำนวนร้อยละดังภาพ



ภาพที่ 3 แสดงร้อยละของพฤติกรรมลูกค้าต่อการบริการ

ที่มา: จากการรวบรวม

การบริการลูกค้า

นิยามเชิงความหมายการบริการคือการช่วยเหลือ และสนับสนุน ลูกค้า หมายถึง คนที่มาใช้บริการผลิตภัณฑ์หรือเป็นคนที่มารับการแก้ปัญหาการบริการลูกค้าจึง หมายถึง การช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ลูกค้าได้รับการแก้ไขปัญหาด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการจากธุรกิจ การบริการลูกค้าที่ดีทำให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์กับสิ่งที่น่าสนใจจากธุรกิจนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้านการบริการ นั่นคือลูกค้าได้ลองใช้แล้วลูกค้ากำลังใช้อยู่ และลูกค้าจะใช้ต่อ หรือมีแนวโน้มบอกต่อ

การแก้ไขปัญหาเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานของการบริการลูกค้า จึงมักทำให้เข้าใจว่าการบริการเป็นกระบวนการระยะสั้นทำให้เรามองข้ามบทบาทของผู้ที่ให้บริการลูกค้า นั่นก็คือพนักงานบริการการละลายบทบาทและความสามารถของพนักงานบริการ มีผลต่อการสร้าง

ความสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดสายสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว รวมถึงมีส่วนร่วมร่วมอย่างเต็มที่ และทำให้การบริการอยู่ในรูปแบบบรรจบปัญหาจากลูกค้า ที่เป็นแบบบริการดั้งเดิม และอาจจะไม่เพียงพอหากคู่แข่งธุรกิจกลับสามารถคาดการณ์ปัญหาของลูกค้าและแก้ไขก่อนที่ลูกค้าจะพบปัญหาทันที หรือด้วยการรักษาการติดต่อไว้แบบต่อเนื่อง

ในภาคอุตสาหกรรมของการบริการ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการส่งเสริมอำนาจในฐานะผู้มีส่วนบทยาทในการแนะนำบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Salesforce, 2023) ด้วยความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกระจายความเสี่ยง และตามเทรนด์การบริการลูกค้าเพื่อช่วยพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าด้วยการนำใช้ดิจิทัลเข้าในการบริการ และการตอบแบบอัตโนมัติ ในแง่ของผลการรับบริการลูกค้ายังมีความคาดหวังว่าผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ได้รับนั้นมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้บริษัทต้องดำเนินธุรกิจด้วยคุณค่า และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในชุมชนที่ทำงานด้วยความหลากหลายและมีความเสมอภาคการจ้างพนักงานบริการจึงไม่เป็นเพียงเรื่องของความสามารถอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีศักยภาพที่จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่พร้อมปรับเปลี่ยนในองค์กร (Bowen and Lawler III, 2006)

ส่วนพนักงานบริการยังมีความสัมพันธ์ในด้านสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องด้วยพนักงานบริการ จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ร่วมกับเพื่อนพนักงานเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลในองค์กร และการบริการที่เป็นมืออาชีพทำให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าภายใต้แรงกดดัน และมีความพยายามที่จะเข้าใจต่อความต้องการพฤติกรรมนำไปสู่การสร้างสรรคปรับปรุงรูปแบบการทำงานจากทรัพยากรที่ธุรกิจมีให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืนซึ่งเป็นหัวใจหลักของงานบริการที่เน้นเรื่อง High-touch หรือ Human touch เป็นสำคัญ (Rivera, 2012) ในแง่ของการบริหารจัดการแบรนด์ (Brand Management) พนักงานบริการมีบทบาทในการสร้างความรับรู้ และความประทับใจอันนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจ หรือ Customer Loyalty ซึ่งมีการศึกษาที่น่าสนใจผ่านรูปแบบจำลองอย่างเช่น (Boonyasarn and Totharong, 2020)

Starwood's service model ได้กล่าวว่า การบริการที่นำไปสู่ความภักดีจำเป็นต้องมี สององค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างความจดจำ (Memorable) ที่เกิดมาจากการบริการที่เป็นส่วนตัว (Personalized) และสร้างความแตกต่าง (Differentiated) องค์ประกอบที่สอง คือ การสร้างรากฐาน (Foundational) จากทักษะการปฏิบัติงาน (Operational skills) และพื้นฐานการบริการ (Service basic) Kwun ได้กล่าวว่า คุณค่าของตราสินค้า การขยายตราสินค้าการสร้างตราสินค้านี้ร่วมกันและความสามารถในการแข่งขันในตลาด มาจากเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ ความไว้วางใจและทัศนคติที่ลูกค้ารับรู้ได้

โดยทั่วไปองค์กรจะได้รับประโยชน์ในด้านการแข่งขันด้วยการสร้างความได้เปรียบของการวางตำแหน่งแบรนด์ธุรกิจผ่านการส่งมอบของพนักงาน (Kwun, 2012) สู้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นรากฐานของอุตสาหกรรมบริการที่ต้องใช้แรงงานคน ดังนั้นเพื่อจะประสบความสำเร็จในการสร้างบริการ (Miles and Mangold, 2004) ปัจจัยสำคัญที่สุดในงานบริการก็คือพนักงานในฐานะเป็นกลไกหลักที่จะสร้าง และส่งมอบคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้าเพื่อส่งเสริมบทบาทของพนักงาน (Garas et al., 2018) โดยเฉพาะผู้ดูแลหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานโดยตรงเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่จะส่งเสริมบทบาทของพนักงานการนำรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะแบรนด์มาใช้กระตุ้นให้พนักงาน มีความตระหนักรู้เข้าใจถึงความสำคัญของแบรนด์ สร้างความเชื่อในเรื่องสนับสนุนแบรนด์ก่อนจะพัฒนาโปรแกรมการมีส่วนร่วมอื่น (Dhiman and Arora, 2020)

การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา

การทำงานในธุรกิจด้านการบริการประกอบไปด้วยพนักงานที่มีหลากหลายตำแหน่ง ระดับความสามารถแตกต่างกัน ทำงานในรูปแบบและสถานที่ที่แตกต่างกัน นับตั้งแต่ที่ลูกค้าได้เข้ามาสู่วงจรของการบริการ เริ่มตั้งแต่การจอง การมาถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในธุรกิจ จนไปถึงการส่งหรืออำลา (Farewell) ที่ได้จากการบริการของพนักงานในทุกภาคส่วนล้วนเป็นภาพสะท้อนวัฒนธรรม ของงานด้านการบริการในธุรกิจโรงแรม (Kimberlee, 2019) เพื่อให้พนักงานรับทราบค่านิยม และมีมาตรฐานเฉพาะตามการกำหนดของแต่ละองค์กร การกระตุ้นการเรียนรู้โดยมีพื้นฐานจากความชอบส่วนตัวจากความรักในงานบริการด้วยการเพิ่มเติมองค์ความรู้ผ่านรูปแบบการเรียนรู้แบบทางการ และไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแง่ของวัฒนธรรม การเรียนรู้ช่วยส่งเสริมทักษะการแก้ปัญหาในงานด้านบริการ ซึ่งจะนำไปสู่ความประทับใจที่ดีเยี่ยม

การส่งเสริมทักษะความรู้ ให้เกิดการพัฒนาคือการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development, L&D) ที่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์การจัดการบุคลากรขององค์กรในหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาความจำเป็นของนักวิชาการหลายท่านได้มีความเห็นว่า

Ryan (2019) การฝึกอบรมในการเรียนรู้ทำให้พนักงานมีความพร้อมอย่างเต็มที่ในการช่วยเหลือธุรกิจ ด้านการบริการลูกค้าให้อยู่ในระดับสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานใหม่และพนักงาน ปัจจุบันได้รับความรู้เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่จำเป็นเป็นการลดค่าใช้จ่าย การใช้การฝึกอบรมแบบออนไลน์จะทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้มากขึ้น และประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการฝึกอบรมได้มากกว่า 90%

Daly and Pirri (อ้างใน Fuentes, 2020) ได้แลกเปลี่ยนการทำความเข้าใจต่อวิกฤติที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อและเปลี่ยนแปลง L&D ที่สำคัญ

สำหรับองค์กรอย่างไร ได้ข้อสรุปว่า L&D จำเป็นสำหรับองค์กรเป็นภาพหลักในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทในการพัฒนาอยู่ในทุกสถานการณ์ เป็นเครื่องมือสำหรับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุศักยภาพของบุคลากร เมื่อบุคลากรเติบโตธุรกิจก็เติบโตไปด้วยซึ่งจะมีความสำคัญต่อองค์กรทิศทางของอุตสาหกรรมบริการ เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทำงานสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันด้วยการเตรียมความพร้อมด้านทักษะ (Skill) พรสวรรค์ (Talent) และความรู้ (Knowledge) เพื่อส่งต่อไปยังลูกค้า

Luongo (2017) การฝึกอบรมมีผลต่อวัฒนธรรมการบริการ และกระตุ้นความสามารถของพนักงานในการตอบสนองความต้องการของแขก ลูกค้าในด้านการบริการมีการแข่งขันสูง เนื่องจากความเป็นที่หนึ่งนั้นวัดจากประสบการณ์และความพึงพอใจของลูกค้านอกจากนี้การฝึกอบรมยังทำให้พนักงานเข้าถึงสถานการณ์ในปัจจุบันที่ลูกค้าต้องการ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) เพื่อให้พนักงานที่ไว้วางใจบริการที่ผลิตผลิตส่งผลกระทบต่อความภักดีต่อธุรกิจเนื่องจากความตระหนักในบริการที่มีคุณภาพ

Tunney (2020) มีมุมมองด้านการจัดการการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้ 1) เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงาน การเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งจูงใจของบริษัท รองลงมา ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ในการทำงานธุรกิจด้านการบริการ พนักงานมีความสนใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพการงาน ด้วยสถิติสูงถึง 94% 2) เพื่อสร้างความเป็นผู้นำการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่พิจารณาเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่เนื่องจากเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ และการได้เข้าไปข้างหน้าในอาชีพการงาน หรือการเปลี่ยนบทบาทไปสู่ประสบการณ์ใหม่ ๆ และ 3) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ความจงรักภักดี (Loyalty) ของลูกค้าไม่เพียงแต่มาจากสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและราคาเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบริการจากพนักงานที่ส่งมอบประสบการณ์ให้การลงทุนในการพัฒนาบุคลากร และการเพิ่มทักษะเป็นสิ่งสำคัญเพื่อที่จะก้าวนำหน้าคู่แข่ง

Peuter (2019) การฝึกอบรมสำหรับธุรกิจบริการ มีข้อดีในแง่ของ 1) ผลการตอบแทนการลงทุนการฝึกอบรมพนักงานจะทำให้พนักงานสามารถบริการอย่างเป็นมืออาชีพ และสววยเพิ่มโอกาสในการจับจองหรือใช้บริการของลูกค้า จากความสามารถในการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำเสนอทักษะในการให้บริการแบบทันที และทักษะการสื่อสารที่เป็นมิตรและดึงดูดใจ 2) ผลต่อความพึงพอใจของพนักงานการฝึกอบรมทำให้การหมุนเวียนของพนักงาน (Turn Over) มีเปอร์เซ็นต์ลดลง และทำให้พนักงานเลือกที่จะอยู่ต่อบริษัท การฝึกอบรมทำให้คะแนนความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นจากความรู้สึที่ได้ทำทนายเรียนรู้สิ่งใหม่ เกิดเป็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นการพัฒนาอาชีพเป็นหนึ่งในปัจจัยที่คนรุ่นใหม่ (Millennials) ใช้ในการจัดอันดับความน่าดึงดูดใจของงานหรือบริษัท และ 3) ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วยความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น เนื่องจาก

คุณภาพของระดับบริการสำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมหรือมีประสบการณ์จะดีกว่าพนักงานที่ไม่ผ่านการฝึกอบรม และลูกค้าก็สามารถรู้สึกได้ถึงเมื่อพนักงานของโรงแรมได้รับการฝึกฝน ให้สามารถพิจารณาสิ่งเล็กน้อยเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ

Prasanth (2015) ผลรายงานวิจัยการฝึกอบรมและพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมการพัฒนา ระบุว่า การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือไปจากงานในปัจจุบันและมุ่งเน้นในระยะยาว การพัฒนา คือกิจกรรมที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มศักยภาพสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต การ ฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานปัจจุบัน เป็น ลำดับของการเรียนรู้ลำดับของพฤติกรรม เพื่อเพิ่มทักษะของพนักงานในการทำงานเฉพาะอย่าง ความ ต้องการของการฝึกอบรมที่จำเป็น ได้แก่ ความต้องการความเป็นผู้นำ การบริการลูกค้า และคุณภาพ เทคโนโลยีใหม่ และรูปแบบสมรรถนะการทำงานขั้นสูงในระบบปฏิบัติงาน (High performances model at work system)

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความจำเป็นของบทบาทของการงานบริการ การ เรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่อยู่ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงออกมา (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 แสดงการรวบรวมความจำเป็นบทบาทของการบริการในธุรกิจ และการเรียนรู้และพัฒนา

บทบาทของการบริการในธุรกิจ การเรียนรู้และพัฒนา	
ยุควิถีใหม่ New Normal	<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานสอดคล้องกับความจำเป็นในปัจจุบัน - เข้าใจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลังการแพร่ระบาด - เข้าถึงสถานการณ์ ในปัจจุบันที่ลูกค้าต้องการ - ไปตามทิศทางของอุตสาหกรรมบริการ - เทคโนโลยีใหม่ และรูปแบบ สมรรถนะการทำงานขั้นสูงใน ระบบปฏิบัติงาน
การดำเนินธุรกิจ Business	<ul style="list-style-type: none"> - การบริการลูกค้าให้อยู่ในระดับสูง High Service Level - ภาพหลักในการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ - ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน - ทำให้การจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า
วงจรพนักงาน Employee Cycle	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มความผูกพันของพนักงาน - บรรลุศักยภาพ ของบุคลากร - การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายดีขึ้น

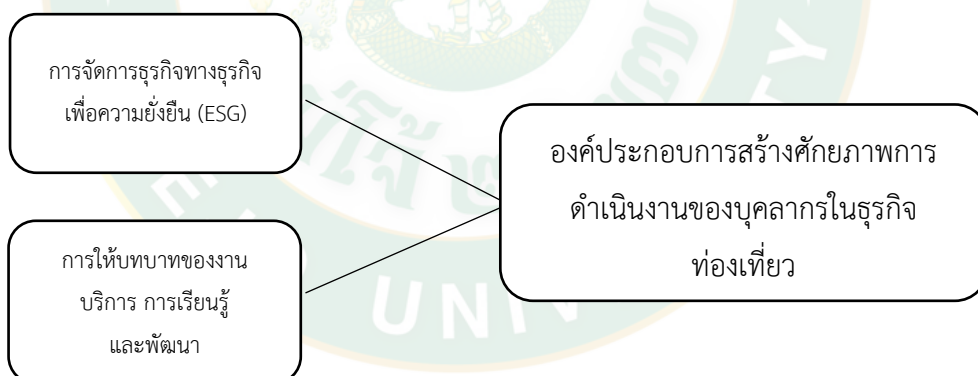
ตารางที่ 4 (ต่อ)

บทบาทของการบริการในธุรกิจ การเรียนรู้และพัฒนา	
ศตวรรษที่ 21	<ul style="list-style-type: none"> - การหมุนเวียนของพนักงาน ลดลง - ทักษะการบริการที่สร้างสรรค์ - เข้าใจวัฒนธรรม - การเผชิญวิกฤตและการแก้ปัญหา - วิชาชีพใหม่ ๆ ที่ต้องการในตลาดแรงงาน - ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ที่มา: จากการรวบรวม

สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยการหาค่าประอบการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม

1) สถานการณ์การจัดการธุรกิจท่องเที่ยว 2) การให้บทบาทของงานบริการของธุรกิจท่องเที่ยว และ 3) ขบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการเรียนรู้และการพัฒนา และแต่การพัฒนาต้องให้เกิดความสมดุลระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับบริบทขององค์การร่วมกับการพัฒนา



ภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบการสร้างศักยภาพการดำเนินงานของบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว

ที่มา: จากการรวบรวม

ในขั้นตอนต่อไปคือการหาการเชื่อมช่องว่างของความสามารถที่ต้องการกับเพื่อพิจารณาว่าองค์ความรู้ได้มีความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่หากจำเป็นจะต้องมีการจัดตั้งปฏิบัติในรูปแบบใดเพื่อเติมเต็มช่องว่างเพื่อรับทราบขบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อต่อยอดการปฏิบัติงานศักยภาพในการ

ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในองค์กร (Continuing professional development, CPD) วิเคราะห์ขบวนการ และขั้นตอนที่จะกล่าวลำดับถัดไป

ขบวนการ และขั้นตอนการการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น

เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในด้านการออกแบบและด้านการศึกษาสำหรับการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลของกลุ่มผู้บริหาร (Kets de Vries et al., 2010) พบว่า การประเมินอย่างต่อเนื่องของความก้าวหน้าส่วนบุคคล ได้นำมาใช้ในการประเมินการร่วมกับข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องจากผู้เข้าร่วม และโค้ช เพื่อให้เกิดยังเข้าใจวิธีการดำเนินการพัฒนา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการประเมินความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานโปรแกรมของพวกเขาผลการศึกษานี้ได้รับการวิเคราะห์ สิ่งที่มีผลต่อเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง นำไปสู่การค้นพบพลังที่ขัดขวางการพัฒนาตนเอง ความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นต่อตัวเอง และมีมุมมองที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับความปรารถนาในชีวิตและเป้าหมายในอาชีพ การงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมทักษะการฟังที่ดีขึ้น ทักษะการสร้างทีม การจัดการผลงานดีขึ้น การให้คำติชม และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคนอื่นดีขึ้นร่วมกับ

- การฝึกในกลุ่มที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเองและสร้างความมุ่งมั่นดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาตนเองในหมู่สมาชิกในกลุ่ม
- แผนปฏิบัติการช่วยให้โฟกัสในสิ่งที่จำเป็นต้องทำ เป็นกลไกส่งเสริมความมุ่งมั่น
- การทดลองพฤติกรรมใหม่ ตามสถานการณ์เป็นหนทางสำคัญในการเรียนรู้ต่อไปและใช้คำติชมเพื่อพัฒนาตนเอง
- การติดต่อชุมชนการเรียนรู้เป็นรากฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เป็นไปได้

การสร้างทักษะความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำองค์กรและมืออาชีพ (Clarke, 2023) ได้การใช้คำติชมจากเพื่อนหรือที่ปรึกษาเพื่อการเติบโต นอกเหนือจากการทบทวนตัวเอง คำติชมจากเพื่อนร่วมงานสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกอันมีค่าว่าคนอื่นมีทัศนคติต่อสไตล์ความเป็นผู้นำ โดยมีที่ปรึกษาหรือโค้ชที่เชื่อถือได้เป็นมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะโดยให้คำแนะนำที่เป็นกลางตามประสบการณ์ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบเพิ่มเติม คือ

- การดำเนินโครงการฝึกอบรมด้านความหลากหลายเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการสร้างหรือรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

- ส่งเสริมผู้ติดตามผ่านพฤติกรรมที่มีส่วนร่วม โดยใช้แนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุมซึ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกัน กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน ความเคารพซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนในภูมิภาคที่หลากหลายภายในองค์กร
- การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในหมู่สมาชิกในทีมทุกคนโดยให้คุณค่ากับมุมมองที่หลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกระดับ
- สถานที่ทำงานที่มีความปรองดองมากขึ้นซึ่งทุกคนรู้สึกมีค่าและได้รับการเคารพ การให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอคติโดยไม่รู้ตัวและอคติ ที่เกิดขึ้น
- ความปลอดภัยสำหรับการส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและนวัตกรรมภายในทีม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศที่แต่ละคนรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันความคิดของตนในระหว่างการประชุมหรือการระดมความคิด รับทราบการมีส่วนร่วมของผู้อื่นด้วย
- โดยไม่ต้องกลัวการตัดสินใจหรือการลงโทษ สนับสนุนสภาพแวดล้อมประเภทนี้โดยการขอข้อมูลจากสมาชิกในทีมทุกคนในระหว่างการประชุมหรือการระดมความคิดในขณะเดียวกันก็รับทราบถึงการมีส่วนร่วมของผู้อื่นด้วยความชื่นชมอย่างแท้จริง
- การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความคาดหวัง ในขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ต่อความต้องการเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน
- เสนอทรัพยากรและการสนับสนุนสำหรับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ช่วยให้พวกเขามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเป็นเจ้าของงานของตนโดยให้อิสระและอำนาจที่จำเป็นในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อโครงการหรืองานของพวกเขา

ตารางที่ 5 ประเด็นสำหรับการออกแบบการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

ประเด็นการออกแบบการพัฒนาศักยภาพ	คำถามที่ควรพิจารณา
การเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง	สามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองได้ หรือไม่ ได้รับการปฏิบัติด้วยการให้เกียรติตามลำดับชั้นงาน และ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานหรือไม่
มุมมองที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับความปรารถนาในอาชีพการงาน	สามารถจินตนาการได้ถึงความก้าวหน้าสู่ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี
ทักษะการสร้างทีมการจัดการผลงาน	สามารถรวบรวมคนที่มีความสามารถให้มีส่วนร่วมและความ รับผิดชอบในงานได้ดีหรือไม่ สถานะใดที่สามารถเข้าใจทีมงานในระดับที่สามารถให้การ สนับสนุน พร้อมกับเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นการออกแบบการพัฒนาศักยภาพ	คำถามที่ควรพิจารณา
การให้คำติชม และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้คนอื่นดีขึ้น	วิธีการใดที่จะช่วยให้สามารถผลักดันออกจากความสบายดั้งเดิม (Comfort zone)
ปรึกษาหรือโค้ชที่เชื่อถือได้	รูปแบบในการสอนงานที่มีความเฉพาะตัว
การสนับสนุนในภูมิภาคที่หลากหลายภายในองค์กร	เกณฑ์ใดที่จะมาใช้ในการจำแนกเพื่อเข้าถึงความแตกต่าง
ความปลอดภัยสำหรับการส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด	การรับรู้ถึงคุณค่าของสิ่งใดที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน
การเอาใจใส่ต่อความต้องการเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน	สิ่งใดที่ช่วยส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารแบบเปิด
สนับสนุนสำหรับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ	การระบุปัญหาใดที่จะช่วยสนับสนุนความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
อำนาจที่จำเป็นในการตัดสินใจ	สิ่งใดที่ควรเริ่มต้นก่อนการพัฒนาทุก ๆ ทักษะ
	การประพจน์ตัวแบบใดที่จะทำให้สามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายในการตัดสินใจ

ที่มา: จากการรวบรวม

จากการศึกษา พบว่า เทคนิคการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง พบว่า เป็นปรัชญาการเป็นผู้นำที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมุ่งเน้นการพัฒนาระดับพนักงานตั้งแต่ระดับบุคคลเพื่อพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำในผู้อื่นผ่านรูปแบบระดับการจัดการ หรือในฐานะเพื่อนร่วมงานด้วยการเอาใจใส่ การฟัง การเป็นผู้ฝึกสอน และมีความมุ่งมั่นต่อการเติบโตส่วนบุคคลของผู้อื่นซึ่งการพัฒนาแบบ บุคคลนี้เองมีผลดีกับพนักงานที่ต้องรับผิดชอบการบริการกับลูกค้าเนื่องจากพนักงานเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้า และสามารถตัดสินใจได้เองเพื่อทำให้การบริการลูกค้าดีขึ้นรูปแบบ การพัฒนาส่วนบุคคลที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็น การสรุปส่วนสุดท้ายของขบวนการ และขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น

รูปแบบการพัฒนาส่วนบุคคล

การพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาจากฐานราก การศึกษาบทความรากฐานระดับจุลภาคสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Tripathi et al., 2019) ได้พบประเด็นสำคัญของการใช้มุมมองพื้นฐานในระดับจุลภาคเพื่อระบุรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายของความยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุบุคคลที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ในการบรรลุเป้าหมายหลายแง่มุมของความยั่งยืน ผู้นำแบบผู้รับใช้มีประสิทธิภาพในการระดมทรัพยากรและนำกลยุทธ์ความยั่งยืนไปใช้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการ

เพิ่มความไว้วางใจระหว่างบุคคลและการเสริมพลังทางจิตวิทยา ผู้นำผู้รับใช้จะมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมบทบาทการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ ผลงานของพนักงานยังช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนการศึกษาที่ใช้ทฤษฎีของรากฐานในระดับจุลภาคเพื่อกำหนดว่าปัจจัยระดับปัจเจกช่วยในการบรรลุเป้าหมายมหภาคของความยั่งยืนได้อย่างไร มันแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่เพิ่มขึ้นในการฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำในระดับจุลภาคและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

EMBA Program (อ้างใน Kets de Vries et al., 2010) ได้กล่าวถึงระดับด้านของการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลที่ต้องการผ่านโปรแกรมรายละเอียดของการเดินทางสู่พัฒนาความเป็นผู้นำรายบุคคล (Individual leadership development itinerary, ILDI) แนวคิดเบื้องหลังโมดูลคือ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนในระหว่างดำเนินโปรแกรม เริ่มต้นด้วยการรับขาบหัวข้อของการพัฒนาตนเอง กระบวนการฝึกสอนกลุ่ม และมีโค้ชเพื่อนที่ช่วยในแผนปฏิบัติการของเพื่อนร่วมงานและติดตามผลเป็นระยะผ่านการประชุมฝึกสอนเพื่อน Peer-coaching meetings นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เข้าร่วมที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชเพื่อนให้ความสนใจกับเนื้อหาของการฝึกสอนและมีความรับผิดชอบในความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมทีม

Clarke ได้ออกแบบการกำหนดเป้าหมาย SMART (เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผล สัมพันธ์กัน มีขอบเขตเวลา) เพื่อการพัฒนาตนเอง (Clarke, 2023) ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกเหนือจากการมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงรายบุคคลแล้ว ยังต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามของพวกเขาเติบโตตามไปด้วย การกระตุ้นให้สมาชิกในทีมพัฒนาทักษะของพวกเขาสามารถสร้างบรรยากาศของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สู่การมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการให้โอกาสสำหรับการเติบโตในหมู่สมาชิกในทีม และช่วยให้พวกเขาเพิ่มพูนความสามารถได้สูงสุด ด้วยการกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ ทำได้จริง มีความสอดคล้อง และกรอบเวลาที่ชัดเจน หรือเป้าหมายแบบสมาร์ต (Specific measurable achievable relevant time-bound, SMART) ช่วยบรรลุการเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับติดตามความคืบหน้าและปรับเปลี่ยนเมื่อจำเป็นกลยุทธ์บางประการในการส่งเสริมการสร้างทักษะ เช่น นำเสนอเวิร์กช็อป (Workshop) สัมมนา หรือหลักสูตรออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม สนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมการประชุมหรือกิจกรรมเครือข่าย ดำเนินโครงการให้คำปรึกษาภายในองค์กร

สรุปเหตุผลจากการศึกษาวิจัยวิธีการพัฒนาส่วนบุคคลกับการพัฒนาศักยภาพ

ความสำคัญของศักยภาพส่วนบุคคลต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถพูดเกินจริงได้ การตระหนัก ส่งเสริม และใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคคลภายในองค์กร

เป็นรากฐานที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพของบุคคลเปรียบดั่ง เมล็ดพันธุ์ในองค์กรที่เมื่อได้รับการบำรุงเลี้ยงด้วยการระดม ลงทุนในศักยภาพส่วนบุคคลและวิชาชีพ สามารถนำไปสู่การเติบโตที่โดดเด่นได้ วิธีการส่วนบุคคลนี้ยังช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันเมื่อผู้คนรู้สึกทั่วทัชชะ และความสามารถพิเศษของพวกเขาที่มีคุณค่าและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร พวกเขาจะมีส่วนร่วมกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น ศักยภาพของแต่ละคนมีมุมมองและความสามารถในการสร้างสรรค์ที่ไม่เหมือนกัน ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากตัวบุคคลสามารถปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในทีม สู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกภายใน องค์กร บุคคลเมื่อได้รับการสนับสนุนให้บรรลุศักยภาพประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขา ก็จะดีขึ้น ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของทีมและองค์กร ทำให้มีผลผลิตสูงขึ้น ผลลัพธ์ดีขึ้น และ ความได้เปรียบในการแข่งขันนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เนตรชนก ดวนใหญ่ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล (Potential Development of Personnel in the Criminal Court in Digitalization era) การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรควรเน้นพนักงานให้เห็น ถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพตนเองควรมีการสำรวจความต้องการพัฒนา ศักยภาพของ บุคลากรเพื่อนำมาใช้เป็นแผนการพัฒนาซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานควรมีการจัดสรรเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้การพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรร บุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การศึกษา ยัง พบว่า วิธีการที่จะนำมาใช้พัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเช่นการฝึกอบรมภายใน และการส่งบุคลากรอบรม กับหน่วยงานภายนอกเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีระบบ ส่วน ธนายุทธ สิริ นุตานนท์ (2651) (The Process of Learning Transfer from Training) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการ ถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรม โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหาและหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำการฝึกอบรมต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ ว่าจะมีการนำความรู้ไปใช้ หรือไม่อย่างไร ในการออกแบบการฝึกอบรมต้องให้สอดคล้องกับความรู้ และทักษะที่ผู้อบรมต้องการไปปรับใช้และเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของตนเองโดยพฤติกรรมที่ ต้องการพัฒนา และจะนำผลไปถ่ายโอนการเรียนรู้ได้แก่การรับฟังเพิ่มมากขึ้น การฝึกสอนงานให้กับ

ทีมงาน กำหนดความชัดเจนขอบเขตของงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน พัฒนาทีมงาน ให้คิดแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยด้านบวก ที่จะทำให้การฝึกอบรมสามารถนำไปต่อยอดในงานได้ ผลการวิจัยได้สรุปว่ากระบวนการถ่ายโอนความรู้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการฝึกอบรมการทราบว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเรียนรู้จะทำให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการพัฒนา และบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร และ บุชราคม ปัญญา และคณะ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้นำ เพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการพัฒนาชุมชนพื้นที่โครงการพระราชดำริหมู่บ้านสหกรณ์สันกำแพง กิ่งอำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพผู้นำ ในกระบวนการทัศน์ใหม่ พบว่า การเรียนรู้ทั้งภายในผ่านการซึมซับความเป็นแบบอย่างทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาประโยชน์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การทบทวนตัวเอง และลงมือ ทดลองรูปแบบใหม่ทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจ และเห็นคุณค่าในการทำงานภายใต้ศักยภาพที่มีอยู่ด้านภายนอกการสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายสัมพันธ์การทำงานร่วมกัน โดยผ่านการปฏิบัติจริงของตัวผู้นำ นอกจากนี้การพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ต้องเหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมกับตัวผู้นำเอง และมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำด้วยกันเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาผู้นำได้ สุธธญาณ โอบอ้อม (2014) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวพระพุทธศาสนา (The Personel's Competency Development For Staff of Local Administrative Organization According to Buddhism) แนวทางการพัฒนาของการวิจัยได้จากการสังเคราะห์ (Synthesis) งานวิจัยได้เสนอ ให้มีการศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในด้านอื่น ๆ ตามความสอดคล้องขององค์กร เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลสำหรับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ผลพบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ กระบวนการ หรือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ใน 1) การเรียนรู้ บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายให้ 2) ด้านการฝึกอบรม เพราะเป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และ 3) การพัฒนา เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรเกิดประโยชน์ผ่านการนำเอาศักยภาพของบุคลากรมาพัฒนา และยกระดับการทำงานให้สูงขึ้น วิไลพร ไชโย (2559) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรท้องถิ่นกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (The Model of the Potential Local Learning Development with New Public Management) จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ศึกษาคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรท้องถิ่นกับการสร้างค่านิยม ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ชุมชนกับรูปแบบของการเรียนรู้ของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคลากรท้องถิ่น และผู้นำชุมชนจำนวน 75 คน พบว่า บุคลากรท้องถิ่นมี

ความสามารถในการพัฒนาตนเองตามหลัก 7 ประการของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้ถึงร้อยละ 75 เมื่อวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของชุมชนภายใต้กรอบกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาด้วยกระบวนการ AIC พบว่า ค่านิยมหลัก 3 ประการในการทำงานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คือ การมีอุดมการณ์ร่วม การมีเป้าหมายที่แท้จริงและความผูกพันที่แท้จริงที่สร้างให้เกิดพลังส่งผลทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาในหลักสูตรของการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นต้นแบบ ผลการวิจัยยังพบว่า ศักยภาพและคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรท้องถิ่น คือคุณลักษณะที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูงสามารถโน้มน้าวให้ทีมงานคล้อยตามและปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ในด้านของศักยภาพทางด้านทรัพยากรบุคคลผู้ที่เข้ามาเป็นผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถการรู้จักและเข้าถึงท้องถิ่นได้ ภาพสะท้อนของภาวะบุคลากรท้องถิ่นมีคุณลักษณะเด่นคือการทำตัวให้เป็นแบบอย่าง การเหนี่ยวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในชุมชน การส่งเสริมการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในชุมชน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคลดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีความอดทนในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เป็นผู้มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ ในการดำเนินงาน Bounthachit (2561) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า สมรรถนะการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชนมีมากที่สุด ผลการศึกษายังแสดงความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากร ในบริษัทท่องเที่ยวในระดับตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปด้านการจัดการบริหารความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงยังมีคะแนนต่ำ ในระดับผู้ช่วยผู้จัดการ หรือตำแหน่ง รองผู้จัดการยังมีคะแนนต่ำด้านการบริหารความขัดแย้ง เมื่อศึกษาแนวทางการจัดการคนต้องการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักของอาเซียน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนาปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ยังมีความต้องการอยู่ในระดับสูง (Chanidthai and Bodeerat, 2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาในเขตอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก (Guidelines for Developing Personnel Potential of Local Government Organizations Case Studies in Muang Phitsanulok District Phitsanulok Province) พบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร แนวทางแรก คือ การออกแบบเพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกัน โดยออกแบบตามความต้องการของบุคลากรตามการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กร แนวทางที่สอง คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรม รับรู้เทคนิคการปฏิบัติงาน และการสร้างความตระหนัก ถึงความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรเอง แนวทางที่ 3 คือการปรับปรุงวิธีการในการพัฒนาให้มีหลากหลายรูปแบบ ด้วยวิธีการจูงใจ และการได้รับผลประโยชน์ส่วน

บุคคล ผ่านความรู้สึกของการมีประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดความนับถือตัวเอง และแนวทางสุดท้าย คือการรายงานผลของการพัฒนา ผ่านการมีส่วนร่วมโดยตรง และทางอ้อม เพื่อให้รับทราบบุคลากรที่พัฒนาศักยภาพ และสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาซึ่งสามารถทำได้ด้วยการให้คำปรึกษา ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ การวิจัยยังได้อธิบายปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสมรรถนะของบุคลากรองค์การต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ด้วยการสำรวจความต้องการพัฒนาของบุคลากรแต่ละแผนก การจัดกิจกรรมการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานให้กับบุคลากรองค์การ และ Hoan Nguyen Van (2563) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวชุมชนบ้านสบแฝก ตำบลแม่แฝกใหม่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ประเมินศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ สัมภาษณ์เชิงลึก และสอบถามกลุ่มผู้นำชุมชน จากผลการประเมินศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนพบว่า ศักยภาพของบ้านสบแฝกได้ 54.4 คะแนน อยู่ในระดับมาตรฐานปานกลาง ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวได้ แต่ต้องมีแนวทางการพัฒนาอย่างถูกต้องและชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน แนวทางการพัฒนาควรเป็นไปตาม 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความดึงดูดของแหล่งท่องเที่ยว 2) ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ปัจจัยด้านการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว 4) ปัจจัยด้านความหลากหลายของกิจกรรม และ 5) ปัจจัยด้านที่พัก โดยปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดรูปแบบการท่องเที่ยวที่สมบูรณ์ขึ้น

สามารถสรุปด้านการพัฒนาศักยภาพของคนท้องถิ่นจากการทบทวนวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าบุคลากรท้องถิ่นมีความสามารถในการพัฒนาตนเองการพัฒนาปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการเป็นสิ่งที่พึงจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะความรู้เรื่องความปกติใหม่ในการพัฒนาศักยภาพอาจเริ่มต้นด้วยการสำรวจความต้องการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรท้องถิ่นเน้นกระบวนการถ่ายโอนความรู้ ที่มีลักษณะการเรียนรู้เชิงรุกและมีผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ผู้อบรมต้องการไปปรับใช้และเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานตัวจริง ยกกระดับความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากร ในบริษัทการท่องเที่ยว ในระดับตำแหน่งผู้ดูแลงานที่เป็นคนท้องถิ่น ด้วยการฝึกอบรมภายใน และการส่งบุคลากรอบรมกับหน่วยงานภายนอกเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างภาพสะท้อนของภาวะบุคลากรท้องถิ่นมีคุณลักษณะเด่นในพื้นที่การเรียนรู้ผ่านการทำโครงการเพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน

งานวิจัยเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อานูภาพ เลขะกุล (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ความปกติถัดไปอุดมศึกษาความท้าทาย (Next Normal Higher Education: Challenges) ได้กล่าวว่า การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน และการจ้างงานได้ปรับเปลี่ยนจากการผลิตบัณฑิตผู้มีคุณวุฒิได้สนองตลาดแรงงาน อาชีพถาวรไปเป็นการสร้างกำลังคนที่พร้อมจะทำงานได้ทันที ผู้เรียนมองว่าตนเองเป็นผู้บริโภคความรู้ ความปกติใหม่ของการเรียนรู้มีหลายลักษณะร่วมกันเช่นการเรียนรู้จะมีช่องทางที่มากขึ้นการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่การเรียนรู้ผ่านการทำโครงการ เพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน บทบาทของผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะมีพื้นที่เพื่อแสดงศักยภาพของการเรียนรู้ที่มากขึ้นผู้เรียนจะมีความรับผิดชอบจะสามารถกำหนดเป้าหมายแสวงหาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองการเรียนรู้จะมีเป็นลักษณะส่วนบุคคลและเป็นแบบผสมผสานที่กว้างขวางมากขึ้นทักษะของการสอนจะมีการเปลี่ยนแปลงด้านการออกแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้เชิงรุกแหล่งการเรียนรู้จะเหมาะสมกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของผู้เรียนมากขึ้นจะมีการใช้ทักษะการโค้ชเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนรวมถึงการประเมิน ผลที่เน้นผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ (Moderation of Psychological Capital Between Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior) การศึกษาพบว่า เมื่อมีการยึดผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมแรงบันดาลใจในการทำงาน การส่งเสริมทางปัญญา และการดูแลเอาใจใส่ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในบุคลากรขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การตอบสนองความต้องการทางรายได้ สังคม และจิตใจ ส่งผลต่อคุณค่าของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน การส่งเสริมให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำหรือหัวหน้างาน เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดพฤติกรรมเปลี่ยนสมาชิกที่ดีขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

ชินวัฒน์ ชมประเสริฐ (2562) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (Transformational Leadership and Teamwork Affecting Effectiveness of the District Health Board in the Health Area 2) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อการทำงานเป็นทีม ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% และประสิทธิผลขององค์การได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ การทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี

และทำให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม และช่วยเหลือ บุคลากรในการบรรลุศักยภาพสูงสุด ฌรัฐปาลิน นิลเป็ง (2560) ผู้ได้ศึกษาเรื่องนําการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาเกี่ยวกับผู้นํากับการเปลี่ยนแปลง พบว่า เพื่อยังสร้างมูลค่าเพิ่มความยั่งยืนเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตัวเอง ความอยู่รอดและการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรมีบุคคลสำคัญอันได้แก่ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ถูกเปลี่ยนแปลง และผู้นําการเปลี่ยนแปลง ผู้นําการเปลี่ยนแปลงเปรียบเหมือนผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสิ่งทีผู้นําการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา และทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยหลักการเสมอภาคมีความเปิดเผยและสร้างวัฒนธรรมร่วมด้วยการเสริมพลังอำนาจ ในการตัดสินใจให้กับทีมงาน และกระตุ้นส่งเสริมในทุกฝ่าย ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงของกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร 4) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นําเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร 48 คน 234 คน ใช้การศึกษาด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจในการบริหารอย่างเห็นได้ชัดว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารทั้ง 5 ด้านดังต่อไปนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ และด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ความเป็นมืออาชีพของผู้นําและด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้สติปัญญาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันตก (A Model of the 21st Century Transformational Leadership Development of Administrators in Basic Education Schools in Western Region of Thailand) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยห้าองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นําในศตวรรษที่ 21 ทางด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านภาษาและการสื่อสาร มีความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรม มีทักษะด้านความคิดวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สองการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมการบริหารแบบกระจายอำนาจการบริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองสังคม องค์ประกอบที่สาม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นสร้างเครือข่ายการร่วมมือสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรมีความน่าศรัทธายอมรับนับถือและน่าไว้วางใจองค์ประกอบที่สี่มีสมรรถนะ

ของผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีการพัฒนาบุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถไหวพริบและสติปัญญาองค์ประกอบที่ห้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในอนาคตเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีหลักคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้มีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณในการทำงาน สมุณทนา ทายุโก (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี (Transformational Leadership of Administrator and Learning Organisation of School under Pattany Primary Educational Service Area Office) ได้มีข้อเสนอแนะต่อผล การวิจัยว่า ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการระบุปัญหาหรือตั้งผลการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง โน้มน้าวทีมงานให้มีมุมมองของปัญหาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และสนับสนุนแนวความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่มีผลต่ออนาคตในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสถานดำเนินการควรให้ครูได้ สอนงาน และแนะนำงานจัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา ผลการวิจัยได้แนะนำให้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เพื่อนำผลเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ต่อไป วงศกร เพียรชนะ (2566) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลเมือง เขต 2 (Needs and Guidelines for Developing Transformational Leadership in the New Normal Era of School Administrators under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2 จากผลการศึกษา พบว่า ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล คือ ด้านการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ ได้แก่ 1) กระบวนการของการพัฒนาและวิเคราะห์ตัวเลือก เพื่อแก้ปัญหาหรือคว้าโอกาสที่มีอยู่ไว้ได้ และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของ ผู้นำ 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ได้สารสนเทศ ที่นำมาสนับสนุนการทำงานหรือทักษะเทคโนโลยี ดิจิทัล และ 3) กระบวนการยกระดับความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล เป็นสำคัญ หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ศิระ ศรีโยธิน (2565) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (The Role of Transformational Leadership in Internal Branding Concept) ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจากความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์กรและผลลัพธ์ต่อพนักงานภายในองค์กรในภาคธุรกิจ บริการ ผลการศึกษา พบว่าการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้นำ ของพนักงานช่วยให้ภาคธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจบริการคาดการณ์ผลลัพธ์ในเรื่องทัศนคติและพฤติกรรม

ของพนักงาน ซึ่งสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการถ่ายทอด
 แปรนตีไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมายได้เช่นเดียวกัน การศึกษายังพบว่าควรเพิ่มการศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ในบริบทประเทศกำลัง
 พัฒนาจะช่วยพัฒนาทฤษฎี และการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเริ่มจากการ
 สร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารธุรกิจบริการถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว และนำแนวคิดนี้ไปปรับ
 ใช้จริงในการดำเนินธุรกิจ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน จากผลการศึกษา
 พบว่า เพื่อที่จะก้าวไปสู่การบรรลุจุดประสงค์ขององค์การผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีมุมมองเกี่ยวกับอนาคต
 และการกำหนดภารกิจขององค์การที่ชัดเจน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเชิงเหตุจากปัจจัย
 สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง แบบอย่างที่ดีของภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และความท้าทายของผู้นำ 2) ผู้นำที่มีทักษะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงทั้งสี่ด้าน 3) การบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม และ 4) สนับสนุนพลังอำนาจให้แก่ทีมงาน
 โมเดลดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพิ่มความมุ่งมั่นให้ผู้มีส่วนได้
 เสีย และความผาสุกขององค์การ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่น
 วายในเขตกรุงเทพมหานคร (Transformational leadership and organizational culture
 affecting work motivation of generation Y employee in private company in Bangkok)
 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ด้านการสร้างบารมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น
 ความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมี
 ความสำคัญต่อการส่งผลในสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำควรมองเปิดโอกาสให้
 พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายนี้มีการพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้นโดยการให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และคอย
 เป็นที่ปรึกษาโดยการสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เนื่องจากพนักงาน
 รุ่นเจนเนอเรชั่นวาย นี้มักจะเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็น มีความทะเยอทะยานสูง ชอบการเปลี่ยนแปลง
 Chen and Zhang (2011) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคหลังวิกฤต
 หลักฐานจากแจ๊ค เวลช์ ใน GE (Analysis on Transformational Leadership in Post-crisis Era:
 Evidence from Jack Welch in GE) มีจุดประสงค์สร้างมุมมองใหม่สำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำ
 ของบริษัทเอกชน ด้วยการระบุถึงการทำทลายด้านการบริหาร และวิเคราะห์ความเป็นผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง จากกรณีศึกษา และสรุปถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำสำหรับธุรกิจ การวิจัยพบว่า
 ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะเมื่อ
 องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง หรืออยู่ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง การเผชิญกับการแข่งขัน การจัดการ

ความสัมพันธ์ของบุคลากร ควรเป็นเป้าหมายหลักของขบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมายจะเป็นเรื่องยากในธุรกิจ หากผู้นำไม่พัฒนาบุคลากรหรือผู้ตาม และมุ่งเน้นเพียงเป้าหมายอย่างเดียว Kets de Vries et al. (2010) ได้ศึกษาเรื่อง เอกสารงานวิจัยของคณาจารย์และงานวิจัย “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระยะยาว” (faculty & research working paper “Transformational Leadership Development Programs: Creating Long-term Sustainable Change”) พบว่า ในช่วงของขบวนการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่มีบทบาท คือ การที่บุคคลสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่จะเกิดหลังการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงผ่านการพัฒนาความรู้ของตัวบุคคลเอง การเรียนรู้วิธีการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในขบวนการพัฒนาส่วนบุคคล เช่น การโค้ช การมีส่วนร่วมในกิจกรรม การฝึกสอน และการใช้คำติชมให้มีประสิทธิผล รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในกลไกสนับสนุนทางสังคม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน กนกวรรณ ศรีสุนทร และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (The Effects of Transformational Leadership on Employee Performance) ได้นำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติของพนักงาน ความต้องการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ ท่ามกลางบริบทความท้าทาย ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์กรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่รอดอย่างยั่งยืน และเติบโตในระยะยาวผ่านการเป็นแบบอย่างเชิงพฤติกรรม ผู้สร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ ผู้กระตุ้นทางปัญญาสร้างความท้าทายใหม่ ๆ พร้อมการคำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานรายบุคคล และได้เสนอแนะในการนำแนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งทางด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์กร

สามารถสรุปด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการทบทวนวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง ทำให้ผู้นำต้องมีแบบอย่างภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้เสมอเพราะผู้นำองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมรูปแบบการท่องเที่ยวที่สมบูรณ์ขึ้น บุคลากรท้องถิ่นอันได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขาและผู้จัดการการท่องเที่ยวมีต้องการ และมีความสามารถในการพัฒนาตนเองตามหลักของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ตามหลักการ 4 คือ การมีไหวพริบปัญญา วุฒิภาวะทางอารมณ์ การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื่องด้วยทีมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาด้วยตัวเองเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และการสร้างสรรค์ด้วยตัวเองและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญใน

หน่วยงานหรืองานที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ที่มีในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันนำมาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจท่องเที่ยววิถีใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากแผนพัฒนาส่งเสริม และคุ้มครองจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยว ค.ศ.2020 - 2025 MICT (2020) ได้ระบุว่า ยุทธศาสตร์ที่ตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 10 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 30 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม เกสต์เฮาส์ และร้านอาหาร 2) ยุทธศาสตร์ที่ 31 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการนำเที่ยว 3) ยุทธศาสตร์ที่ 32 การปรับปรุงหลักสูตร และสมุดคู่มือการฝึกอบรมในภาคการท่องเที่ยว 4) ยุทธศาสตร์ที่ 33 สร้างความสามารถของครูฝึกในภาคการท่องเที่ยว 5) ยุทธศาสตร์ที่ 34 เน้นการศึกษาวิจัยความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคการท่องเที่ยว 6) ยุทธศาสตร์ที่ 35 เอาใจใส่สร้างความมั่นคงให้กับสถาบันการศึกษาภาครัฐ และภาคธุรกิจในภาคการท่องเที่ยว 7) ยุทธศาสตร์ที่ 36 ส่งเสริมการปฏิบัติมาตรฐานสถานที่จัดงาน และงานวิชาชีพ ท่องเที่ยวอาเซียน 8) ยุทธศาสตร์ที่ 37 เอาใจใส่สร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากรในภาคการท่องเที่ยวเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 9) ยุทธศาสตร์ที่ 38 สร้างแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคการท่องเที่ยวลาว และ 10) ยุทธศาสตร์ที่ 39 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยกำหนดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผสมผสานกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวภาคโรงแรมได้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต

ก่อนเริ่มการวิจัย โครงการวิจัยริเริ่มมาจากการตระหนักเห็นการเปลี่ยนแปลงในมุมหนึ่งของสังคมอันนำไปสู่การศึกษาข้อมูลการข่าวสาร งานวิจัย ข้อมูลสถิติ ก่อนนำไปสู่การวิจัยเอกสาร เพื่อสนับสนุนโครงร่างงานวิจัย และปรับจุดประสงค์เพื่อจัดสร้างเครื่องมือสำหรับการค้นคว้าตามคำแนะนำของอาจารย์

ระหว่างการวิจัย รวบรวมข้อมูลทฤษฎี วรรณกรรม รายงานนโยบายแนวทางยุทธศาสตร์ แผนการจัดการ ผลรายงานเศรษฐกิจ นำมาระบุดผลการวิเคราะห์ของประสบการณ์ผู้วิจัยต่อกระบวนการในด้านสมดุลของการวิจัย ปฏิสัมพันธ์ของทฤษฎีและการปฏิบัติ บทบาทของทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ การมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์บุคคลและกลุ่มคน ความสามารถในการการระบุดปัญหาหรือเห็นความท้าทาย การพยากรณ์ผลลัพธ์ต่อการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ภายในและภายนอกบทบาทของนักวิจัยในการแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่นนอกเหนือจากการจัดการความรู้ของตัวเองสู่เครื่องมือเก็บข้อมูลให้ได้สมบูรณ์

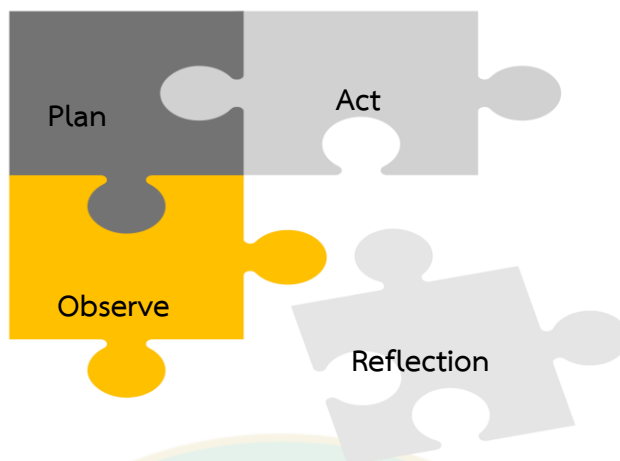
รายงานการวิจัย เมื่อผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ร่างผลการวิจัยได้ถูกตรวจสอบความถูกต้อง และตอบวัตถุประสงค์ และจัดพิมพ์บทความจากผลงานวิจัยในจุดประสงค์ ก่อนจะทำการทำการรวบรวม และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาด และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม สำหรับการพิจารณาขั้นสุดท้ายเพื่อจัดพิมพ์เป็นเล่มฉบับสมบูรณ์

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

แนวทางการดำเนินการศึกษาวิจัยภายใต้การทำงานในองค์กรที่ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กรค่านิยมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นปัญหาใหญ่ ทำให้กระบวนการตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูลที่มีความชัดเจนมีประสิทธิภาพพร้อมกับคุณภาพที่ใช้งานได้จริง (Pracht et al., 2022) การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงนำมาเป็นวิธีที่บุคคลในองค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อระบุนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ผู้วิจัยได้รับแรงบันดาลใจจากนักวิทยาศาสตร์สังคมผู้คิดค้น ทฤษฎีภาคสนาม (field theory) โดย เคิร์ต เลวิน (อ้างใน Adelman, 1993) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยต่อคนในองค์กร หรือชุมชน ด้วยการสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นเองอย่างเป็นระบบ และมีหลักฐานบางรูปแบบมาแสดงเพื่อสนับสนุนการยืนยัน (Herr and Anderson, 2014) การนำกระบวนการใหม่มาใช้คือ ผลลัพธ์ของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

แบบร่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

1. เลือกมุ่งเน้นคำถามวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่มีความเฉพาะเจาะจง
2. มีทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถอธิบายพฤติกรรมมีความสนใจหรือต้องการศึกษา
3. ระบุคำถามการวิจัย ว่ามีความต้องการจะศึกษาอะไร และจำเป็นต้องศึกษาอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร และจะทำอะไรได้บ้าง
4. รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อรับรู้ข้อมูลเชิงลึกที่เกิดขึ้น ประกอบกับการใช้แหล่งข้อมูลใหม่สนับสนุน
5. วิเคราะห์ข้อมูล ผ่านมุมมองของทฤษฎีที่ได้เลือกมาศึกษา และคำหลักที่ปรากฏขึ้นหาความเชื่อมโยงของแหล่งข้อมูล
6. การลงมือปฏิบัติ ผ่านการแบ่งปันข้อมูลที่ได้พบกับองค์กร หรือชุมชนที่ได้ศึกษา ในหัวข้อการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แบ่งขบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 4 ส่วนที่ต้องปฏิบัติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์กระบวนการ (Process) และเครื่องมือ (Sagor, 2000)



ภาพที่ 5 แผนการวิจัยแบบปฏิบัติการ

ที่มา: จากการรวบรวม

ตัวแปรที่ศึกษา ชนิดตัวแปรที่ศึกษา พบว่า เป็นตัวแปรชนิดตัวแปรเกิน (Extraneous) ลักษณะของตัวแปรเป็นตัวแปรที่มีความหลากหลาย (Multiple Correlation) ในลักษณะสายสัมพันธ์เชิงบวก (Positive relationship)

1. ตัวแปรสถานภาพ ได้แก่บุคลากรท้องถิ่นในธุรกิจ ได้แก่ ผู้ดูแลหน่วยงาน (Supervisor) ผู้ดูแลหน่วยงานอาวุโส (Senior Supervisor) หัวหน้าหน่วยงาน (Department Head) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) ผู้จัดการ (Manager) และเจ้าของ (Owner)

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ศักยภาพการพัฒนาผู้นำเปลี่ยนแปลงของธุรกิจท่องเที่ยว ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการจัดการทรัพยากรของธุรกิจ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และบุคลากรระดับผู้ดูแลหน่วยงานขึ้นไปในธุรกิจการโรงแรมรีสอร์ท ระดับ 3 ดาวขึ้นไป ในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีจำนวน 160 คน (อ้างอิง: การรวบรวมกลุ่ม

ประชากรที่สามารถเข้าถึงในรูปแบบที่นับจำนวนได้แน่นอน) จากการรวบรวมข้อมูลผ่านการสอบถามโดยตรงของผู้วิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับแบบสอบถามได้ใช้การสุ่มตัวอย่างของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ดังนี้

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N= ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (ในนี้กำหนด e =0.05)

χ^2 = ค่าไครแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ($\chi^2=3.841$)

p = สัดส่วนที่สนใจในประชากร (ในนี้กำหนด p =0.5)

เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ผู้วิจัยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% และสัดส่วนที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 เมื่อแทนเข้าสู่สูตรคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ดังนี้

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

$$n = \frac{3.841 \times 160 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(0.05)^2 \times (160-1) + 3.841 \times 0.5 \times (1-0.5)}$$

$$n = \frac{3.841 \times 160 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 \times 159 + 3.841 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 113.15 \approx 114$$

จากจำนวนของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ตามความสะดวก จากจำนวนประชากร 160 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 114 ราย จากธุรกิจภาคโรงแรมในพื้นที่ศึกษาวิจัย จำนวน 17 แห่ง ในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามตามชื่อสถานที่ของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1. The Grand Luang Prabang
2. My Dream Boutique Resort
3. Victoria XiengThong Palace
4. Kiridara Luang Prabang
5. Maison Angsana Souvannaphoum Hotel
6. Houngvilai Hotel
7. Muangthong Boutique Hotel
8. Maison Dalabua
9. La Résidence Phou Vao, A Belmond Hotel
10. Sofitel Luang Prabang
11. Sanctuary Hotel Luang Prabang
12. Luangprabang View Hotel
13. Burasari Heritage Luang Prabang
14. 3 Nagas Luang Prabang
15. Souphattra Hotel
16. Manoluck Hotel
17. Mekong River View Hotel

ด้านข้อมูลกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์เป้าหมายจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจการท่องเที่ยวภาคโรงแรม กำหนดขนาดตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random) กลุ่มผู้สัมภาษณ์ จำนวน 3 ท่าน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดหนึ่งในสาขาการท่องเที่ยว (Hospitality)
2. ด้านธุรกิจ คือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ เช่น นักวิชาการ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการสถานประกอบการ
3. ด้านพัฒนาสังคมและชุมชน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติดีงาน หรือมีประสบการณ์ด้านพัฒนาสังคมและชุมชน เจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) เจ้าหน้าที่ภาครัฐ
4. ด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม การให้การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล เช่น ครูฝึก วิทยากร ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาบุคคลของสถานประกอบการหรือองค์กรต่าง ๆ
5. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่ต่ำกว่า 7-10 ปี
6. เคยทำงานในระดับหัวหน้างาน และ/หรือมีผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านกลุ่มตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ตามชื่อและตำแหน่งงานในปัจจุบัน จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ท่านอินทิดี ดวงสุวรรณค์ ประธานกลุ่มบริษัทอินทิตรา
2. ท่านอาลีจิต เฟ็งสุวรรณค์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมอัญชามายสันสุวรรณภูมิ
หลวงพระบาง (Angsana Maison Souvanaphoum)
3. ท่านหายทอง บุญธิเดช Station Manager, Aviation Guard, Luang Prabang International
Airport

ด้านผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่

1. ดร.สุริเดช แก้วบัวเพชร รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุพานวง
2. ดร.บุญมี แก้วทางค์ หัวหน้าแผนกคณิศรวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุพานวงค์
3. ดร.วิชัยพร สมสมร รองคณบดี คณะเศรษฐศาสตร์และการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสุภาณวงค์
4. ท่านวิไลกาญจน์ มาลาวัลย์ Master Instructor, Training Department, Lao Airlines

เครื่องมือการวิจัย

1. ศึกษาบริบท สภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัด
หลวงพระบาง สปป.ลาว เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

ชนิดเครื่องมือ - แบบสัมภาษณ์ร่วมการสังเกต

ข้อมูลปัญหา และอุปสรรค ในการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวแบบวิถีใหม่ในเมืองมรดกโลก

หลวงพระบาง

บันทึกทั่วไป ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ ได้แก่ เวลา สถานที่ สัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของต่อประเด็นปัญหา อุปสรรคการประกอบธุรกิจท่องเที่ยว

ชนิดเครื่องมือ - การสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในธุรกิจท่องเที่ยวที่มีอยู่ในพื้นที่
การศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ

2. ศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมือง
มรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

ชนิดเครื่องมือ - แบบสอบถามสำหรับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรท้องถิ่น
ในธุรกิจท่องเที่ยว

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสถานะการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวด้านการจัดการทรัพยากรในธุรกิจ (ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านธรรมาภิบาล) การให้บทบาทในงานบริการ และการจัดการการเรียนรู้และพัฒนา ใช้แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scales) ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ใช้แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scales) ดังนี้

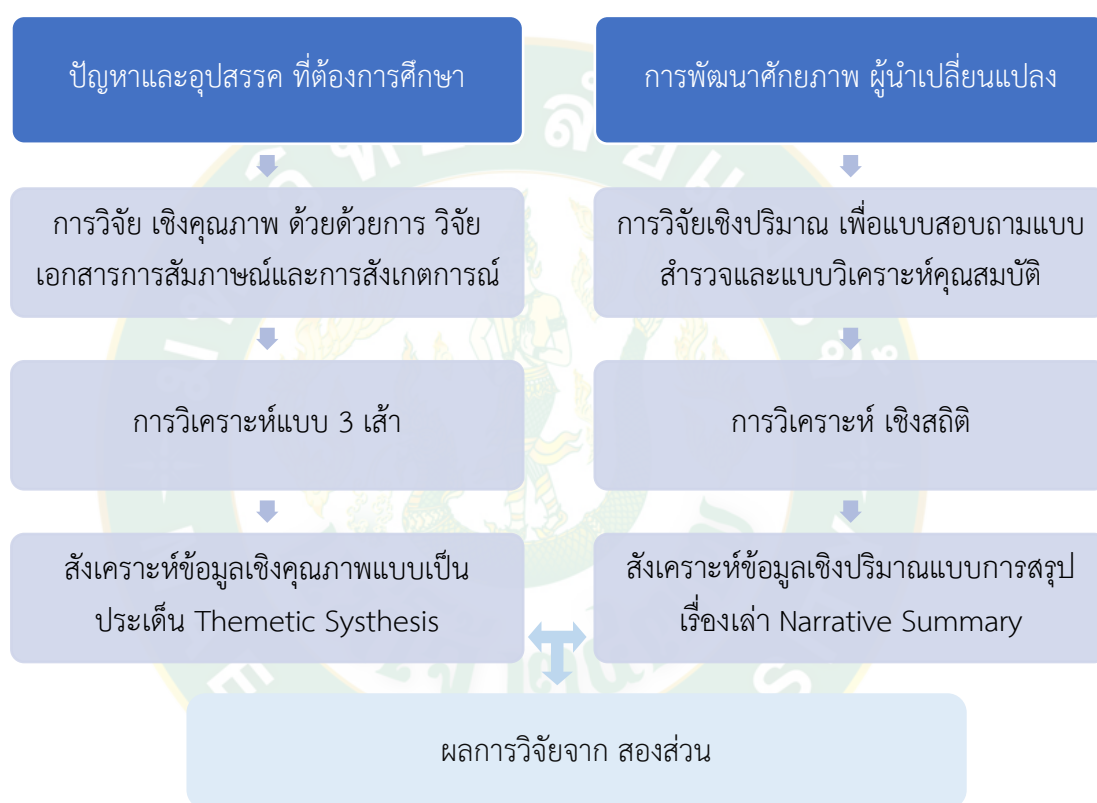
- ระดับ 5 หมายถึง ความต้องการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง ความต้องการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง ความต้องการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง ความต้องการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง ความต้องการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

3. ศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจท่องเที่ยว เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

การร่างโครงแนวทางการประกอบธุรกิจ ใช้การสังเคราะห์ Synthesis โดยมีระเบียบวิธีการสังเคราะห์คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์ เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยโดยระบุ กรอบแนวคิดของการนำเสนอข้อมูล แบบกรอบแนวคิดเชิงขบวนการแสดงขบวนการแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของสิ่งที่ศึกษาหรือขั้นตอนในการศึกษาจากจุดเริ่มแรกจนถึงจุดสิ้นสุด ตั้งแต่การสำรวจสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์บริบท การนำเสนอวิธีการนำแนวทางการที่เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมไปลงปฏิบัติ ติดตามผลและประเมินผล โดยจำแนก ประเด็นการสังเคราะห์ ตามจุดประสงค์ของการวิจัยใช้ การอธิบายตีความ ในลักษณะ อย่างไร (How To) นำผลการวิจัยมาสรุปให้เหมาะสมเพื่ออธิบายสถานการณ์ ร่วมกับการสังเคราะห์งานวิชาการที่คล้ายคลึงกันในหัวข้อเดียวกันหรือในพื้นที่เดียวกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมในหัวข้อที่ศึกษา หรือข้อเสนอนโยบายที่ต้องการโดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Induction

reasoning) เพื่อหาข้อสรุปรวมเป็นภาพใหญ่ที่จะนำไปเป็นประยุกต์ใช้เป็นแนวทางตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

การสังเคราะห์งานวิจัยได้ใช้การสังเคราะห์แบบผสมวิธี (Mixed methods research synthesis, MMRS) (Heyvaert et al., 2016) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้จากการวิจัย โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลแบบแยกส่วน (Data synthesis for segregated MMRS) (Sandelowski et al., 2006) ได้แก่



ภาพที่ 6 แสดงกรอบแนวคิดสังเคราะห์

ที่มา: จากการรวบรวม

การสังเคราะห์ส่วนแรก แบบคุณภาพเป็นการอ่านวิเคราะห์รายงานวิจัยในประเด็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาเขียนสรุปเข้าด้วยกันเป็นองค์ความรู้ของผู้วิจัย การสังเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีเชิงคุณภาพจะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงระบบและนโยบายได้ดีขึ้น ผ่านกระบวนการที่เกิดขึ้นและมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะสรุปทิศทางแนวโน้มหรือข้อเสนอที่ควรจะเป็นและเหมาะสมกับบริบท ในส่วนของการสังเคราะห์แบบปริมาณเป็นการวิเคราะห์จำนวนตัวเลขหรือค่าสถิติในประเด็น

หัวข้อที่เกี่ยวข้องที่ปรากฏอยู่ในงานวิจัย และแสดงความเกี่ยวข้องระหว่างผลการวิจัยแล้วนำมาจัดกลุ่มและหมวดหมู่ทำให้ข้อสรุปใหม่

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อให้การใช้เครื่องมือเป็นไปอย่างราบรื่นการวัดผลมีความถูกต้องและผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้กำหนดการตรวจสอบคุณสมบัติเครื่องมือตามแต่ละแบบ (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 รูปแบบการตรวจสอบเครื่องมือแต่ละชนิด

รายละเอียด	แบบทดสอบ แบบสอบถาม	แบบสอบถาม คำถามสัมภาษณ์	แบบสังเกต
ชนิด (Type)	ความเชื่อมั่น (Reliability Test)	ความเที่ยงตรง (Validity Test)	ความเที่ยงตรง (Validity Test)
เกณฑ์ (Measurement)	Try-out 30 Sample Non-Sampling test	Index of item objective congruence	Observation Form 1) Consistency 2) Method of observation 3) Observer
แหล่งอ้างอิง (Reference)	Reliability >0.7 Cronbach Reality (Bonett and Wright, 2015)	Validity >0.5 Cronbach Reality (Rovinelli and Hambleton, 1976)	Validity Feature (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)
ค่าผลการทดสอบ (Result)	Conbach's Alpha .969	IOC Index 0.67 – 1**	Checklist (Reasonable) 1) obvious 2) factful 3) segregate subject matter

ที่มา: จากการรวบรวม

\sum IOC Index = 0.84 ของคำถามในแบบสอบถามการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม
ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ธรรมชาติ

\sum loc Index = 0.83 ของคำถามการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม การให้บทบาทของ
การบริการในธุรกิจ

\sum loc Index = 0.92 ของคำถามแบบสอบถามการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมด้าน
การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา

\sum loc Index = 0.81 ของคำถามแบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพความเป็น
ผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยว

\sum loc Index = 0.90 ของคำถามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ตารางที่ 7 แสดงมาตรฐานของข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์

เนื้อหา	รายละเอียดการนำไปใช้
ประเภท	เอกสารการวิจัยเชิงวิเคราะห์ (Argumentative research paper) อธิบาย มุมมองหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย วิเคราะห์ประเด็นและ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากนักวิจัยคนอื่น ๆ เพื่อสรุปผลเอกสารวิจัยเหตุ และผล (Cause and effect research papers) ผู้วิจัยอธิบายสภาพแวดล้อม มุมมองการปรับตัวขององค์กรในบริบท (Context research paper) จากนั้นจึงสรุปผลเข้าในการเขียนรายงานการ วิจัย เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติบางอย่างในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ ค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ และพิสูจน์ประสิทธิภาพโดย ยกตัวอย่าง รายละเอียด ข้อมูลทางสถิติ
แหล่งอ้างอิง	หน่วยงานสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานเอกชน องค์กรการวิจัยอิสระ
ข้อมูลจากเอกสาร ระดับทุติยภูมิ หลักเกณฑ์ในการ คัดเลือกเอกสาร	1) เอกสารมาจากแหล่งเชื่อถือได้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องสอดคล้องกับ บริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาวิจัย 2) เอกสารมีความ น่าเชื่อถือ มีได้บิตเป็นข้อมูล และปราศจากข้อผิดพลาด 3) สามารถแสดง รายละเอียดแทนเอกสารประเภทเดียวกัน สามารถเป็นตัวแทนกลุ่ม ประชากรตัวอย่างได้ และ 4) ผู้วิจัยสามารถเข้าใจเอกสารได้ง่าย เอกสารมี ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเกี่ยวเนื่องอย่างมีนัยสำคัญต่อวิจัย (Mogalakwe, 2006)

*ที่มา: จากการรวบรวม



การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

1. ดำเนินการด้านเอกสารการขออนุญาต ห้องการราชการ สถานประกอบการที่พักแรมในพื้นที่เมืองหลวงพระบาง ตามกลุ่มประชากรเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในงานวิจัย โดยมีเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม จากนั้นดำเนินการเก็บข้อมูล
2. ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มเป้าหมาย โดยเริ่มจากการอธิบายแบบสอบถามให้ชัดเจน
3. ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ได้อธิบายเรียงและแปลผลตามแบบวิธีวิจัย ตอบปัญหาการวิจัยและตรงตามวัตถุประสงค์ ในการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 แหล่งคือ แหล่งข้อมูลจากทฤษฎี เอกสาร (Documentary research) วิเคราะห์ด้วยการจำแนกชนิดข้อมูล ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยการรวบรวมข้อสรุปจากชุดเอกสาร และเนื้อหาจากข้อมูลแหล่งอื่นร่วม

แหล่งข้อมูลจากการบันทึกบทสัมภาษณ์ วิเคราะห์ด้วยการตีความ และสร้างบทสรุปจากถ้อยคำ ประโยคที่ปรากฏ หรือวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) นำเสนอ 2 แบบคือ 1) ผ่านการบรรยายถ้อยคำ (Contented text) ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนการบรรยายด้วยข้อมูลภาษาโดยตรง ที่เป็นความคิดของผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ผ่านการตีความด้วยสัญลักษณ์ (“ ”) และส่วนที่ถ่ายทอดของนักวิจัย (General description) ด้วยการเรียงเรียงคำพูดเข้าในส่วนของการวิเคราะห์จากนักวิจัย 2) ผ่านตารางตามลำดับ และเนื้อหา

แหล่งข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติ เพื่อหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) อธิบายด้วยการพรรณนา

แหล่งข้อมูลเชิงปริมาณความสัมพันธ์ วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติ ทดสอบสัมประสิทธิ์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ Person Correlation (r) เพื่อประเมินน้ำหนัก และแปลความหมายขนาดของความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ โดยการใช้ค่าระดับความสำคัญ (Level of significance) ที่ $p < 0.05$ ใช้เกณฑ์การแปลผลขนาดของความสัมพันธ์บาร์ตซ์ (Albert E. Bartz, BARTZ) อ่านค่าความหมายดังนี้

ตารางที่ 8 ตารางการแปลผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์		
ค่าสหสัมพันธ์เชิงบวก (ความสัมพันธ์เชิงบวก)	ค่าสหสัมพันธ์เชิงลบ (ความสัมพันธ์เชิงลบ)	การแปลความหมาย
0.81 ถึง 1.0	-0.81 ถึง -1.0	สูงมาก
0.61 ถึง 0.80	-0.61 ถึง -0.80	สูง
0.41 ถึง 0.60	-0.41 ถึง -0.60	ปานกลาง
0.21 ถึง 0.40	-0.21 ถึง -0.40	ต่ำ
0.0 ถึง 0.20	-0.0 ถึง -0.20	ต่ำมาก

ที่มา : อ้างอิงจาก BARTZ (1999 อ้างใน Wijitwanna, 2022)

แหล่งข้อมูลเชิงปริมาณเปรียบเทียบ สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent sample) วิเคราะห์แบบ T-test (Independent Sample, T-test) สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ที่เป็นอิสระต่อกัน (Dependent sample) วิเคราะห์แบบ One-way ANOVA (One-way ANOVA, F-test) จะพิจารณาจากค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 (ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 %)

การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มด้วยการศึกษาผลงานวิจัยจัดกลุ่มผลที่ต้องการ และวิเคราะห์เนื้อหาร่วมกับแนวคิด การมองสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดหาการพัฒนาหรือหลักการที่ใช้ในการแก้ไข แล้วนำมาวางแผนและทดลองใช้เพื่อแก้ไขปัญหา ก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูลและประเมินผลโดยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างของเนื้อหาสาระที่ได้ในงานวิจัย และนำผลการวิจัยมาสังเคราะห์ เพื่อจะนำไปใช้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง

การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณ เริ่มด้วยการรับรองคุณภาพของข้อมูลและความน่าเชื่อถือของผลวิจัยที่ได้การกำหนดประเด็นที่แสดงลักษณะในหัวข้อที่ศึกษา การจำแนกผลการวิจัยออกเป็นประเด็นหลัก เพื่อหาวิธีการในการแก้ปัญหา และวิเคราะห์ลักษณะผลวิจัยด้วยการจัดหมวดหมู่ และทำการสรุปต่อไป

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n =114)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
DF	แทน	ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองคะแนน (Mean Squares)
F	แทน	ค่าสถิติวิเคราะห์ F-test (F-Distribution)
P	แทน	ความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	หมายเหตุ (Remark)



บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก หลวงพระบาง จังหวัดสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถอธิบายผลการวิจัยและวิจารณ์ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวินิจฉัยบริบทสภาพแวดล้อม การประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาวินิจฉัยความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวินิจฉัยแนวทางการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 1 บริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการศึกษาพบว่า บริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารด้านบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และผลการสังเกตการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว และส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามการจัดการทรัพยากรธุรกิจของธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

ผลการวิเคราะห์เอกสารด้านบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากเอกสารวิจัยประกอบด้วยเกณฑ์การพิจารณาประเภทของเอกสารที่นำมาสังเคราะห์ และปีที่ตีพิมพ์แพร่ผลงาน ผลการประเมินคุณภาพเอกสารที่นำมาสังเคราะห์มีข้อค้นพบ และข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณภาพครบถ้วนทั้ง 4 ประเด็นจำนวน 14 ฉบับ (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ผลการประเมินคุณภาพงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

เกณฑ์การพิจารณา	จำนวนฉบับเอกสาร
1. ความสอดคล้องระหว่างปัญหาการวิจัย หรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย	14
2. รูปแบบการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม การวิเคราะห์และตีความข้อมูล มีความถูกต้อง	7
3. แหล่งที่มาของงานวิจัยที่ตรงกับหัวข้อการวิจัย	17
4. กลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงตรงกับทฤษฎี	15
เอกสารที่มีข้อค้นพบและข้อมูลเชิงลึกสามารถนำไปใช้ได้จริง	14

ที่มา: จากการวิเคราะห์

เอกสารที่นำมาสังเคราะห์ในการศึกษาประเด็นตอนที่ 1 จำนวน 14 รายการจำแนกเป็นผลงาน ข่าวสารจากองค์กรจำนวน 3 รายการคิดเป็นร้อยละ 21.43 ผลงานจากบทความวิจัยจำนวน 4 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 29.57 และผลงานจากรายงานวิจัยจำนวน 7 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 50.00 (ตารางที่ 10)

เอกสารที่นำมาสังเคราะห์ในการศึกษาประเด็นตอนที่ 1 จำนวน 14 รายการจำแนกตามปีที่เผยแพร่ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ 2021 จำนวน 6 รายการคิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือปี 2023 4 รายการคิดเป็นร้อยละ 28.57 และที่เผยแพร่ปี 2020 จำนวน 3 รายการคิดเป็นร้อยละ 21.43 และปี 2020 มีจำนวน 1 รายการคิดเป็นร้อยละ 7.14 (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของเอกสารที่นำมาสังเคราะห์

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทของเอกสาร		
ข่าวสารจากองค์กร	3	21.43
บทความวิจัย	4	29.57
รายงานวิจัย	7	50.00
รวม	14	100
ปีที่เผยแพร่		
2020	3	21.43
2021	6	42.86
2022	1	7.14
2023	4	28.57
รวม	14	100

ที่มา: จากการวิเคราะห์

การสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการศึกษา

การสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารเพื่อดำเนินการศึกษาด้านบริบท และสภาพแวดล้อมของการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในภาพรวม ผลการศึกษาประกอบไปด้วย 4 ประเด็น นำเสนอด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการบรรยาย พบว่า ประเด็นในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวพบว่า การศึกษาแหล่งที่มาสาเหตุปัญหา และอุปสรรค มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 50 รองลงมาคือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อบริบทและสภาพแวดล้อม ร้อยละ 21.43 และเพื่อศึกษากรณีตัวอย่างของบริบทและสภาพแวดล้อมและสุดท้าย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบของแหล่งที่มา สาเหตุปัญหา และอุปสรรคต่อบริบทและสภาพแวดล้อม ร้อยละ 14.29 (ตารางที่ 11) นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ประเด็นแหล่งที่มา สาเหตุปัญหา และอุปสรรคการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว มี 5 ประเด็นหลักได้แก่ปัญหาการพึ่งพาการท่องเที่ยวในภูมิภาค ปัญหาการตลาดและการส่งเสริมการขายที่จำกัด อุปสรรคทางภาษาของบุคลากร อุปสรรคการท่องเที่ยวตามฤดูกาล และอุปสรรคด้านความคิดริเริ่มเรื่องความยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีประเด็นของการท่องเที่ยวเกินความสามารถรองรับของสถานที่ยอดนิยมนำไปสู่ความแออัดในสถานที่ที่เป็นสัญลักษณ์บางแห่งที่อาจส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว และสร้างความเสียหายต่อมรดกทางวัฒนธรรมและธรรมชาติ ร่วมกับจำนวนที่พิกจำกัด

ไม่เพียงพอรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเชิงหน้าการพัฒนาที่พักในหลวงพระบาง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการขาดแคลนที่พักในช่วงฤดูท่องเที่ยว ส่งผลให้ราคาเพิ่มขึ้นและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวลดลง

2. เป้าหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อบริบทและการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว ได้แก่

1) ปัญหาการหมุนเวียนและการรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์ในการบริการ การลาออกของพนักงานที่สูงอาจทำให้ความต่อเนื่องของบริการหยุดชะงักและทำให้ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของแขกและรักษาพนักงานที่มีทักษะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการให้บริการที่สม่ำเสมอ 2) ปัญหาการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการให้บริการที่มีคุณภาพสูง และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า 3) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและอุปสรรคในการสรรหาพนักงานบริการที่มีทักษะและประสบการณ์ และ 4) ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องรักษาสมดุลของคุณภาพบริการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยย่อย ด้านความตระหนักที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับปัญหาสิ่งแวดล้อมสร้างแรงกดดันให้ธุรกิจบริการต้องนำแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนมาใช้ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่นำไปสู่ความต้องการด้านการท่องเที่ยวที่ลดลงปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธุรกิจสามารถสร้างความไม่แน่นอนและอุปสรรคได้

3. ประเด็นกรณีตัวอย่างของบริบทและสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว พบว่า ความแออัดที่นำไปสู่ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความกดดันในการบริการเนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของจำนวนนักท่องเที่ยวหลังปลดล็อกดาวนประเทศทำให้เกิดปัญหาการท่องเที่ยวมากเกินไปในหลวงพระบาง ธุรกิจท่องเที่ยว ภาคการโรงแรมต้องดิ้นรนเพื่อรับมือกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่หลังไหลเข้ามา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูท่องเที่ยว และด้วยความแออัดนี้ยังมีผลความพร้อมให้บริการที่พักที่เหมาะสมและราคาย่อมเยาที่มีอยู่อย่างจำกัดกลายเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับทั้งนักท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น เนื่องจากจำนวนผู้มาเยือนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องปัญหานี้จึงเป็นภัยคุกคามต่อคุณภาพของประสบการณ์ของผู้มาเยือนและความยั่งยืนในระยะยาวของภาคการท่องเที่ยว

4. เป้าหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบของแหล่งที่มา สาเหตุปัญหา และอุปสรรคต่อบริบทและสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนผลกระทบต่อธุรกิจในด้านศักยภาพทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขัน และคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของแขก และส่วนของผลกระทบต่อชุมชนในด้านการทำให้เป็นสินค้าทางวัฒนธรรมซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของอัตลักษณ์ชุมชน และการเคารพความถูกต้องของประเพณีและขนบธรรมเนียมท้องถิ่น ด้านความแออัดสร้างความตึงเครียดทางสังคมระหว่างนักท่องเที่ยวและคนในพื้นที่โดยเฉพาะความเป็นอยู่ของชุมชนและการอนุรักษ์วัฒนธรรม และด้านความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมในโครงสร้างพื้นฐานและการก่อสร้างที่เพิ่มขึ้นสำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวคุกคามความงามตาม

สถาปัตยกรรม หรืออาคารดั้งเดิมและความงามตามมรดกเสน่ห์ของธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการสร้างชยะและมลพิษทางน้ำ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นในวัตถุประสงค์

ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
1. สาเหตุแหล่งที่มาของปัญหา	7	50.00
2. กรณีตัวอย่างของปัญหา	2	14.29
3. ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรค	3	21.43
4. เปรียบเทียบผลกระทบของปัญหา และอุปสรรค	2	14.29
รวม	14	100

ที่มา: จากการวิเคราะห์

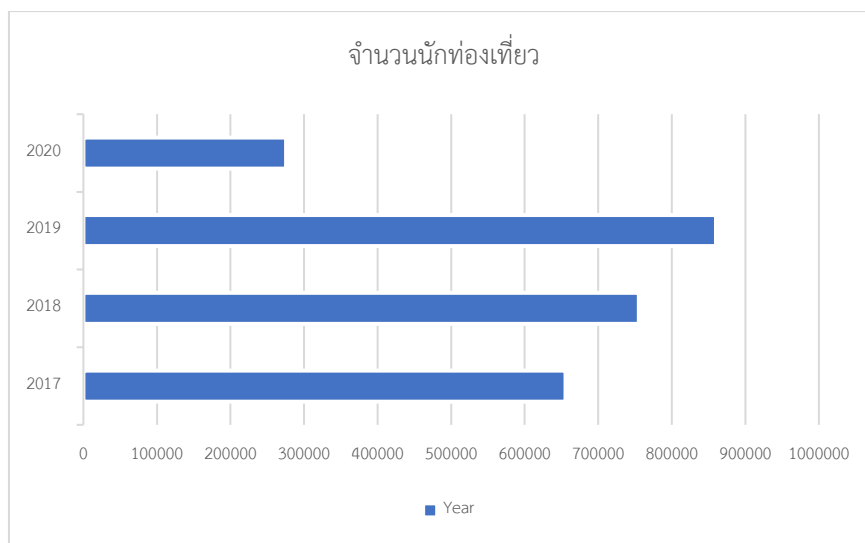
ประเด็นจากผลการวิจัย

1. การสำรวจตลาดและข้อมูล

สิ่งที่ช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวคือนักท่องเที่ยวภายในการท่องเที่ยวสีเขียว นักท่องเที่ยวสากล และแคมเปญ การท่องเที่ยวลาวเที่ยวลาว การพัฒนาคมนาคมขนส่ง โดยเฉพาะการเชื่อมเส้นทางรถไฟลาวจีนกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวภายในและต่างประเทศ

จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวหลวงพระบางจากสถิติปี 2017 - 2020 พบว่า นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในหลวงพระบางในปี 2017 มี 655,412 สถิติปี 2018 มี 755,019 สถิติปี 2019 มี 860,035 กว่าคนในขณะที่สถิติปี 2020 มี 275,647 (ภาพที่ 7)

การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว 1) ผ่านช่องทางโฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ โฆษณาการท่องเที่ยว แผนที่การท่องเที่ยว วิดีโอโฆษณาการท่องเที่ยว โปสเตอร์รูปภาพท่องเที่ยวที่โดดเด่น 2) โฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ของการท่องเที่ยวหลวงพระบางผ่านทางเว็บไซต์ <https://www.tourismluangprabang.org/> ภายใต้คอนเซ็ปต์ หลวงพระบางคงอยู่ตลอดไป (LuangPrabang timeless) และผ่านเครื่องหมายสัญลักษณ์การท่องเที่ยวลาวภายใต้ประโยค ลาวสวยงามจริง ๆ (Laos simply beautiful) 3) การโฆษณาผ่านสื่อต่างประเทศ เช่น สื่อประเทศเยอรมนี (International BIZ news) สื่อช่องซีเอ็นเอ็น (CNN) และสื่อมวลชนของประเทศเวียดนาม จีน ญี่ปุ่น ไทย และเกาหลีใต้ 4) การจัดแคมเปญเยี่ยมชมแหล่งท่องเที่ยว และบล็อกเกอร์ (Blogger)



ภาพที่ 7 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่จังหวัดหลวงพระบางปี 2017 ถึงปี 2020

ที่มา: จากการวิเคราะห์

2. บทวิจารณ์ธุรกิจท่องเที่ยว

พฤติกรรมการท่องเที่ยวภายใน (Destination Lao Tourism Marketing Research) จากโครงการลาวเที่ยวลาวซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ คนท้องถิ่นมีความรู้สึกอยากจะผจญภัยในการเยี่ยมชมจุดหมายปลายทาง หรืออันซีน (Unseen) ในประเทศ (Laotian, 2020) โครงการลาวเที่ยวลาวได้ส่งเสริมการท่องเที่ยวผ่านสื่อสังคมออนไลน์เริ่มตั้งแต่กันยายน 2020 สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้ 5.4 ล้านคนในขณะที่อัตราการมีส่วนร่วมมีเพียง 10 เปอร์เซ็นต์การเป็นนักท่องเที่ยวในประเทศของตัวเอง พบว่า คนลาวส่วนใหญ่ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นนักท่องเที่ยวเพราะการท่องเที่ยวส่วนมากมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันในท้องถิ่นอยู่แล้วรวมทั้งการเดินทางไปต่างจังหวัดไม่มีสิ่งแปลกใหม่การท่องเที่ยวภายในจึงเป็นการท่องเที่ยวที่ตอบสนองสำหรับกลุ่มคนที่มีกำลังค่าใช้จ่ายสูงซึ่งเป็นกลุ่มคนที่แสวงหาประสบการณ์จากร้านกาแฟร้าน และโรงแรมระดับสูงในท้องถิ่นเพื่อถ่ายรูปลงในสื่อสังคมออนไลน์ถึงจะเป็นกลุ่มตลาดขนาดเล็กแต่เป็นกลุ่มที่รักษาสถานประกอบการด้านท่องเที่ยวระดับสูงให้สามารถอยู่รอดได้

มีการระบุถึงสาเหตุของจำนวนที่ลดลงของนักท่องเที่ยวจากบรรดาผู้มีส่วนร่วมในภาคการท่องเที่ยวได้กล่าวว่าค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวแพงกว่าประเทศใกล้เคียง ผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวยังไม่ทันตอบโจทย์ของการท่องเที่ยวอย่างเต็มที่ และขาดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ การอำนวยความสะดวกด้านคมนาคมขนส่งเช่นถนนยังไม่สะดวก ปัญหาสิ่งแวดล้อม และสุขอนามัย ในการศึกษาในแผนพัฒนาส่งเสริม และธรรมาภิบาลจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวของ สปป.ลาว สำหรับปี

2020-2025 ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาควรจะเน้นกระแสนักท่องเที่ยวผ่านการศึกษาค้นคว้าความต้องการของนักท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวมาท่องเที่ยวมากขึ้นอยู่นานขึ้น หรือมีการใช้จ่ายที่มากขึ้นด้วยความร่วมมือในระดับมหภาคที่กำหนดนโยบาย มาตรฐาน แผนพัฒนา และการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม ในระดับจุลภาค เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม ยกระดับการบริการ กิจกรรมท่องเที่ยว

3. การวิเคราะห์ SWOT การท่องเที่ยวภาคการโรงแรม



ภาพที่ 8 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการท่องเที่ยวภาคการโรงแรม

ที่มา: จากการวิเคราะห์

จุดแข็งของธุรกิจท่องเที่ยวโรงแรมในหลวงพระบาง คือ พื้นที่ที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ประกอบไปด้วยทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มีมรดกทางวัฒนธรรมที่หลากหลายด้านสถาปัตยกรรม วัด และอารามแบบดั้งเดิมที่ได้รับการอนุรักษ์ไว้เป็นอย่างดี ดึงดูดนักท่องเที่ยวที่สนใจสัมผัสเสน่ห์ทางวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ร่วมกับความงามตามธรรมชาติอันเจิบสงบความงามตามธรรมชาติมีบรรยากาศที่เจิบสงบและผ่อนคลายนักท่องเที่ยวที่อบอุ่นเป็นมิตร และอาหารที่หลากหลายซึ่งมีอาหารลาวแบบดั้งเดิมที่อร่อยและการผสมผสานของรสชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบของการดำเนินธุรกิจจากนักท่องเที่ยวที่ต้องการประสบการณ์การพักผ่อนที่เพิ่มขึ้น วัฒนธรรมการต้อนรับและการบริการที่ตีร่วมกับประสบการณ์พื้นที่ที่น่าประทับใจทำให้เกิดการสร้าง

ฐานลูกค้าที่ภักดีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโรงแรม แยกที่ได้รับประสบการณ์ที่ดีมักจะกลับมาและแนะนำโรงแรมให้กับผู้อื่น

อีกหนึ่งจุดแข็งที่เป็นข้อได้เปรียบด้านเมืองท่องเที่ยวยอดนิยม คือ สายการบินระดับสากลที่มีเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วโลกเปิดเส้นทางการบินทำให้สามารถเดินทางระหว่างประเทศได้อย่างราบรื่นและอำนวยความสะดวกในการเลือกเวลาออกเดินทางและเวลามาถึงที่เหมาะสมกับความต้องการ และการเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการของเส้นทางรถไฟลาว-จีน ช่วยให้นักท่องเที่ยวสามารถสำรวจจุดหมายปลายทางหลายแห่งในท้องถิ่นทำให้เป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับนักเดินทางที่ใส่ใจความยั่งยืนและประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

ด้านโอกาสของระบบเทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลการท่องเที่ยวออนไลน์ ที่ได้พัฒนาในช่วงการท่องเที่ยว หลังการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้กลายมาเป็นโอกาสในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าได้แก่การพัฒนาแอปมือถือสำหรับโรงแรมสามารถปรับปรุงการสื่อสารโดยให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับที่พัก สถานที่ท่องเที่ยวในท้องถิ่น และบริการส่วนบุคคล ระบบเช็คอินผ่านมือถือ ช่วยเพิ่มความคล่องตัวให้กับกระบวนการเช็คอินและเช็คเอาท์ ลดเวลาการรอ และปรับปรุงประสบการณ์ของแขก นอกจากนี้การใช้ข้อมูลของแขก เช่น ความชอบและพฤติกรรมในอดีต สามารถช่วยโรงแรมปรับแต่งประสบการณ์ และข้อเสนอพิเศษตามความชอบของแต่ละคน สามารถสร้างการเข้าพักที่น่าจดจำได้ หรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบและตอบกลับความคิดเห็นของแขกและรีวิวออนไลน์ช่วยให้โรงแรมสามารถแก้ไขข้อกังวลได้ทันที และรักษาชื่อเสียงทางออนไลน์ในเชิงบวก การใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มการตลาดดิจิทัลและโซเชียลมีเดีย สามารถเพิ่มการมองเห็นของโรงแรมดึงดูดแขกที่มีศักยภาพ และมีส่วนร่วมกับผู้ชมการตลาดที่มีอิทธิพลที่ดึงดูดใจยังสามารถส่งเสริมหลวงพระบางให้เป็นจุดหมายปลายทาง

ส่วนของจุดอ่อนที่พบไม่ใช่จุดอ่อนใหม่ที่เพิ่งจะปรากฏขึ้นในด้านของทรัพยากรทางการเงิน มนุษย์ หรือเทคโนโลยีไม่เพียงพอสามารถจำกัดความสามารถของธุรกิจในการบรรลุเป้าหมาย การหมุนเวียนของพนักงานสูงทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักและนำไปสู่ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมเพิ่มเติม ขาดการส่งเสริมจากผู้นำทำให้พนักงานภายในซบเซากับการทำงาน แบบเดิม และขาดแลกเปลี่ยนบทเรียนเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปหรือความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีด้านต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างท่วงทันต่อสภาวะที่เกิดขึ้น และการเชื่อมโยงธุรกิจเข้ากับสภาพเศรษฐกิจ สังคม หรือแนวโน้มของการเคลื่อนย้ายแรงงานทำให้เกิดความเปราะบางต่อปัจจัยภายนอกการควบคุมขององค์กรมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงการพึ่งพาซัพพลายเออร์ ตลาดที่ขาดข้อมูลซึ่งจะกล่าวในอุปสรรค

ส่วนสุดท้ายของการวิเคราะห์คือ อุปสรรคแรงกดดันจากเงินเพื่ออาจส่งผลกระทบต่อสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรมที่สามารถจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษา

ราคาที่ดึงดูดใจไว้ได้อาจได้เปรียบในการแข่งขันเหนือโรงแรมอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ด้านแรงงานเพื่อรักษาความสามารถและดึงดูดพนักงานที่มีทักษะอัตราเงินเฟ้อมักจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการดำเนินงานสำหรับโรงแรมและธุรกิจบริการ พุ่งสูงขึ้น อาจบีบอัดราคำไรและสร้างแรงกดดันต่อกำไรของธุรกิจ อาจนำไปสู่ต้นทุนการกู้ยืมที่เพิ่มขึ้นและการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ลดลง ทำให้ธุรกิจบริการต้อนรับมีความท้าทายมากขึ้นในการลงทุนในโครงการขยายหรืออัปเกรดสิ่งอำนวยความสะดวกในภาพรวมภาวะเงินเฟ้ออาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในวงกว้าง ราคาที่สูงขึ้นสามารถขัดขวางนักเดินทางที่อ่อนไหวต่อราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าพักและรายได้โดยรวมส่งผลต่อกำลังซื้อของนักท่องเที่ยวต่างชาติและส่งผลต่อการตัดสินใจมาเที่ยวหลวงพระบาง

ผลการสังเกตการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3 ท่าน และได้ผลวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

อินทิ ดวงสุวรรณค์ ตำแหน่ง ประธานกลุ่มบริษัทอินทิตรา ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้ **การเปลี่ยนแปลงในภาคการท่องเที่ยว**

“การท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่เปราะบางเวลาที่ได้รับผลกระทบ เศรษฐกิจภายในประเทศ สังคมที่รวมถึงสภาพสังคมของทั่วโลกเช่นสงคราม หรือแม้แต่โรคระบาดความเจริญก้าวหน้าด้านข้อมูล ร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรทำให้เกิดความแตกต่างการเปลี่ยนแปลงของการท่องเที่ยว”

แนวโน้มของการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน

“การดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนติดพันกับไลฟ์สไตล์การดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่น และการบริบทด้านความตระหนักรู้ของนักเดินทางที่เดินทางเข้ามาในท้องถิ่นนั้น และมี ความสัมพันธ์หลักกับหลายภาคส่วน และการดูแลรักษา ตัวอย่างหลวงพระบางมีความยั่งยืนมากกว่าจังหวัดอื่นเพราะมีองค์การยูเนสโกช่วยคุ้มครอง ทำให้มีระเบียบ เครื่องครัดเรื่องมาตรการ การพัฒนาแบบมีเงื่อนไข และมีแผนแม่บทที่ชัดเจน”

ปัจจัยในการสนับสนุนการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน

“ธุรกิจแบบยั่งยืนเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้เพียงผู้เดียวแต่ต้องทำเป็นขบวนการ ที่มีความร่วมมืออยากแก้ไขปัญหานี้จริง ๆ รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่สนใจปัญหาความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น ตลาดช่องว่างที่ไม่เหมือนกันของแต่ละธุรกิจร่วมกับกระแสร่วมที่มีคนต้องการมีส่วนร่วมซัพพอร์ต โรงแรม

ยกตัวอย่างเช่นการเลือกเข้าพักโรงแรมที่แพงกว่าแต่มีกิจกรรมเพื่อสังคม” (Corporate Social Responsibility, CSR)

ปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น

“อุปสรรคจากระบบการศึกษาไม่แข็งแรง จำเป็นอย่างมากที่ต้องลงทุนเพิ่ม ต่อการศึกษาเพียงร้อยละ 2 ของ GDP (ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product,GDP) แปลโดยผู้วิจัย) มาลงทุนในภาคการศึกษา ยกตัวอย่างเช่นเวียดนาม คนเวียดนามลงทุนในการศึกษา ของบุคลากรการท่องเที่ยว เมื่อมีปัญหาก็มั่นใจว่าจะมีคนที่มีความสามารถมาแก้ไขปัญหา เมื่อมีอุปสรรคด้านแรงงานก็มั่นใจว่าตลาดแรงงานยังเพียงพอกับธุรกิจ”

ธุรกิจท่องเที่ยวใช้การขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรมนุษย์

“การท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เวลา ใช้ประสบการณ์ของคนที่ทำมาก่อนมาเป็น Reference (อ้างอิง: แปลโดยผู้วิจัย) และการถอดถอนบทเรียนที่ปฏิบัติได้ในแต่ละครั้ง การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น และอยู่ในการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมประจำ” ท่าน อินทิ เตือนสวรรค์ กล่าวทิ้งท้าย

ปัญหา และอุปสรรคสำคัญของการประกอบธุรกิจ โรงแรม ช่วงหลังการฟื้นตัวของ COVID-19

“อย่างแรกคือแรงงานจำนวนแรงงานที่ตอบสนองต่อธุรกิจการโรงแรมในหลวงพระบางมีไม่เพียงพอับความต้องการของการฟื้นตัวในหัวหน่วยธุรกิจ แรงงานจำนวนมาก ได้เปลี่ยนอาชีพจากงานโรงแรม ไปเป็นอาชีพอื่น และมีความนิยมในการทำงานที่ต่างประเทศ เช่น ไทยเกาหลีใต้ หรือ เขตสามเหลี่ยมทองคำ ถัดมาคือ เด็กนักเรียนที่จบออกสถาบันการศึกษาท้องถิ่นไม่มีความต้องการอยากทำงานกับโรงแรม หรือแม้แต่ในภาคการท่องเที่ยวแม้กระทั่งจะเรียนจบสาขานี้มาก็ตาม

อีกหนึ่งปัญหาที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานคือสภาพเศรษฐกิจอัตราเงินเฟ้อมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกวันโดยไม่มีทีท่าว่าจะลดลง (ข้อมูลปี 2023) ราคาสินค้าในตลาดค่าบริการซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวร่วมกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา และยังขาดการสนับสนุนอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการช่วยเหลือภาคการท่องเที่ยว หรือ ผู้ประกอบการการท่องเที่ยว ในที่นี้ หมายถึง ผู้ประกอบการส่วนมากต้องช่วยเหลือตัวเองเพื่อให้ธุรกิจดำเนินอยู่รอด”

ปัญหาบุคลากรท้องถิ่นในธุรกิจท้องถิ่นภาคการโรงแรม

“ปัญหาที่เจอคือปัญหาด้านทักษะพื้นฐานยังไม่ทันเต็มที่ หรือยังไม่สมบูรณ์แม้กระทั่งคนที่เรียนจบจากสายการท่องเที่ยว หรือการโรงแรมเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมที่หนักหน่วง จากโรงแรมหรือหัวหน่วยธุรกิจที่มีมาตรฐาน พนักงานส่วนมากไม่มีความอดทน และชอบคิดว่าตัวเองทำได้ดีแล้วไม่จำเป็นต้องฝึกฝนอีกปัญหาที่พบเจอส่วนมากเกิดจากระบบความคิด ซึ่งแสดงออกในพฤติกรรมพนักงานไม่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีการต่อต้านในบางครั้ง”

ข้อชี้แนะต่อการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงใหม่

“การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของธุรกิจควรมีโปรแกรมการพัฒนาทักษะให้บุคลากร เพื่อสนับสนุนระบบการทำงานที่เข้ากับยุคสมัย และเพิ่มกิจกรรมนอกหน่วยธุรกิจเพื่อเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน ในส่วนของสถาบันการศึกษาการปรับวิชาเรียนให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นครุฝึกควรมีการทำเวิร์กช็อปอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความรู้ให้กับครูอาจารย์ไม่ว่าจะเป็นทางออนไลน์หรือออฟไลน์ ยกตัวอย่างมหาวิทยาลัยเพื่อนบ้านมีคอเรียนฟรีมากมายซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนาทักษะ แบบมีมาตรฐาน และทันกับสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี” ท่าน นาง อาลีจิต เพ็งสุวรรณ ได้กล่าวทิ้งท้าย

นายทอง บุญธิเดช ตำแหน่ง Station Manager, Aviation Guard, Luang Prabang Airport ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

ปัญหาการจัดการการท่องเที่ยวในจังหวัดหลวงพระบาง

“การท่องเที่ยวโดยภาพรวมใน สปป.ลาว เป็นการท่องเที่ยวตามฤดูกาลซึ่งฤดูที่มีนักท่องเที่ยวมาเที่ยวหลวงพระบางมากที่สุดคือช่วงฤดูหนาวของประเทศทางยุโรป การจัดการการท่องเที่ยวต้องจัดการแบบยั่งยืน และมีความเป็นมืออาชีพในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ท่องเที่ยว การจัดการด้าน บุคลากร การจัดการกับที่พักอาศัย ด้านการขนส่งทางอากาศรถไฟ รถยนต์ รถโดยสารสาธารณะ รวมถึงการจัดการด้านอาหารการบริโภคต่าง ๆ ในทางสถิติเศรษฐกิจจังหวัดหลวงพระบางเป็นจังหวัดที่มีรายจ่ายสูงพอสมควรถ้าเทียบกับจังหวัดอื่น ดังนั้นการจัดการด้านราคา หรือค่าใช้จ่ายรวมต่อการท่องเที่ยวควรจัดการให้เหมาะสม และเป็นองค์รวม”

อุปสรรคของงานบริการ

“คุณภาพการบริการ รูปแบบการบริการ ราคาที่ให้บริการ รวมทั้ง จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ”

มาตรการที่สามารถปฏิบัติเพื่อรับประกันความปลอดภัย และสร้างความมั่นใจให้แก่ นักท่องเที่ยว

การจัดการ เรื่องความปลอดภัยเป็นมาตรฐานที่นักท่องเที่ยวต้องการ การจัดการสามารถแยกเป็นด้านการขนส่งทางน้ำทางอากาศทางรถยนต์และทางรถไฟ การขนส่งทางอากาศถือได้ว่ามีมาตรฐานความปลอดภัยด้านสากลรองรับอยู่แล้ว ไม่แน่ใจสำหรับภาคส่วนอื่นว่ามีองค์กรใดรับประกันให้ และได้มีการตรวจตราความปลอดภัย และมาตรฐานได้ที่สากลรองรับ เช่น รถโดยสารสาธารณะ เรือล่องสำราญเป็นต้น และในขณะเดียวกันบุคลากรที่ให้บริการได้ผ่านการฝึกอบรมจากที่ไหน ใคร เป็นคนอบรม และมีระยะเวลาอบรมสม่ำเสมอ เช่น นักขับชี่ ก็ปัดันเรือ รถตุ๊กตุ๊ก รถโดยสารและอื่น ๆ

สำหรับลูกค้าชั้นสูงที่เดินทางมาด้วยเครื่องบินเช่าเหมาลำเป็นกลุ่มลูกค้าที่เน้นเรื่องความปลอดภัย ด้านการขนส่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ความปลอดภัยด้านการอุปโภคบริโภค สำหรับความปลอดภัยด้านอาหารควรมีการรองรับจากหน่วยงานสาธารณสุขท้องถิ่นเป็นอย่างดี และมีการประกาศชัดเจนว่า ธุรกิจได้ที่ได้รับมาตรฐานนี้บ้าง การขาดความรับผิดชอบต่อนักท่องเที่ยวที่อาจเกิดการเจ็บป่วยจากการอุปโภคบริโภคอาหารท้องถิ่นถือเป็นประสบการณ์ที่แย่มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นการแพ้อาหาร หรืออาการเจ็บป่วยขั้นรุนแรง

ส่วนสุดท้ายคือด้านที่พักอาศัย ธุรกิจที่พักอาศัยควรลงทุนกับมาตรการการรักษาความปลอดภัยด้านอสังหาริมทรัพย์ของโครงสร้างและอาคารที่ส่วนใหญ่ในหลวงพระบาง ประกอบขึ้นด้วยไม้ และสถานที่พักส่วนใหญ่มีน้อยมากที่จะมีป้ายสัญญาณ หรือสัญลักษณ์หนีไฟ ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนเมื่อเข้าไปถึง”

ผลการดำเนินการสังเกต ดังนี้

จากในเมื่อก่อนมีเพียงธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ และขนาดกลางที่เข้าถึงเทคโนโลยีในการจองห้อง และการอำนวยความสะดวกธุรกรรมทางออนไลน์ให้กับลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าเทคโนโลยีและการเข้าถึงระบบดิจิทัลทำให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กแม้กระทั่งเกสต์เฮาส์ หรือโฮมสเตย์ก็สามารถนำใช้เทคโนโลยีนี้ได้เช่นเดียวกัน หากนักท่องเที่ยวต้องการมาสัมผัสกับวัฒนธรรมท้องถิ่นก่อให้เกิดตัวเลือกด้านที่พัก และการกระจายรายได้สู่ธุรกิจขนาดเล็กมากยิ่งขึ้นการพัฒนาด้านดิจิทัลยังนำการสร้างแอปพลิเคชันสำหรับสนับสนุนการการท่องเที่ยวจากคนท้องถิ่น บุคแน (Booknae) โลกา (LOCA) ตัวแอลซีเอ (LCR Ticket) (วอทอัพลาว (What'sUpLaos)

การเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจภาคการท่องเที่ยวคือ การสร้างมาตรฐานคุณภาพที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว ในช่วงหลังการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ความปลอดภัยด้านสุขภาพกลายเป็นสิ่งสำคัญในทุกนโยบายของรัฐบาลที่กำลังก้าวเข้าสู่สภาพปกติ (Pandemic to endemic) ตราประทับด้านความปลอดภัย LAOSAFE (Laosafe, 2021) ได้กลายเป็นมาตรฐานที่ทำให้นักท่องเที่ยวมั่นใจด้านสถานที่ท่องเที่ยว หรือที่พักที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าสถานที่ที่ไม่ได้รับการรับรอง เมื่อการท่องเที่ยวกำลังปรับตัวอย่างช้า ๆ แต่จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด แสดงให้เห็นผลกระทบของสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจนทำให้ความตระหนักรู้ด้านผลกระทบสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ดำเนินในท้องถิ่นหาวิธีการปฏิบัติ และริเริ่มความคิดการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน หรือธุรกิจสีเขียวเพื่อรับประกันว่าธุรกิจส่งผล กับสิ่งแวดล้อม สังคม คนในท้องถิ่นให้น้อยที่สุด

สรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการที่มีต่อปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว ภาคการโรงแรมในเมืองหลวงพระบางที่พบในปัจจุบัน (ตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์กระบวนการทัศน์ องค์ประกอบ แนวคิดการจัดการของปัญหา และอุปสรรค ของการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กระบวนการทัศน์*	องค์ประกอบ**	แนวคิดการจัดการ
การจัดการธุรกิจ	องค์ประกอบภายใน	1. การฟื้นฟูธุรกิจอย่างยั่งยืน
การดำรงอยู่ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก	องค์ประกอบภายนอก	1. การสนับสนุนทางสังคม 2. สิ่งอำนวยความสะดวกด้านโครงสร้างพื้นฐาน 3. มาตรฐาน ท้องถิ่นและสากลที่จำเป็น
การปรับตัว	แบบผสมผสาน	1. ความร่วมมือแบบเปิดกว้าง

หมายเหตุ *ประยุกต์จาก Pasunon and Tongkaew (2019)

ที่มา: จากการรวบรวม

ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรธุรกิจของธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก สปป.ลาว ในภาพรวมและรายข้อในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) การจัดการทรัพยากรในธุรกิจด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมชาติ 2) การให้บทบาทงานบริการ 3) การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา แสดงไว้ในตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรในธุรกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมชาติ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในเมืองหลวงพระบางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การจัดการการเรียนรู้และพัฒนามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือการให้บทบาทงานบริการมีค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาคือการจัดการทรัพยากรธุรกิจ พบว่า การจัดการทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมาคือการจัดการทรัพยากรสังคมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และการจัดการทรัพยากรด้านธรรมชาติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.97 (ตารางที่ 13 และภาพที่ 9)

ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อมในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมเมืองหลวงพระบางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า โครงการโรงแรมสีเขียวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือมีระบบจัดการของเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

รองลงมาคือการส่งเสริมการลดการปล่อยควันพิษคาร์บอนไดออกไซด์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมาคือมีระบบการจัดการการใช้น้ำอย่างมีคุณค่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมาคือมีระบบการจัดการการประหยัดพลังงานไฟฟ้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และมีโครงการการรักษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.26 (ตารางที่ 13)

ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้านสังคมในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมเมืองหลวงพระบางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.24 รองลงมาคือการส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมาคือส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือมีกิจกรรมพนักงานเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา มีแผนในอนาคตเพื่อสร้างความเท่าเทียมในการพัฒนาฝีมือแรงงานท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมาได้รับการอบรมการป้องกันการค้ำมนุษย์ และการละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมี โครงการ Well Being หรือที่ปรึกษาความกังวลด้านสุขภาพจิตในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.60 (ตารางที่ 13)

ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้านธรรมาภิบาลในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมเมืองหลวงพระบางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การส่งเสริมลูกค้าในการมีส่วนร่วมกับการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.10 รองลงมาคือมีระบบรักษาจริยธรรมในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือ การส่งเสริมการบริจาค การเป็นอาสาสมัครในท้องถิ่น และการแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือร่วมมือกับผู้ค้ารายย่อยในท้องถิ่น ได้แก่ การขนส่ง ของที่ระลึก ประเพณีท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และการส่งเสริมความหลากหลายทางเพศมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.87 (ตารางที่ 12)

2. การให้บทบาทงานบริการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บทบาทงานบริการในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมเมืองหลวงพระบางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนพนักงาน ทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.39 รองลงมาได้รับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และความประทับใจให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมาได้รับการส่งเสริมวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ภายใต้แรงกดดัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และได้รับการส่งเสริมทักษะการทำงาน และการรับมือกับข้อขัดแย้งในการบริการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.03 (ตารางที่ 13)

3. การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้และพัฒนาในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมเมืองหลวงพระบางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า ได้รับการพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน และรับการส่งเสริมความรู้เพื่องานในอนาคตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.32 รองลงมาได้รับการอบรมการบริการลูกค้าให้อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาองค์กรได้ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมาได้รับรู้แบบแผนวิถีใหม่หลังการแพร่ระบาดของ COVID-19 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมางานที่ทำให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือรูปแบบการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.07 (ตารางที่ 13)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

(n=114)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ การท่องเที่ยวภาคการโรงแรม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจัดการทรัพยากรในธุรกิจ	4.13	.888	มาก
1. ทรัพยากรในธุรกิจด้านสิ่งแวดล้อม	4.15	.919	มาก
2. ทรัพยากรในธุรกิจด้านสังคม	4.00	.986	มาก
3. ทรัพยากรในธุรกิจด้านธรรมาภิบาล	3.97	.995	มาก
4. การให้บทบาทงานบริการ	4.21	.781	มาก
5. การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา	4.32	.762	มาก
การจัดการทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อม	4.15	.919	มาก
1. ส่งเสริมการลดการปล่อยควีนพิษ คาร์บอนไดออกไซด์	4.17	.914	มาก
2. มีระบบการจัดการการประหยัดพลังงานไฟฟ้า	4.09	.892	มาก
3. มีระบบจัดการของเสีย-ขยะ	4.26	.820	มาก
4. มีระบบการจัดการการใช้น้ำอย่างมีคุณค่า	4.15	.917	มาก
5. มีโครงการโรงแรมสีเขียว	4.32	.856	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(n=114)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ การท่องเที่ยวภาคการโรงแรม	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. มีโครงการการรักษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพ ภูมิอากาศ	3.91	1.11	มาก
การจัดการทรัพยากรด้านสังคม	4.00	.986	มาก
1. มีระบบดูแลค่าแรง และผลประโยชน์	4.08	1.00	มาก
2. มีกิจกรรมพนักงานเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ	4.00	0.96	มาก
3. ได้รับการอบรมการป้องกันการค้ามนุษย์ และการละเมิด สิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน	3.78	1.11	มาก
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.08	0.87	มาก
5. ส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน	4.21	0.86	มาก
6. มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ในที่ทำงาน	4.24	0.80	มาก
7. มีโครงการ Well Being หรือที่ปรึกษาความกังวลด้าน สุขภาพจิตในที่ทำงาน	3.60	1.23	มาก
8. มีแผนในอนาคตเพื่อสร้างความเท่าเทียมในการพัฒนา ฝีมือแรงงานท้องถิ่น	3.98	1.02	มาก
การจัดการทรัพยากรด้านธรรมาภิบาล	3.97	0.995	มาก
1. มีระบบรักษาจริยธรรมในที่ทำงาน	4.08	.847	มาก
2. ส่งเสริมการบริจาค และการเป็นอาสาสมัครในท้องถิ่น	3.92	.951	มาก
3. ส่งเสริมความหลากหลายทางเพศ	3.87	1.20	มาก
4. มีแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน	3.92	1.03	มาก
5. ส่งเสริมลูกค้าในการมีส่วนร่วมกับการส่งเสริมสิทธิ มนุษยชน	4.10	0.95	มาก
6. ร่วมมือกับผู้ค้ารายย่อยในท้องถิ่น (การขนส่ง ของที่ ระลึก ประเพณีท้องถิ่น)	3.91	0.98	มาก
การให้บทบาทงานบริการ	4.21	0.781	มาก
1. ได้รับการส่งเสริมทักษะการทำงาน และการรับมือกับข้อ ขัดแย้งในการบริการ	4.03	.891	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(n=114)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ การท่องเที่ยวภาคการโรงแรม	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนพนักงาน ทำงานเป็นทีมเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในที่ทำงาน	4.39	.699	มาก
3. ได้รับการส่งเสริมวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่าง สร้างสรรค์ภายใต้แรงกดดัน	4.04	.813	มาก
4. ได้รับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และความประทับใจให้แก่ ลูกค้า	4.37	.721	มาก
การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา	4.22	.762	มาก
1. ได้รับการพัฒนาความสามารถให้ สอดคล้องกับงานใน ปัจจุบัน และรับการส่งเสริมความรู้เพื่องานในอนาคต	4.32	.671	มาก
2. ได้รู้รับแบบแผนวิถีใหม่หลังการแพร่ระบาด COVID-19	4.24	.770	มาก
3. ได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือรูปแบบการทำงานที่ดีขึ้น กว่าเดิมในการปฏิบัติงาน	4.07	.869	มาก
4. ได้รับการอบรมบริการลูกค้าให้อยู่ในระดับสูง	4.27	.744	มาก
5. งานที่ทำสอดคล้องกับค่านิยมหลักของ องค์กร	4.20	.742	มาก
6. องค์กรได้ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.25	.773	มาก

ที่มา: จากการวิเคราะห์



ภาพที่ 9 แสดงสัดส่วนการจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวจากค่าเฉลี่ย

ที่มา: จากการรวบรวม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงแรมทั้งหมด 125 ฉบับได้รับกลับคืนมาและสมบูรณ์จำนวน 17 โรงแรม จำนวน 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 91.2 ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามปัจจัยส่วนบุคคลดังตารางที่ 13-17 ส่วนที่ 2 ความต้องการการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว แสดงผลในภาพรวมดังตารางที่ 18 และรายชื่อในแต่ละด้าน (ตารางที่ 19) ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ตารางที่ 20) ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรท้องถิ่นในธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมจำนวน 17 โรงแรมบุคลากรจำนวน 114 คน มีรายละเอียด ดังนี้

1. เพศ

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 เพศหญิงจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 และไม่ประสงค์ระบุเพศ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 (ตารางที่ 14)

2. อายุ

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 27 - 42 ปี (เรียกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Y) เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1996 - 1981) จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 68.40 รองลงมาคือช่วงอายุ 14 - 26 ปี (เรียกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Z) เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997 - 2009) จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 และรองลงมาคือช่วงอายุ 43 - 58 (เรียกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (X) เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 - 1980) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 และไม่พบกลุ่มตัวอย่าง ที่อยู่

ในช่วงอายุ 58 - 77 ปี (เรียกว่ากลุ่มเจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946 - 1964) (ตารางที่ 14)

3. ระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับผู้ดูแลหน่วยงานจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 รองลงมา คือระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.80 รองลงมา ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 รองลงมาคือระดับผู้จัดการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 และระดับผู้ดูแลหน่วยงานรุ่นอาวุโสพบน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 (ตารางที่ 14)

4. หน่วยงาน

หน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ อยู่ในหน่วยงานตัวแทนบริการส่วนหน้า จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 รองลงมาคือหน่วยงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 รองลงมาคือหน่วยงานการเงินและการบัญชี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 รองลงมาคือหน่วยงาน ผลิตอาหารและเครื่องดื่มจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 รองลงมา คือ หน่วยงานการทำความสะอาด และหน่วยงานการจอบและอีคอมเมิร์ซ มีจำนวนเท่ากันจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 คือหน่วยงานวิศวกรรมและการซ่อมบำรุง จำนวน 8 คน คิดเป็น 7.00 รองลงมาคือหน่วยงานบริหาร และหน่วยงานการขายในตลาดมีจำนวนเท่ากัน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 รองลงมาคือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.40 รองลงมาคือหน่วยงานรักษาความปลอดภัย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 และ หน่วยงานที่พบน้อยที่สุด คือหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และหน่วยงานสปาและความงาม มีจำนวนเท่ากันจำนวนละ 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.80 (ตารางที่ 14)

5. ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง

ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะ ที่อยู่ในตำแหน่ง 13-36 เดือน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 รองลงมาระยะเวลา ที่อยู่ในตำแหน่ง 6 -12 เดือน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 รองลงมาคือระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง 37 - 60 เดือน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 รองลงมา คือระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง มากกว่า 120 เดือน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 รองลงมา คือระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง 61-120 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 และระยะเวลาที่พบน้อยที่สุด คือระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งน้อยกว่า 6 เดือน มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 (ตารางที่ 14)

6. รูปแบบการจัดการโรงแรม

รูปแบบการจัดการโรงแรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในจัดการโรงแรมโดยเครือข่ายสากล จำนวน 52 คน คิดเป็น 45.6 รองลงมาอยู่ในจัดการโรงแรมโดยเจ้าของ มีจำนวน 39 คน

คิดเป็นร้อยละ 34.2 และการจัดการโดยเครือข่ายท้องถิ่นพบน้อยที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 (ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล

(n=114)

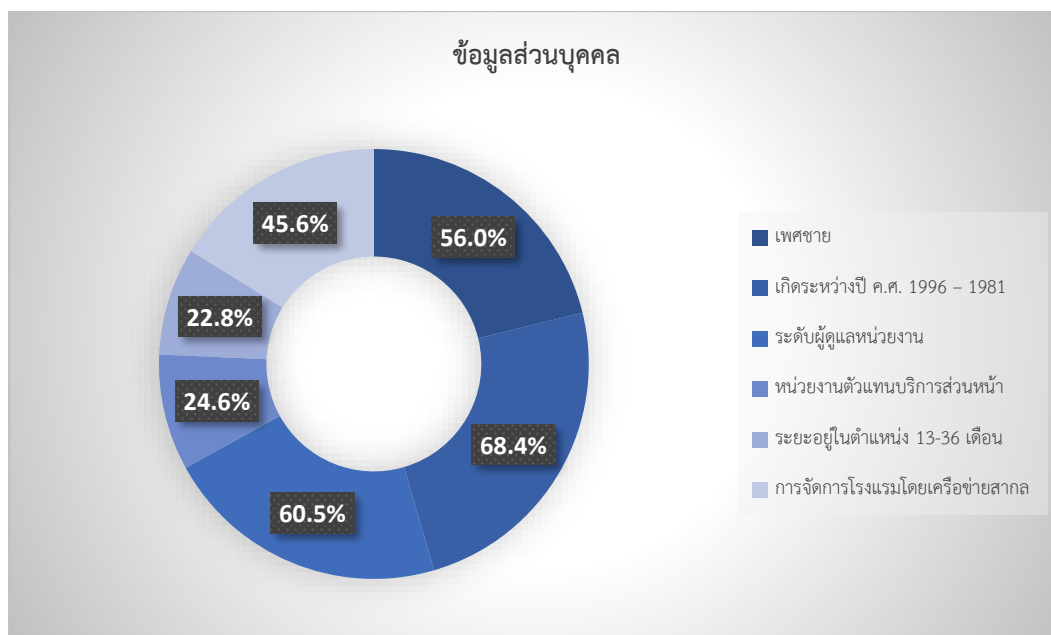
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	68	59.60
หญิง	41	36.60
ไม่ระบุ	5	4.40
2. ช่วงอายุ		
ค.ศ. 1946 – 1964	0	0.00
ค.ศ. 1965 – 1980	15	13.20
ค.ศ. 1981 – 1996	78	68.40
ค.ศ. 1997 – 2009	21	18.40
3. ระดับตำแหน่ง		
ผู้ดูแลหน่วยงาน	69	60.50
ผู้ดูแลหน่วยงานรุ่นอาวุโส	4	3.50
ผู้ช่วยผู้จัดการ	14	12.30
ผู้จัดการ	9	7.90
หัวหน้าแผนก	18	15.80
4. หน่วยงาน		
วิศวกรรม การซ่อมบำรุง	8	7.00
ฝ่ายบริหาร	6	5.30
การผลิตอาหารและเครื่องดื่ม	11	9.60
บริการอาหารและเครื่องดื่ม	13	14.40
การเงินและการบัญชี	12	10.50
ตัวแทนบริการส่วนหน้า	28	24.60
การทำความสะอาด	9	7.90
ทรัพยากรมนุษย์	5	4.40

ตารางที่ 14 (ต่อ)

(n=114)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การขายและการตลาด	6	5.30
การจอบและอีคอมเมิร์ซ	9	7.90
เทคโนโลยีสารสนเทศ	2	1.80
ความปลอดภัย	3	2.60
สปา และความงาม	2	1.80
5. ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 6 เดือน	10	8.80
6-12 เดือน	25	21.90
13-36 เดือน	26	22.80
37-60 เดือน	21	18.40
61-120 เดือน	15	13.20
มากกว่า 120 เดือน	17	14.90
6. รูปแบบการจัดการโรงแรม		
โดยเจ้าของโรงแรมเอง	39	34.20
โดยเครือข่ายท้องถิ่น	23	20.20
โดยเครือข่ายสากล	53	45.60

ที่มา: จากการรวบรวม



ภาพที่ 10 แสดงสัดส่วนข้อมูลส่วนบุคคลจากคำร้อยละ

ที่มา: จากการรวบรวม

ความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยส่วนบุคคล

ความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยส่วนบุคคล บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามผลการวิเคราะห์ คือ

สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว ที่มีเพศแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 15)

ตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาวตามปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ

เพศ	DF	SS	MS	F	Sig.
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	.026	.013	.053	.0948
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	11	26.992	.243		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ที่มา: จากการวิเคราะห์

จากตาราง พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีช่วงอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 16)

ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบของความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	DF	SS	MS	F	Sig.
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	.628	.314	1.321	.271
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	11	26.389	.238		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ที่มา: จากการวิเคราะห์

จากตาราง พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบของความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	DF	SS	MS	F	Sig.
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	4	.831	.208	.864	.488
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	109	26.187	.240		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ที่มา: จากการวิเคราะห์

จากตาราง พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีระยะเวลาทำงานแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่มีระยะเวลาทำงานต่างกันมีความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 18)

ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบของความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามระยะเวลาทำงาน

ระดับเวลาทำงาน	DF	SS	MS	F	Sig.
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	5	.154	.031	.124	.087
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	108	26.864	.249		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ที่มา: จากการวิเคราะห์

จากตาราง พบว่า ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาวได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านการประพุดิตัวเป็นแบบอย่าง 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แสดงผลในภาพรวม (ตารางที่ 18 และภาพที่ 11) และรายชื่อในแต่ละด้าน (ตารางที่ 19)

ผลการศึกษา พบว่า ความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณาความต้องการที่มากที่สุดคือการประพุดิตัวเป็นแบบอย่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมาคือการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาคือการดูแลเอาใจใส่ทีมงานเป็นรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และการกระตุ้นทางปัญญามีความต้องการน้อยที่สุด โดยมี ค่าเฉลี่ย 4.16 (ตารางที่ 19)

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

(n=114)

ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การประพุดิตัวเป็นแบบอย่าง	4.30	.612	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.23	.698	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.16	.658	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.19	.658	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.22	.656	มาก

ที่มา: จากการรวบรวม



ภาพที่ 11 แสดงสัดส่วนความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากคำร้อยละ

ที่มา: จากการรวบรวม

ดังนั้นความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่น
ธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
สามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า ความมีจริยธรรมการประพฤติ
ตนอย่างมีจรรยาบรรณเพื่อให้ได้รับความเคารพน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในระดับที่จำเป็นมีความ
ต้องการมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมาคือการเรียนรู้และปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อ
การเติบโตในอาชีพผ่านการตระหนักรู้ในความสามารถระบุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.32 รองลงมาคือมีความกล้าหาญ และความยืดหยุ่นพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทาย มีระบบ
ความคิดแบบกว้างไกลและสามารถจัดสมดุลชีวิตการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และมีความตระหนัก
รู้ตนเองสามารถพิจารณาความแตกต่างระหว่างการเป็นหัวหน้าและการเป็นผู้นำการมีความต้องการ
น้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (ตารางที่ 20)

การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า วิธีชมความสำเร็จ และความพยายามของ
คนในทีมงานส่งเสริมการทำงานที่มีความสุขช่วยกระตุ้นให้แต่ละคนทำงานอย่างดีที่สุด และความ

ต้องการด้านความเข้าใจ การจัดการอารมณ์ของตัวเองรู้เชื่อมโยงอารมณ์ของทีมงานเพื่อความเห็นอกเห็นใจให้การสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ในงานที่ดีขึ้นมีความต้องการมากที่สุดเท่ากันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพรู้วิธีพูดคุยกับผู้คนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจผ่านการนำเสนอและการสนทนาในชีวิตประจำวันสามารถมอบหมายงานได้อย่างชัดเจนโดยไม่กดดันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และการเสริมพลังการฝึกสอนการให้คำปรึกษาการทำงานของทีมงานมีวิธีเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของทีมงานโดยการมอบหมายความรับผิดชอบและให้อิสระในการทำงานโดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับอยู่บ่อย ๆ มีความต้องการน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (ตารางที่ 20)

การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การรู้ส่งเสริมพนักงานให้มีแนวคิดใหม่ ๆ รู้จักเรียนรู้จากความล้มเหลวแทนที่จะกลัวออกจากความชินเคยเดิม และเพิ่มทักษะตามแนวโน้มของตำแหน่งงานหรือกระแสที่เปลี่ยนแปลงมีความต้องการมากที่สุดเท่ากันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาคือรู้สร้างบรรยากาศของการสื่อสารแบบเปิดกว้างบรรยากาศที่ทำงานที่ทุกคนสบายใจที่จะแบ่งปันความคิดและความเห็นต่อความสามารถหรือข้อปรับปรุงของคนในทีมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมาคือการสร้างความสามารถในการคิดแบบมีวิจารณญาณและหรือมีความมั่นใจในการเผชิญต่อปัญหาวิธีแก้ปัญหาคือปัญหาที่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และรู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลายส่งเสริมวัฒนธรรมของการ ได้เถียงอย่างสร้างสรรค์มีความต้องการน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (ตารางที่ 20)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่ากับงานที่ทำอยู่รู้ความต้องการในความก้าวหน้าของอาชีพเพื่อช่วยให้ ทีมงานสามารถบรรลุศักยภาพของตัวเองมีความต้องการมากที่สุดเท่ากันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาคือสร้างความสามารถในการคิดแบบมีวิจารณญาณหรือความมั่นใจในการเผชิญต่อปัญหาวิธีแก้ปัญหาคือปัญหาที่ซับซ้อน รู้จุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละคนเพื่อสนับสนุนและผลักดันบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามความสามารถเฉพาะตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และรู้ถึงความแตกต่างและความหลากหลายด้านความชอบวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้และการทำงานกับคนแต่ละรุ่น และความต้องการด้านออกแบบวิธีการสอนงาน และให้คำปรึกษาให้เหมาะแก่การรับรู้ตามแบบฉบับของแต่ละคน มีความต้องการน้อยที่สุดเท่ากันโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

(n=114)

ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ
1. การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	4.30	.612	มาก
1. มีความกล้าหาญ และความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทาย มีระบบความคิดแบบกว้างไกลและสามารถจัดสมดุลชีวิตการทำงาน	4.29	.563	มาก
2. มีจริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อให้ได้รับความเคารพน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในระดับที่จำเป็น	4.35	.596	มาก
3. เรียนรู้และปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการเติบโตในอาชีพผ่านการตระหนักรู้ในความสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง	4.32	.630	มาก
4. มีความตระหนักรู้ตนเองสามารถพิจารณาความแตกต่างระหว่างการเป็นหัวหน้าและการเป็นผู้นำ	4.24	.659	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.23	.698	มาก
1. มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้วิธีพูดคุยกับผู้คน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจผ่านการนำเสนอและการสนทนาในชีวิตประจำวัน สามารถมอบหมายงานได้อย่างชัดเจนโดยไม่กดดัน	4.21	.700	มาก
2. มีวิธีชมความสำเร็จ และความพยายาม ของคนในทีมงาน ส่งเสริมการทำงานที่มีความสุขช่วยกระตุ้นให้แต่ละคนทำงานอย่างดีที่สุด	4.28	.684	มาก
3. เสริมพลังการฝึกสอน และการให้คำปรึกษาการทำงานของทีมงานมีวิธีเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของทีมงานโดยการมอบหมายความรับผิดชอบและให้อิสระในการทำงานโดยไม่ต้องชี้แนะ อยู่บ่อย ๆ	4.14	.719	มาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

(n=114)

ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ
4. เข้าใจ และจัดการอารมณ์ของตนเองรู้เชื่อมโยงอารมณ์ของทีมงานเพื่อความเห็นอกเห็นใจให้การสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ในงานที่ดีขึ้น	4.28	.687	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.16	.658	มาก
1. รู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลายส่งเสริมวัฒนธรรมของการโต้เถียงอย่างสร้างสรรค์	4.10	.695	มาก
2. รู้สร้างบรรยากาศของการสื่อสารแบบเปิดกว้างบรรยากาศที่ทำงานที่ทุกคนสบายใจที่จะแบ่งปันความคิดและความเห็นต่อความสามารถหรือข้อปรับปรุงของคนในทีมงาน	4.17	.583	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.19	.658	มาก
1. สร้างความสามารถในการคิดแบบมีวิจารณญาณและหรือมีความมั่นใจในการเผชิญต่อปัญหาวิธีแก้ปัญหที่ซับซ้อน	4.14	.681	มาก
2. สร้างความสามารถในการคิดแบบมีวิจารณญาณหรือความมั่นใจในการเผชิญต่อปัญหาวิธีแก้ปัญหที่ซับซ้อน รู้จุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละคนเพื่อสนับสนุนและผลักดันบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามความสามารถเฉพาะตัว	4.19	.636	มาก
3. ออกแบบวิธีการสอนงาน และให้คำปรึกษาให้เหมาะสมแก่การรับรู้ตามแบบฉบับของแต่ละคน	4.16	.677	มาก
4. รู้ถึงความแตกต่างและความหลากหลาย ด้านความชอบวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้และการทำงานกับคนแต่ละรุ่น	4.16	.677	มาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

(n=114)

ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ
5. ทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่ากับงานที่ทำอยู่รู้ความต้องการในความก้าวหน้าของอาชีพเพื่อช่วยให้ ทีมงานสามารถบรรลุศักยภาพของตนเอง	4.23	.642	มาก
รวมทุกด้าน	4.22	.656	มาก

ที่มา: จากการวิเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการประพัตติตัวเป็นแบบอย่าง 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวในด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ด้านการให้บทบาทงานบริการ ด้านการจัดการการเรียนรู้และพัฒนา ได้ผลวิเคราะห์ ดังนี้

การจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม พบว่า ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการประพัตติตัวเป็นแบบอย่าง ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สปป.ลาว ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .423 (ตารางที่ 21 และภาพที่ 12)

การจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสังคม

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสังคม พบว่า ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการประพฤติดัวเป็นแบบอย่าง ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญาของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสังคม ส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .335 (ตารางที่ 21 และภาพที่ 12)

การจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติ

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติ พบว่า ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการประพฤติดัวเป็นแบบอย่าง ด้านสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .384 และ .387 ตามลำดับ (ตารางที่ 21 และภาพที่ 12)

การให้บทบาทงานบริการ

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและการจัดการธุรกิจด้านการให้บทบาทงานบริการ พบว่า ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการประพฤติดัวเป็นแบบอย่าง ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านการให้บทบาทงานบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .377, .375, .364 และความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง .442 ตามลำดับ (ตารางที่ 21 และภาพที่ 12)

การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่น ธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว เมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเรียนรู้และพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .429, .358, .409 ตามลำดับ (ตารางที่ 21 และภาพที่ 12)

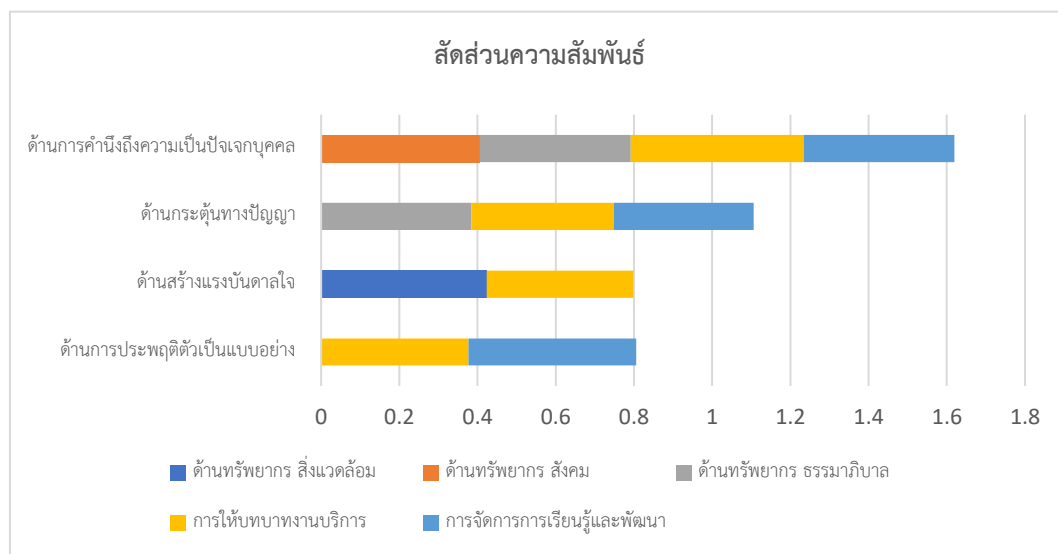
ตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรธุรกิจ และความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยวเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากรธุรกิจท่องเที่ยว	การจัดการธุรกิจด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อม			
	R	Sig.	ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	.273	0.10	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจ	.423	0.00*	มีความสัมพันธ์กัน	ปานกลาง
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	.417	0.06	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.427	0.13	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
โดยภาพรวม	.385	0.07	ความสัมพันธ์ 1 ด้าน	ต่ำมาก

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากรธุรกิจท่องเที่ยว	การจัดการธุรกิจด้านทรัพยากร สังคม			
	R	Sig.	ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	.284	0.51	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม	.373	0.43	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	.279	0.17	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.405	0.03	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
โดยภาพรวม	.335	0.28	ความสัมพันธ์ 1 ด้าน	ต่ำ
			การจัดการธุรกิจด้านทรัพยากร ธรรมชาติ	
1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	.294	0.30	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม	.337	0.07	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	.384	0.00*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.387	0.02*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
โดยภาพรวม	.350	0.09	ความสัมพันธ์ 2 ด้าน	ต่ำ
			การให้บทบาทงานบริการ	
1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	.377	0.05*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม	.375	0.02*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	.364	0.02*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.442	0.00*	มีความสัมพันธ์กัน	ปานกลาง
โดยภาพรวม	.389	0.02	ความสัมพันธ์กันหมด	ต่ำ
			การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา	
1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	.429	0.00*	มีความสัมพันธ์กัน	ปานกลาง
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม	.344	0.23	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	-
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	.358	0.03*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.409	0.01*	มีความสัมพันธ์กัน	ต่ำ
โดยภาพรวม	.385	0.06	ความสัมพันธ์ 3 ด้าน	ต่ำ

หมายเหตุ * มีความสัมพันธ์ทางสถิติกันอย่างมีสำคัญที่ระดับ 0.05 ที่มา: จากการวิเคราะห์



ภาพที่ 12 แสดงสัดส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรธุรกิจ และความต้องการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่นธุรกิจท่องเที่ยว
จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ที่มา: จากการรวบรวม

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลกหลวงพระบาง จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากการสังเคราะห์แนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลกหลวงพระบาง
จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 นำเสนอผลการสังเคราะห์โครงสร้างบริษัทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการ
ท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แสดงใน
รูปแบบภาพกราฟิก (ภาพที่ 13)

ส่วนที่ 2 นำเสนอผลการสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจ
การท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวแสดงใน
รูปแบบกรอบแนวคิด (ภาพที่ 14 - 15)

ส่วนที่ 3 ผลการสังเคราะห์แนวทางการจัดการธุรกิจจากบริษัทสภาพแวดล้อมการประกอบ
ธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
และศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก ดังนี้

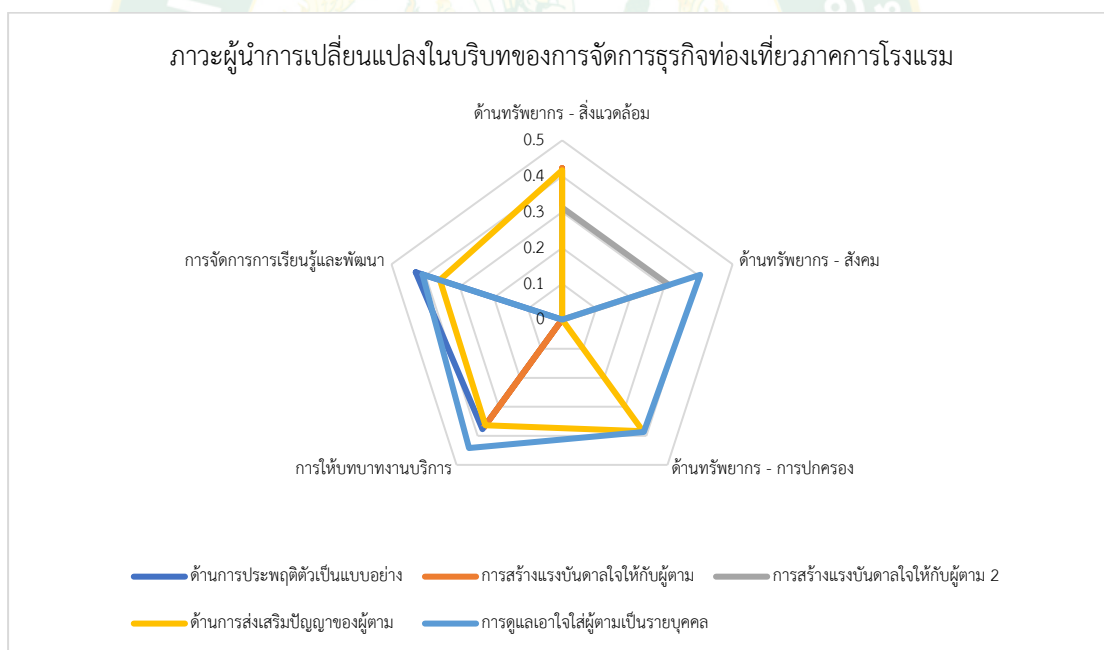
ส่วนที่ 1 โครงร่างบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก
จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ภาพที่ 13 ภาพสรุปการสังเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา บริบทสภาพแวดล้อม การประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ที่มา: จากการสังเคราะห์

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดการธุรกิจ พบว่า ด้านการประพฤติดัวเป็นแบบอย่างความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจการให้บทบาทงานบริการ การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามมีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม การจัดการธุรกิจด้านสังคมและการให้บทบาทงานบริการ ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม การจัดการธุรกิจด้านธรรมาภิบาล การให้บทบาทงานบริการ การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจด้านสังคม การจัดการธุรกิจด้านธรรมาภิบาล การให้บทบาทงานบริการ การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา (ภาพที่ 14)



ภาพที่ 14 แสดงแผนผังความสัมพันธ์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดการธุรกิจท่องเที่ยว
 ที่มา: จากการสังเคราะห์

สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการประพฤติดัวเป็นแบบอย่างคือส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เรียนรู้จากความล้มเหลว กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้มีไอเดียและได้ลงมือทดลองสิ่งใหม่ ๆ การฝึกอบรมในงานคือการการแนะนำงานควรสร้างให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการการแนะนำ และโค้ชแบบรายบุคคล การเรียนรู้ และการพัฒนาขีดความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม คือการมีส่วนร่วมกับโครงการริเริ่ม สร้างความเชื่อมโยงคนทำงาน แสดงให้เห็นความเอาใจใส่ ทั้งในองค์กรและชุมชน พนักงานสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า และการสื่อสารที่รับรู้ถึงความต้องการสนับสนุนการฝึกอบรมในงานคือการมอบหมายแบบกลุ่มคณะ เพื่อสร้างเจือใจ ในการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีร่วมกัน การเรียนรู้ และการพัฒนาขีดความสามารถด้านการกระตุ้นทางปัญญา พนักงานควรได้เป็นผู้มีส่วนร่วมหลัก ได้พัฒนาความสามารถทั้งการเรียนรู้ภายในองค์กร ตามระบบมาตรฐาน และการเรียนรู้จากภายนอกออกจากความชินเคยเดิม มีกระตือรือร้นที่ต้องจะต้องการในการก้าวหน้าในอาชีพด้วย การได้ รับโอกาส ในการฝึกฝนงาน สร้างวัฒนธรรม การเติบโตในสาขาอาชีพ การเรียนรู้ และการพัฒนาขีดความสามารถด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ต้องรับรู้ถึงความแตกต่างและความหลากหลายของ สภาพแวดล้อม มีผู้แทนพนักงานหรือที่ปรึกษาด้านสุขภาพจิต นำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานมาปฏิบัติจริงจัง เรียนรู้การรับมือกับข้อขัดแย้งพื้นฐาน การหมุนเวียนงานจะช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ในตัวเอง เกี่ยวกับศักยภาพที่ซ่อนเร้นผ่านแผนงานการหมุนเวียนงานที่เป็นระบบ (ภาพที่ 15)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การเรียนรู้ และการพัฒนาขีดความสามารถ	การฝึกอบรมในงาน On the job training	การบริหาร และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง
ด้านการดำรงความเป็นปัจเจกบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - รับรู้ถึงความแตกต่างและความหลากหลายของ สภาพแวดล้อม - มีผู้แทนพนักงานหรือที่ปรึกษาด้านสุขภาพจิต - นำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานมา ปฏิบัติจริงจัง - เรียนรู้การรับมือกับข้อขัดแย้ง พื้นฐาน 	<p>การหมุนเวียนงาน Job Rotation or Cross Training</p>	<p>แผนงานที่เป็นระบบ มีกิจกรรม ผ่อนคลาย สร้างการประมวผล เพื่อการ ตระหนักรู้ในตัวเอง เกี่ยวกับ ศักยภาพที่ซ่อนเร้น</p>
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานได้เป็นผู้มีส่วนร่วมหลัก - พัฒนาความสามารถทั้งการเรียนรู้ภายในองค์กร ตามระบบมาตรฐาน และการเรียนรู้จากภายนอก - ออกจากความชินเคยเดิม มีกระตือรือร้นที่ต่อจะต้องการในการก้าวหน้าในอาชีพ 	<p>การฝึกงาน Apprenticeship Program</p>	<p>สร้างวัฒนธรรม การ เติบโตใน สาขาอาชีพ</p>
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> - มีส่วนร่วมกับโครงการริเริ่ม - สร้างความเชื่อมโยงคนทำงาน - แสดงให้เห็นความเอาใจใส่ ทั้งในองค์กรและชุมชน - พนักงานสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า - การสื่อสารรับรู้ถึงความต้องการสนับสนุน 	<p>การมอบหมายแบบกลุ่มคณะ (Committee Assignments)</p>	<p>แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดี ร่วมกัน</p>
ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล - เรียนรู้จากความล้มเหลว - กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น - ส่งเสริมให้มีไอเดียและได้ลงมือทดลองสิ่งใหม่ ๆ 	<p>การแนะนำงาน Job Instruction</p>	<p>การแนะนำ และโค้ช แบบรายบุคคล</p>

ภาพที่ 15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาขีดความสามารถศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูล



ส่วนที่ 3 การสังเคราะห์แนวทางการจัดการธุรกิจจากบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการ ท่องเที่ยว และศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1. กลไกการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยว

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในกลไกของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวโดยขับเคลื่อนนวัตกรรม ส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร อุตสาหกรรม และชุมชน รูปแบบความเป็นผู้นำนี้ นอกเหนือไปจากแนวทางการจัดการแบบดั้งเดิมและมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงจูงใจและเสริมอำนาจให้บุคคลบรรลุผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม และความคิดสร้างสรรค์ในระดับที่สูงขึ้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับอนาคตที่สร้างแรงบันดาลใจและจัดทีมงานให้สอดคล้องกัน ในบริบทของการท่องเที่ยว สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับวิธีการใหม่ ๆ ในการดึงดูดนักท่องเที่ยว เพิ่มประสบการณ์การท่องเที่ยว และสนับสนุนเศรษฐกิจในท้องถิ่น วิธีการที่มีวิสัยทัศน์คือ สิ่งที่จะช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ของ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือวิกฤตเศรษฐกิจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงปรับตัวได้และช่วยทีมงานรับมือกับความไม่แน่นอนในการท่องเที่ยว สิ่งนี้อาจนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับความท้าทายที่ไม่คาดคิดหรือใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผ่านพ้นช่วงเวลาที่ย่ำแย่ด้วยความยืดหยุ่น และความพร้อม (Resilience and Readiness)

ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยวติดตามแนวโน้มโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ด้วยการรวมข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ในเชิงรุกเข้ากับกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การหมุนเวียนพนักงาน และการเติมเต็มของลูกค้า

2.1 การประพาดตัวเป็นแบบอย่าง

ในการเผชิญกับความท้าทาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการรับมือกับปัญหาด้วยทัศนคติเชิงบวกและวิธีแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรมสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติตามได้ สร้างวัฒนธรรมที่พร้อมรับมือกับความพ่ายแพ้ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำโดยตัวอย่าง กำหนด

มาตรฐานที่สูงและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน การสร้างแบบจำลองบทบาท ความทุ่มเท และความหลงใหลสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำและพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

พฤติกรรมที่มีจริยธรรมเป็นลักษณะพื้นฐานของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีจริยธรรมแสดงให้เห็นถึงความซื่อตรง ซื่อสัตย์ และยึดมั่นในหลักการทางศีลธรรม โดยการแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ บทบาททางจริยธรรมช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบภายในองค์กร เป็นแบบอย่างด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ปรับปรุงความพึงพอใจในการทำงานและการรักษาโดยรองรับความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน แต่ยังคงปลูกฝังความคิดที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางในหมู่พนักงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของแขก พนักงานที่รู้สึกได้รับแรงบันดาลใจและมีพลังมีแนวโน้มที่จะสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้กับแขก

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกที่พนักงานรู้สึกมีค่าและชื่นชม การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบเปิด การให้โอกาสในการเติบโต และการตระหนักถึงความสำเร็จ ผู้นำเหล่านี้ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานและความพึงพอใจในงาน พนักงานที่มีส่วนร่วมและพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะให้บริการที่เป็นส่วนตัวและเอาใจใส่แก่แขก ซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์ของแขกโดยรวม การรักษาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ไว้เป็นสิ่งสำคัญในอุตสาหกรรมบริการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงลงทุนในการพัฒนาพนักงานให้การฝึกอบรมและโอกาสในการเติบโต ความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถนี้ช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจและลดอัตราการลาออก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับทราบและให้รางวัลความสำเร็จของสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอ การยกย่องนี้สามารถเป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตั้งแต่การยกย่องในที่สาธารณะไปจนถึงการเลื่อนตำแหน่ง การรู้สึกชื่นชมและได้รับการยอมรับจากผลงาน เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานอยู่ต่อผ่านการส่งเสริมความรู้สึกของความสนิทสนมกันและการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมแบบยั่งยืน ความสัมพันธ์ในทีมในเชิงบวกสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนและสนุกสนาน

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำเหล่านี้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ส่งผลให้ธุรกิจการบริการมีความคล่องตัวและปรับตัวได้มากขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของแขกและความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณลงทุนในการพัฒนาวิชาชีพและส่วนบุคคลของพนักงานให้พื้นที่สำหรับการ

เติบโต ให้โอกาสในการฝึกอบรม การเพิ่มพูนทักษะ และความก้าวหน้าในอาชีพ ระบุจุดแข็งของแต่ละบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อำนาจพนักงานในการเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจ แสดงความไว้วางใจ และมั่นใจในความสามารถของสมาชิกในทีมเนื่องจากพนักงานรู้สึกควบคุมบทบาทของตนเองได้มากขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและความเป็นอิสระที่มีความรับผิดชอบต่อการเติบโตของอาชีพ

2.4 การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกที่โดดเด่นด้วยความไว้วางใจ วัฒนธรรมนี้ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการท่องเที่ยว ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะและมีแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณภาพ การสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับพนักงาน เมื่อพนักงานเข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีส่วนช่วยในการกิจขององค์กรได้อย่างไรจะรู้สึกมีค่าและมีความมุ่งมั่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่รับฟังข้อกังวลอย่างกระตือรือร้น ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหา วิธีการที่โปร่งใสนี้ ส่งเสริมความไว้วางใจ ลดความไม่พอใจ การต่อต้านในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง

3. การร่วมมือระหว่างองค์กรภายใน และองค์กรภายนอก

ผลกระทบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขยายออกไปนอกเหนือไปจากพนักงานภายในองค์กร เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจและกระตือรือร้น จะแสดงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อแขกและผู้มาติดต่อ การให้บริการที่เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอช่วยเพิ่มชื่อเสียงของธุรกิจการบริการและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ ดึงดูดลูกค้ามากขึ้นและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน “ชื่อเสียงขององค์กรและภาพลักษณ์ของแบรนด์”

การทำงานร่วมกันและเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การเป็นพันธมิตรกับธุรกิจท้องถิ่น หน่วยงานรัฐบาล และองค์กรชุมชนเพื่อสร้างจุดหมายปลายทางแบบองค์รวมและน่าดึงดูดใจ ความร่วมมือดังกล่าวสามารถเพิ่มความน่าสนใจโดยรวมของสถานที่และขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจทำงานอย่างใกล้ชิดกับสมาชิกในชุมชนเพื่อทำความเข้าใจความต้องการ ข้อกังวล และแรงบันดาลใจ ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในโครงการริเริ่มที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว พิจารณาด้านจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ผลกระทบต่อวัฒนธรรมท้องถิ่น สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ สนับสนุนแนวปฏิบัติด้านการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการสนทนา เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสอดคล้องกับหลักการทางจริยธรรมและความยั่งยืน มุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน แสวงหาผลลัพธ์แบบวินวิน (win-win) ที่ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงหุ้นส่วนด้วย ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาว การทำงานร่วมกันภายนอกอาจต้องการความยืดหยุ่นและความสามารถในการ

การปรับตัว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะปรับกลยุทธ์ กระบวนการ และระยะเวลาเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าและสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก และเพื่อศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

บริบทสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว ภาคการโรงแรม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของเอกสารวิจัยประกอบด้วยเกณฑ์ การพิจารณาประเภทของเอกสารที่นำมาสังเคราะห์ และปีที่ตีพิมพ์แพร่ผลงาน การสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการศึกษาประกอบไปด้วยประเด็น วัตถุประสงค์ และผลการศึกษาโดยนำเสนอด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการบรรยาย ประเด็นจากผลการวิจัย ประกอบด้วยการสำรวจตลาดและข้อมูล บทวิจารณ์ธุรกิจท่องเที่ยว (พฤติกรรมการท่องเที่ยวภายใน Destination lao Tourism Marketing Research) และการวิเคราะห์ SWOT การท่องเที่ยวภาคการโรงแรม

การสังเกตและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจท่องเที่ยว

จากผลการศึกษาได้ทำการรวบรวม และแสดงผลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของการพรรณนาบรรยาย ข้อมูลการสังเกตรวบรวมออกมาเป็นความคิดเห็นที่ได้จากการสังเกต ก่อนจะสรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการที่มีต่อปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในเมืองหลวงพระบางที่พบในปัจจุบัน

การสำรวจการจัดการทรัพยากรธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมาก การจัดการ

ธุรกิจด้านการจัดการการเรียนรู้และพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับงานปัจจุบัน และการส่งเสริมความรู้เพื่องานในอนาคตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่รูปแบบการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รองลงมาคือการจัดการธุรกิจด้านการให้บทบาทงานบริการเมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในที่ทำงานประกอบกับความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่การส่งเสริมทักษะการทำงาน และการรับมือกับข้อขัดแย้งในการบริการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รองลงมาคือการจัดการทรัพยากรธุรกิจด้านทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อมเมื่อพิจารณาภายใน พบว่า โครงการโรงแรมสีเขียวค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่โครงการการรักษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รองลงมาคือการจัดการทรัพยากรธุรกิจด้านทรัพยากรสังคมเมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การส่งเสริมที่ทำงานมีความหลากหลายด้านชาติพันธุ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่การมีโครงการ Well-Being หรือมีที่ปรึกษาความกังวลด้านสุขภาพจิตในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และการจัดการทรัพยากรด้านธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อพิจารณาภายใน พบว่า การส่งเสริมให้ลูกคามีส่วนร่วมกับโครงการรักษาสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่การส่งเสริมความหลากหลายทางเพศมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ความต้องการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ระดับตำแหน่งส่วนมากคือระดับผู้ดูแลหน่วยงาน มีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งระหว่าง 13-36 เดือน รูปแบบการบริหารโรงแรม เป็นการบริหารโดยเครือข่ายสากลมากที่สุด

การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ไม่แตกต่างกัน ในส่วนการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประพฤติตัวอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อให้ได้รับความเคารพน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจในระดับที่จำเป็นอยู่ในระดับที่มากที่สุด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยกย่องความสำเร็จ และความพยายามของคนในทีมงาน และส่งเสริมการทำงานที่มีความสุขช่วยให้แต่ละคนทำงานอย่างดีที่สุด ร่วมกับรายข้อ พบว่า ความเข้าใจ และจัดการอารมณ์ของตัวเองรู้เชื่อมโยงกับอารมณ์ของทีมงานเพื่อความเห็นอกเห็นใจให้การสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมปัญญาของทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การรู้ส่งเสริมพนักงานให้มีแนวความคิดใหม่ ๆ เรียนรู้จากความล้มเหลวแทนที่จะกลัวออกจากความชินเคยเดิม และเพิ่มทักษะตามแนวโน้มของตำแหน่งงานหรือกระแสเปลี่ยนแปลง

ใหม่อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านดูแลเอาใจใส่ ทีมงานเป็นรายบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่ากับงานที่ทำอยู่ถูกความต้องการใน ความก้าวหน้าของอาชีพเพื่อช่วยให้บุคลากรบรรลุศักยภาพของตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด

การประกอบธุรกิจตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้นำข้อมูลดังกล่าว การนำเสนอวิธีการ แก้ปัญหาการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปลองปฏิบัติหาข้อสรุปรวมเป็นภาพใหญ่ที่จะนำไปเป็น ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลแบบแยก ส่วน (Data synthesis for segregated MMRS) ผลการศึกษาข้อมูลแบบผสมผสานเพื่อเป็นแนว ทางการประกอบธุรกิจตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประเด็น Thematic Synthesis ผลการนำเสนอโครงสร้าง แนวทางประกอบไปด้วยการแสดงผลสมมติฐานที่ได้จากการศึกษา และการแสดงภาพกราฟิก (graphical representation) ภาพสรุปการสังเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคของการท่องเที่ยว การโรงแรม เมืองหลวงพระบาง

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแบบการสรุปเรื่องเล่า Narrative Summary ผลการสร้าง โครงสร้างแนวทางประกอบไปด้วย แผนผังความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการ จัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม กรอบแนวคิด (Conceptual framework) ต่อการเรียนรู้ และ การพัฒนาขีดความสามารถ การฝึกอบรมในงาน On the job training การบริหาร และวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสาน ผลการสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ Systemic บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว ได้ผลการ สังเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการจัดการธุรกิจ 1) ด้านกลไกการ เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยว 2) การหมุนเวียนพนักงาน และการเติมเต็มของลูกค้ำ ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน 3) การร่วมมือระหว่างองค์กรภายใน และองค์กรภายนอก

แนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

แนวทางการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว ต้องกำหนดแนวทางการสร้างเครือข่ายการเป็น พันธมิตรกับธุรกิจท้องถิ่น หน่วยงานรัฐบาล และองค์กรชุมชนเพื่อสร้างจุดหมายปลายทางแบบองค์ รวมและน่าดึงดูดใจ ความร่วมมือดังกล่าวสามารถเพิ่มความน่าสนใจโดยรวมของสถานที่และ ขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจทำงานอย่างใกล้ชิดกับสมาชิกในชุมชนเพื่อทำความเข้าใจความ ต้องการ อีกทั้งเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ในการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดความรู้สึกหวงแหน ต้องการรักษาและมุ่งมั่นในการสร้างคุณค่ากับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันต่อไป

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ธุรกิจภาคการโรงแรม เมืองหลวงพระบางซึ่งเป็นเมืองหลักของการท่องเที่ยวภาคเหนือของของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีการขยายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการลงทุนอย่างมากมาย โดยเฉพาะในเมืองหลวงพระบางที่เพิ่มอัตราการมึงงานทำให้กับคนในท้องถิ่น ผลการศึกษาสอดคล้องกับ ธนายุทธ สิริรัตนานนท์ (2651) โดยสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำการฝึกอบรมต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ว่าจะมีการนำความรู้ไปใช้หรือไม่อย่างไร ในการออกแบบการฝึกอบรมต้องให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ผู้อบรมต้องการไปปรับใช้และเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของตนเอง โดยพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา และจะนำผลไปถ่ายโอนการเรียนรู้ได้แก่การรับฟังเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับ บุษราคัม ปัญญา และคณะ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้นำเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้ทั้งภายในผ่านการซึมซับความเป็นแบบอย่างทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาประโยชน์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การทบทวนตัวเอง และลงมือ ทดลองรูปแบบใหม่ทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจ และเห็นคุณค่าในการทำงานภายใต้ศักยภาพที่มีอยู่ด้านภายนอก การสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายสัมพันธ์การทำงานร่วมกัน โดยผ่านการปฏิบัติจริงของตัวผู้นำ นอกจากนี้การพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ต้องเหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมกับตัวผู้นำเอง และมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำด้วยกัน เพื่อเอื้อประโยชน์ ให้กับคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาผู้นำได้อีกทั้งสอดคล้องกับ วิไลพร ไชโย (2559) ด้านการกำหนดคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรท้องถิ่นกับการสร้างค่านิยมของผู้นำ ดังนั้นจำเห็นได้ว่าด้านความต้องการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรท้องถิ่นเน้นกระบวนการถ่ายโอนความรู้ ที่มีลักษณะการเรียนรู้เชิงรุกและมีผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ผู้อบรมต้องการไปปรับใช้และเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานตัวจริง ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ อานุภาพ เลขะกุล (2564) โดยการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน และการจ้างงานได้ปรับเปลี่ยนจากการผลิตบัณฑิตผู้มีความรู้ได้สนองตลาดแรงงานอาชีพถาวรไปเป็นการสร้างกำลังคนที่พร้อมจะทำงานได้ทันที สอดคล้องกับ ญัฐปาลิน นิลเป็ง (2560) และคุณภาพรุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560) ด้านผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความยั่งยืนเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตัวเอง ความอยู่รอดและการแข่งขัน อีกทั้งมีความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรม มีทักษะด้านความคิดวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถในการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถไหวพริบและสติปัญญาองค์ประกอบที่ห้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในอนาคตเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีหลักคิดปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียงได้มีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณในการทำงาน และสอดคล้องกับ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มีมุมมองเกี่ยวกับอนาคต และการกำหนดภารกิจขององค์กรที่ชัดเจน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเชิงเหตุจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง แบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ แผนพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมระดับชาติของ สปป.ลาว ฉบับที่ 9 ด้านเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของพัฒนามีความสามารถศึกษาและใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพสร้างมูลค่าเพิ่มต่อการผลิต และการบริการ แผนงานมุ่งเน้นที่แรงงานต้องได้รับการพัฒนาฝีมือความชำนาญงานและมีความหลากหลาย ด้านวิชาชีพสามารถตอบสนองตามความต้องการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมให้เป็นอุตสาหกรรมทันสมัย สร้างความมั่นคงด้านความสัมพันธ์ขององค์กรต่อความปลอดภัยและสุขภาพแรงงาน ซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารในตลาดแรงงานให้เป็นระบบการสร้างแรงงานให้ตรงกับ ความต้องการของตลาดแรงงานภายใน และต่างประเทศบนพื้นฐานการสร้างแผนพัฒนาฝีมือแรงงาน ตามส่วนเศรษฐกิจด้วยการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และรูปแบบการพัฒนาแรงงานจากการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร คู่ร่วมธุรกิจในการสนองการสร้างขีดความสามารถแรงงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงแนวโน้มอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรจะเป็นในสังคมวิถีใหม่โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจากปัจจัยภายในองค์กร การปฏิบัติงานด้วยช่องทางใหม่การบริหารทรัพยากรใหม่ที่จะเกิดการผสมผสานสู่ความอยู่รอดขององค์กร การพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรมในเมืองหลวงพระบางเมื่อพิจารณาด้านการจัดการทรัพยากรธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้งานมีความสะดวก และสอดคล้องกับ ว่องไว บวรรัฐ มาเจริญ และประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ (2563) ด้านพัฒนาบรรยากาศของการสร้างภาวะผู้นำในองค์กรสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ทีมงานได้เห็นถึงความมุ่งมั่น ในการบรรลุภารกิจขององค์กร ด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานการสนับสนุนบุคลากรให้มีผลงาน และพิจารณาความเหมาะสมในการขึ้นสู่ตำแหน่งทำให้ทีมงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ การสร้างความกระตือรือร้น ในทีมงานจะทำให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ บนพื้นฐานความเชื่อใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน วางตัวในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความหลากหลาย และเรียนรู้การรับมือกับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และรับรู้ถึงความสำคัญของงานที่ทำอยู่กับค่านิยมหลักขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เรื่องการพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้ ผู้บริหารธุรกิจภาคโรงแรมในพื้นที่ศึกษาวิจัยจะต้องมีการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำขั้นพื้นฐานเพื่อให้เข้าใจระบบการบริหารที่งานขั้นต้น ระบบการจัดการธุรกิจองค์รวม และควรร่วมมือกันสถาบันการศึกษาอย่างจริงจังในการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างธุรกิจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ พร้อมทั้งวางกรอบคุณลักษณะของผู้นำที่ระดับผู้ดูแลหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานทั่วไปเสียก่อน พร้อมกับการกำหนดเงื่อนไขในหน้างาน (Job Description) และมาตรฐานการปฏิบัติงานของธุรกิจ (Standard of Operation)

ข้อเสนอแนะต่อการต่อยอดงานวิจัย

1. ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรท้องถิ่น
2. ควรศึกษาพิจารณาศักยภาพภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในจังหวัด ที่มีศักยภาพ ในด้านการท่องเที่ยว เช่น เมืองหลวงเวียงจันทน์ เมืองจำปาศักดิ์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการเปรียบเทียบและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับบุคลากรการท่องเที่ยวให้มากที่สุด
3. ควรศึกษาแนวโน้มความต้องการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริษัทธุรกิจอื่น ๆ
4. การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรนำผลวิจัยครั้งนี้มาเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนา และการปรับปรุงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. 2558. **งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีทุนทางจิตวิทยา ด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชินวัฒน์ ชมประเสริฐ. 2562. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของคณะกรรมการ พัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอเขตสุขภาพ ที่ 2. วารสารโรคและภัยสุขภาพสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดนครสวรรค์**. 3, 13(1), 34-47.
- ณัฐपालิน นิลเป็ง. 2560. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ**, 35(1), 16-19.
- ไทยพับลิก้า. 2565. **สร้างสังคมผูกคอตด้วย “ESG” (Building “ESG-driven Society”)**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://thethinkwise.com/2022/12/15/esg-for-hotel-business/> (12 มิถุนายน 2023).
- ธนายุทธ สิริรัตนานนท์. 2651. **กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตรชนก ดวนใหญ่. 2562. **งานวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล ประจำปี 2562**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บวรรัฐ มาเจริญ และประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. 2563. **ความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน. วารสารวิทยบริการ**, 31(1), 90-100.
- บุษราคัม ปัญญา, แจ่มจันทร์ เดชคุณมาก และวันชัย ธรรมศรี. 2551. **งานวิจัยเรื่องการพัฒนา ศักยภาพผู้นำเพื่อสร้างกระบวนการทรรศน์ใหม่ในการพัฒนาชุมชนพื้นที่โครงการพระราชดำริ หมู่บ้านสหกรณ์สันกำแพงกิ่ง อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรกร วงศ์สกุล. 2555. **งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- รจิต คงหาญ และวิชาชา วัฒนปกรณ์. 2560. ทิศทางการบริหารบุคลากรในโรงแรมขนาด กลางและ ขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจ (SMEs) รุ่นใหม่ ในอนาคต. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 8(1), 171-187.
- รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์, สุริยงค์ ชวนชัยน และสมสรธัญก์ วงษ์อยู่น้อย. 2560. รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาค ตะวันตก. **วารสารสารสนเทศ**, 16(1).
- วิไลพร ไชโย. 2559. งานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้นำท้องถิ่น กับการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- วงศกร เพียรชนะ. 2566. งานวิจัยเรื่องความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิระ ศรีโยธิน. 2565. บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร. **วารสารการจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**, 9(1), 159-172.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2562. การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: กระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬา.
- สุทธธัญญา โอบอ้อม. 2014. งานวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- สุนทร ดีเวลอปเมนท์. 2566. เคทชีน่า ESG มิติสิ่งแวดล้อมเชื่อมโยงธุรกิจ รมรณรงค์นักท่องเที่ยวเข้า พัก Green Hotel. [Online]. Available [https://www.sdperspectives.com /talk/20058-ktc-green-hotel-campaign/](https://www.sdperspectives.com/talk/20058-ktc-green-hotel-campaign/) (1 มิถุนายน 22566).
- สุมณฑา ทายุก. 2557. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อรรณวิห ชื่นจิตต์. 2558. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. 2559. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้า ทายมุ่งสู่ความสำเร็จ ขององค์กรอย่างยั่งยืน. **วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 9(1), 845-860.

- อลิศรา ธรรมบุตร. 2562. กลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ*, 6(2), 62-81.
- อานุกาฬ เลขะกุล. 2564. ความปกติถดถอยในอุดมศึกษา: ความท้าทาย. *วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้*, 1(2), 111-125.
- Adelman, C. 1993. Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational action research*, 1(1), 7-24.
- Amica Travel. 2023. **Maison Dalabua**. [Online]. Available <https://www.amica-travel.com/laos/experiences/maison-dalabua> (05 June 2023).
- Bae, Gum-Kwang, Lee, Sang-Mook & Luan, Bui-Kim. 2023. The Impact of ESG on Brand Trust and Word of Mouth in Food and Beverage Companies: Focusing on Jeju Island Tourists. *Sustainability*, 15(3), 2348.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. N.P.: sage.
- Bennett, J. B. 2022. **The Elite Leadership Matrix**. [Online]. Available <https://jbryanbennett.com/training/the-elite-leadership-matrix/> (17 April 2023).
- Bonett, D. G. & Wright, T. A. 2015. Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of organizational behavior*, 36(1), 3-15.
- Booking.com. 2021. **Sustainable Travel Report Affirms Potential Watershed Moment for Industry and Consumers**. [Online]. Available <https://globalnews.booking.com/bookingcoms-2021-sustainable-travel-report-affirms-potential-watershed-moment-for-industry-and-consumers/> (17 April 2023).
- Boonyasarn, D. & Totharong, C. 2020. Service Innovation and Value Creation in Hotel Business. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(12), 62-75.
- Bounthachit, B. 2561. **แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- Bowen, D. E. & Lawler III, E. E. 2006. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 33(3), 155-169.

- Chanidthai, K. & Bodeerat, C. 2022. Guidelines for Developing Personnel Potential of Local Government Organizations Case Studies in Muang Phitsanulok District Phitsanulok Province. **Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University**, 8(2), 159-174.
- Chen, G.-y. & Zhang, J.-s.. 2011. Analysis on transformational leadership in post-crisis era: Evidence from Jack Welch in GE. **2011 International Conference on Electronics, Communications and Control (ICECC)**. Ningbo, China.
- Cindy, F. 2023. **Luang Prabang, Laos A hidden paradise**. [Online]. Available <https://time.com/collection/worlds-greatest-places-2023/6261821/luang-prabang-laos-2/> (16 April 2023).
- Clarke, G. V. 2023. **Career Mapping Workbook**. [Online]. Available <https://virginia-clarke.mykajabi.com/Career-Mapping-Workbook> (17 April 2023).
- _____. 2023. **Developing Transformational Leadership Skills for Success**. [Online]. Available <https://www.linkedin.com/pulse/developing-transformational-leadership-skills-success-clarke> (17 April 2023).
- Godoy, M. & Filho, D. 2021. Facing the BANI world. **International Journal of Nutrology**, 14(02), e33-e33.
- Dhiman, P. & Arora, S. 2020. A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: A study of hospitality industry. **Journal of Innovation & Knowledge**, 5(3), 200-209.
- Discover Laos Today. 2022. **Maison Souvannaphoum Hotel by Angsana**. [Online]. Available <https://discoverlaos.today/hotel/maison-souvannaphoum-hotel-by-angsana> (05 June 2023).
- Doolittle, J. & Claassen, R. 2020. **The Leadership Matrix Style**. [Online]. Available <https://jeffdoolittle.com/2020/11/06/leadership-style-matrix/#fnref:1> (17 April 2023).
- Fuentes, Z. 2020. Why Is Learning & Development So Important? [Online]. Available <https://employers.hosco.com/blog/why-is-learning-development-so-important> (17 April 2023).

- Garas, S., Mahran, A. & Mohamed, H. 2018. Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. **Journal of Product & Brand Management**, 27, 79-95.
- Government of Lao PDR, MICT. 2020. **Statistical Report on Tourism in Laos**. Vientiane: MICT.
- Grand Luang Prabang. 2022. **the grand luang prabang**. [Online]. Available <https://www.grandluangprabang.com/> (05 June 2023).
- Hein, R. 2013. **How to Apply Transformational Leadership at Your Company**. [Online]. Available <https://www.cio.com/article/288976/careers-staffing-how-to-apply-transformational-leadership-at-your-company.html> (17 April 2023).
- Hengel, L. 2023. **Laos Travel Guide: One Week In Southeast Asia's Most Charming Country**. [Online]. Available <https://www.forbes.com/sites/liviahengel/2023/03/30/laos-travel-guide-one-week-in-southeast-asias-most-charming-country/?sh=1caca43135d0> (16 April 2023).
- Herr, K. & Anderson, G. L. 2014. **The action research dissertation: A guide for students and faculty**. N.P.: Sage.
- Heyvaert, M., Hannes, K. & Onghena, P. 2016. **Using mixed methods research synthesis for literature reviews: the mixed methods research synthesis approach**. N.P.: Sage.
- Hoan Nguyen Van. 2563. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวชุมชนบ้านสบแฝก ตำบลแม่แฝกใหม่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- Horwath, HTL. (2015). **Tourism Megatrends 10 things you need to know about the future of Tourism**. [Online]. Available <http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Tourism-Mega-Trends4.pdf> (16 February 2023).
- Houngvilai Hotel. 2023. **houngvilai hotel luangprabang**. [Online]. Available <https://houngvilai-hotel-luang-prabang.booked.net/#r> (05 June 2023).
- Kets de Vries, Manfred F. R. & Korotov, K. 2010. **Transformational leadership development programs: Creating long-term sustainable change**. [Online]. Available https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1680753 (16 February 2023).

- Kimberlee, L. 2019. **The Importance of Training & Development in the Hospitality Industry.** [Online]. Available <https://smallbusiness.chron.com/customer-service-training-catering-hospitality-industry-60917.html> (16 February 2023).
- Kimberly, Y. & Adrian, F. 2019. **ESG in Hotel Real Estate: Understanding ESG & the hotel asset lifecycle.** [Online]. Available <https://hospitalityinsights.ehl.edu/esg-hotel-real-estate> (16 February 2023).
- Kiridara Hotel. 2022. **Restaurant in town.** [Online]. Available <https://kiridarahotel.com/> (05 June 2023).
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. 1970. Determining sample size for research activities. **Educational and psychological measurement**, 30(3), 607-610.
- Kwun, D. J. 2012. Brand management in the hospitality industry. N.P.: n.p.
- Laosafe. 2021. **Laosafe Ensures Tourism Business Safe and Clean Standard.** [Online]. Available <https://laosafe.gov.la/lo/laosafe/> (16 February 2023).
- Laotian, T. 2020. **Lao Thiao Lao Campaign Launched to Boost Domestic Tourism.** [Online]. Available <https://laotiantimes.com/2020/09/13/lao-thiao-lao-campaign-launched-to-boost-domestic-tourism> (16 February 2023).
- Legrand, W. & Akupe M. B. 2022. ESG, SDGs, and Hospitality: Challenges and Opportunities in Activating Sustainability. **Business in the 21st Century**, 25-39.
- Lenzen, M., Sun, Y., Faturay, F., Ting, Y., Geschke, A. & Malik, A. 2018. The carbon footprint of global tourism. **Nature climate change**, 8(6), 522-528.
- Lim, W. M. 2022. Toward a theory of social influence in the new normal. **Taylor & Francis**, 46(1). 1-8.
- Lin, Yongjia, Lu, Zhenye, Fan, Di & Zheng, Zhen. 2023. The bright and dark sides of ESG during the COVID-19 pandemic: evidence from China hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.
- Luongo, M. T. 2017. **Hotels Train Workers in the Personal Touch** [Online]. Available <https://www.nytimes.com/2017/07/10/business/hotels-employee-training-hospitality.html> (17 April 2023).

- Mathews, B. 2023. **Hospitality Industry in 2023: Responding to new trends.**
 [Online]. Available <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4114325.html> (16 April 2023).
- MICT. 2020. **Luang Prabang Tourism Destination Management Plan 2020 - 2025.**
 N.P.: DMP.
- _____. 2021. **Lao PDR Tourism COVID-19 Recovery Roadmap 2021-2025.** N.P.:
 DMP.
- Miles, S. J. & Mangold, G. 2004. A conceptualization of the employee branding
 process. **Journal of relationship marketing**, 3(2-3), 65-87.
- Mogalakwe, M. 2006. The use of documentary research methods in social research.
African Sociological Review/Revue Africaine De Sociologie, 10(1), 221-230.
- Morgan, B. 2019. **The 10 Habits Of Transformational Leaders.** [Online]. Available
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/25/the-10-habits-of-transformational-leaders/?sh=4e82d87e343b> (16 February 2023).
- Muangthong Hotel. 2022. **Gallery Angsana.** [Online]. Available
<https://muangthonghotel.com/portfolio-items/pool-bar/> (05 June 2023).
- Perera, S. 2021. **S&I Leadership Matrix - What type of Leader are you?.** [Online].
 Available <https://www.linkedin.com/pulse/si-leadership-matrix-what-type-leader-you>
 (16 April 2023).
- Peuter, J. de. 2019. **Three Reasons Why Training in Hospitality Matters** [Online].
 Available <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4094032.html>
 (16 April 2023).
- Philavong, V. & Onphanhdala, P. 2023. The post-pandemic green economic recovery,
 livelihoods, and adaptations in ASEAN. In **Post-Pandemic Green Recovery in
 ASEAN** N.P.: Routledge.
- Pracht, D., Toelle, A. & Broaddus, B. 2022. Action Research: A Methodology for
 Organizational Change: 4H424, 2/2022. **EDIS**, (1).
- Prasanth, S. 2015. Training and development in hotel industry. **Shanlax International
 Journal of Management**, 3(1), 27-34.

Razzetti, G. 2022. **There Are Four Leadership Styles – Which One Is Yours?**.

[Online]. Available https://www.linkedin.com/pulse/four-leadership-styles-which-one-yours-gustavo-razzetti_(16 April 2023).

Rivera, L. A. 2012. Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. **American sociological review**, 77(6), 999-1022.

Robinot, E. & Giannelloni, J. L. 2010. Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? **Journal of Services Marketing**, 24(2), 157-169.

Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. 1977. On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Tijdschrift voor Onderwijsresearch**, 2(2), 49-60.

Ryan, A. 2019. **Training & Development – Real Challenges & Achieving the 'Holy Grail'**. N.P.: jbryanbennett.

Sagor, R. 2000. **Guiding school improvement with action research**. N.P.: Ascd.

Salesforce. 2023. **Customer Service: Top Soft and Hard Skills Every Agent Needs**. [Online]. Available <https://www.salesforce.com/resources/articles/important-customer-service-skills-list/?sfmc-redirect=517> (17 April 2023).

Sandelowski, M., Voils, C. I. & Barroso, J. 2006. Defining and designing mixed research synthesis studies. **Research in the schools: a nationally refereed journal sponsored by the Mid-South Educational Research Association and the University of Alabama**, 13(1), 29.

Schultz, D. P. & Schultz, S. E. 1986. **Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology**. 4th ed. Macmillan Publishing.

Skill For Tourism Project LAO/029. 2020. **A Snapshot Of Employment And Skills In The Tourism And Hospitality Sector in Lao PDR**. [Online]. Available https://luxdev.lu/files/documents/LMI_Bulletin_for_Employers_2019_.pdf (12 June 2023).

Somsawasdi, A. 2022. **ESG กับธุรกิจโรงแรม**. [Online]. Available <https://thethinkwise.com/2022/12/15/esg-for-hotel-business/> (12 June 2023).

Su, Ching-Hui Joan & Chen, Chun-Da. 2020. Does sustainability index matter to the hospitality industry? **Tourism Management**, 81, 104-158.

- Suzuki, A. 2011. **The Economic Impact of Hotel Development**. N.P.: Pinnacle-advisory.
- Tongkaew, T., & Pasunon, P. 2019. Documentary Research to Synthesize Components and Analyze the Relationships of Managing Capabilities of Occupational for People with Disabilities: The context of Situation, Paradigms and Capability Approach). **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 11(3), 2162-2192.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P. & Kumar, S. 2019. Micro-foundations for sustainable development: leadership and employee performance. **International Journal of Organizational Analysis**, 28(1), 92-108.
- Tunney, P. 2020. **How's Hospitality Feeling? Discover Hosco's Hospitality Pulse** [Online]. Available <https://employers.hosco.com/blog/how-s-hospitality-feeling-discover-hoscos-hospitality-pulse-ou> (10 April 2023).
- University of Minnesota. 2023. **Leadership model**. [Online]. Available <https://extension.umn.edu/leadership-approach-and-models/leadership-model> (05 April 2023).
- Vongphachanh, M. 2023. **Almost 1.3 Million Tourists Visited Laos in 2022**. [Online]. Available <https://laotiantimes.com/2023/02/16/almost-1-3-million-tourists-visited-laos-in-2022/> (16 February 2023).
- White, S. K. 2022. **What is transformational leadership? A model for motivating innovation**. [Online]. Available <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html> (17 April 2023).
- Wijitwanna, S. 2022. Correlation in Statistics: How to Use. **Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University**, 8(2), 1-15.
- Yamano, T., Pradhananga, M., Schipani, S., Samson, J. N., Quiao, L., Leuangkhamsing, S. & Maddawin, A. 2020. The impact of COVID-19 on tourism enterprises in the Lao People's Democratic, **ADB BRIEFS**, 1-8.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้นำต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรการโค้ชพนักงาน
ท้องถิ่นที่ทำงานในธุรกิจท่องเที่ยว-ภาคธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อสถานการณ์การจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม

ตอนที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 3 ความต้องการของพนักงานท้องถิ่นในการพัฒนาศักยภาพสู่ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวในประเทศ แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง (Idealized Influence) หมายถึง ผู้ที่
กล้าหาญในการทำสิ่งที่ถูกต้อง มีความเป็นกลาง มีความตระหนักรู้ในตนเอง ทำงาน
ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีจริยธรรม ปฏิบัติตนในลักษณะที่สอดคล้องกับ
จรรยาบรรณ รู้จำแนกถูกและผิดช่วยชี้้นำการขัดแย้งต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐาน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ผู้ที่มี
อิทธิพลในการสร้างแรงบันดาลใจด้านบวกให้กับบุคคล ทีมงาน แนะนำทิศทางในทางที่ดี
ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวก ตั้งคำถามที่กระตุ้นความคิดอย่างมี
วัตถุประสงค์ และมีความหมาย ให้ความสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ด้านการส่งเสริมปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้ที่
ส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานได้เรียนรู้ ใช้ความสามารถในการทำงานทำให้เติบโต และได้รับ
การพัฒนา มีวิธีการสื่อสารการสร้างความสัมพันธ์ เข้าถึงกับกลุ่มผู้คนที่หลากหลายต้องงาน
และก่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญและความรู้

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
หมายถึง ผู้ที่มีเสน่ห์ รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีความเห็นอกเห็นใจและไม่เห็นแก่ตัว
เข้าใจวัฒนธรรม มีความเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้นของบุคคล ทีมงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพ

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาตอบคำถามทุกข้อ คำตอบทุกอย่างผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ
และนำไปวิเคราะห์ประมวลผลนำเสนอได้ภาพรวมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

3. ผู้วิจัยจะเก็บแบบสอบถามฉบับนี้คืนหลังจากส่งแบบสอบถามแล้ว หนึ่งสัปดาห์ หรือกรุณา
ส่งคืน ตามช่องที่แนบมากับแบบสอบถามฉบับนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อสถานการณ์การจัดการธุรกิจท่องเที่ยวภาคการโรงแรม

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมายลง ✓ ลงในช่องระดับ ความต้องการที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

กรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการทรัพยากรในธุรกิจ (20 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 10 นาที)						
ด้านสิ่งแวดล้อม (6 ข้อ)						
1	ส่งเสริมการลดการปล่อยคาร์บอน (ตัวอย่าง มีแผนเป้าหมายชัดเจนเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน ใช้ยานพาหนะที่ปล่อยมลพิษต่ำ)					
2	มีระบบจัดการการประหยัดพลังงาน (ตัวอย่าง ติดตั้งระบบแสงสว่างแบบประหยัดพลังงาน ใช้เทคโนโลยีในการจัดการประสิทธิภาพพลังงาน)					
3	มีระบบจัดการสิ่งแวดล้อม (ตัวอย่าง ลดขยะอาหาร, กำจัดพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว, จัดทำแผนลดขยะหมุนเวียน)					
4	มีระบบจัดการน้ำ (ตัวอย่าง ลดการใช้น้ำด้วยก๊อกแบบประหยัดน้ำ ริเริ่มโครงการน้ำตามบริบทเพื่อปกป้องและรักษาแหล่งต้นน้ำในท้องถิ่น)					
5	เข้าร่วมระบบสนับสนุนโรงแรมสีเขียว					
6	เข้าร่วมโครงการเพื่อการลดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ					
ด้านสังคม (8 ข้อ)						
1	มีระบบดูแลค่าแรง และผลประโยชน์					
2	มีกิจกรรมกระตุ้นแรงจูงใจ					
3	ได้รับการอบรมในการป้องกันการค้ามนุษย์และการละเมิดสิทธิมนุษยชน					
4	มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน					

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน					
6	มีความหลากหลายของชนเผ่าในที่ทำงาน					
7	มีตัวแทนสหภาพแรงงาน หรือที่ปรึกษาความกังวลด้านสุขภาพจิตในที่ทำงาน					
8	สร้างอนาคตที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาแรงงานฝีมือมากขึ้น					
ด้านการกำกับดูแลกิจการ บริหารงาน (6 ข้อ)						
1	มีระบบรักษาจริยธรรมในที่ทำงาน					
2	ส่งเสริมการบริจาคและเป็นอาสาสมัครให้ท้องถิ่น					
3	ส่งเสริมความหลากหลายทางเพศในระดับผู้จัดการ					
4	มีระบบแจ้งลูกค้าเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการลดการละเมิดสิทธิมนุษยชน					
5	มีแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานประจำปี					
6	ขยายความร่วมมือกับผู้ค้ารายย่อยท้องถิ่น (การขนส่ง สินค้าที่ระลึก นันทนาการ)					
การจัดการการเรียนรู้และพัฒนา (6 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 3 นาที)						
1	องค์กรมองเห็นศักยภาพผ่านการพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นในการทำงานปัจจุบัน และส่งเสริมความรู้เพื่องาน					
2	ท่านได้รับรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลังการแพร่ระบาด Covid-19					
3	ท่านได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือรูปแบบสมรรถนะการทำงานขั้นสูงในระบบปฏิบัติงาน					
4	ท่านได้อบรมการบริการลูกค้าให้อยู่ในระดับสูง High Service Level					
5	งานที่ท่านได้รับมอบหมายสื่อถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร					

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	องค์กรได้ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
การให้บทบาทของการบริการในธุรกิจ (4 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 2 นาที)						
1	ท่านได้รับการส่งเสริมทักษะการปฏิบัติงาน และพื้นฐานการบริการ					
2	ท่านมีความสัมพันธ์ร่วมกับเพื่อนพนักงานเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลในองค์กร					
3	ท่านมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ภายใต้แรงกดดัน					
4	ท่านมีบทบาทในการสร้างภาพลักษณ์ และความประทับใจอันนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้า					

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล (6 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 2 นาที)

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความ และเติมข้อมูลในช่องว่างที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน

- เพศ ชาย หญิง ไม่ระบุ
- ช่วงปีเกิด 1946-1964 1965-1980 1981-1996 1997-2009
- สถานภาพตำแหน่ง
 - ซูเปอร์ไวเซอร์ (Supervisor)
 - ซูเปอร์ไวเซอร์รุ่นอาวุโส (Senior Supervisor)
 - หัวหน้าหน่วยงาน (Department Head)
 - ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager)
 - ผู้จัดการ (Manager)
 ชื่อตำแหน่งเชี่ยวชาญของท่าน.....
- ท่านมีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่? ไม่มี ถ้ามี, จำนวน.....คน
4. หน่วยงานเชี่ยวชาญของท่าน
 - วิศวกรรมและบำรุงรักษา (Engineering and Maintenance)
 - บริหาร (Executive)

- จัดทำอาหาร และเครื่องดื่ม (Food and Beverage Production)
- บริการอาหาร และเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service)
- การเงิน การบัญชี (Finance and Accounting)
- รับรองส่วนหน้า (Front Office)
- ทำความสะอาด/ตกแต่งห้องพัก (Housekeeping)
- ทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้ (Human Resources and Learning)
- การขาย และการตลาด (Sales and Marketing)
- สำรองโรงแรม และพาณิชย์ออนไลน์ (อีคอมเมิร์ซ) (Reservation & E-commerce)
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
- รักษาความปลอดภัย (Security)

5. ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน

- ต่ำกว่า 6 เดือน
- 6 -12 เดือน
- 13 - 36 เดือน (ระหว่าง 1 - 3 ปี)
- 37 - 60 เดือน (ระหว่าง 3 - 5 ปี)
- 61 - 120 เดือน (ระหว่าง 5 - 10 ปี)
- มากกว่า 120 เดือน (มากกว่า 10 ปี)

6. รูปแบบการบริหารโรงแรมของท่าน

- บริหารโดยเจ้าของโรงแรม
- บริหารโดยเครือข่ายท้องถิ่น
- บริหารโดยเครือข่ายนานาชาติ

ตอนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรท้องถิ่น

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมายลง ✓ ลงในช่องระดับ ความต้องการที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

กรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง Idealized Influence (4 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 2 นาที)						
1	มีความกล้าหาญ และความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายที่เข้ามา มีระบบการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ และสามารถจัดสมดุลในชีวิต-ทำงาน					
	Role Model					
2	มีจริยธรรม ความประพฤติทางศีลธรรมเพื่อให้ได้รับความเคารพ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในระดับที่จำเป็น					
	Trustworthiness					
3	เรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเติบโตส่วนบุคคลผ่านการระบุงจุดแข็งและจุดอ่อน					
	Personal Sacrifice:					
4	มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถพิจารณาความเป็นผู้นำ รับรู้ถึงวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำแบบยั่งยืน					
	Charisma and Presence					
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ Inspiration Motivation (4 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 2 นาที)						
1	มีวิธีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พูดคุยกับผู้อื่นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นผ่านการนำเสนอ และการโต้ตอบในชีวิตประจำวัน และอธิบายการมอบหมายงานอย่างชัดเจนและไม่ต้องกดดันมาก					

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Inspirational Communication:					
2	มีวิธียกย่องความสำเร็จและชื่นชมความพยายามของสมาชิกในทีม เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวกและกระตุ้นให้แต่ละคนดำเนินการอย่างดีที่สุดต่อไป					
	Recognition and Rewards					
3	เสริมพลังการฝึกสอนและการให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานของทีมงาน วิธีเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทีมงานโดยการมอบหมายความรับผิดชอบและการให้อิสระ					
	Coaching and Empowerment					
4	เข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และเชื่อมโยงกับอารมณ์ของทีมงานเพื่อเห็นอกเห็นใจ สนับสนุน และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง					
	Emotional Intelligence					
3. ด้านการส่งเสริมปัญญาของผู้ตาม Intellectual Stimulation (4 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 2 นาที)						
1	รู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย ส่งเสริมวัฒนธรรมของการถกเถียงอย่างสร้างสรรค์					
	Challenging Assumptions and Seeking New Perspectives					
2	รู้สร้างบรรยากาศของการสื่อสารแบบเปิด สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่ทุกคนรู้สึกสะดวกใจที่จะแบ่งปันแนวคิดและความคิดเห็นที่ช่วยระบุดูจุดแข็งของคนในทีมงานเพื่อทำงานร่วมกัน					

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Open Communication and Idea Sharing:					
3	วิธีส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลวและเน้นย้ำถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ใหม่ การเพิ่มพูนทักษะ ตามแนวโน้มของอุตสาหกรรม					
	Encouragement of Creativity and Innovation Continuous Learning Culture					
4	ความสามารถในการส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ หรือความมั่นใจในการเผชิญต่อปัญหา ปฏิบัติงานอยู่บนหลักของเหตุและผล และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน					
	Critical Thinking and Problem-Solving:					
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Individualized Consideration (4 ข้อ ใช้เวลาตอบประมาณ 2 นาที)						
1	ความเห็นอกเห็นใจและความฉลาดทางอารมณ์ รับรู้ถึงจุดแข็งและความท้าทายของแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์เฉพาะของพวกเขา					
	Adapt Communication Styles Empathy and Emotional Intelligence					
2	การฝึกสอนและการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล การออกแบบการฝึกสอนแบบกำหนดเองแก่สมาชิกในทีม รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน					
	Customized Support and Coaching					
3	รู้ถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความชอบและมุมมองของคนรุ่นใหม่ สร้าง					

ข้อ	เนื้อหา	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	โอกาสในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันข้ามรุ่น					
	Understand and Appreciate Generational Differences and diversity					
4	เข้าใจปัจเจกบุคคลทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่ากับงานที่ทำอยู่ และระบุเป้าหมายส่วนบุคคล จุดแข็ง พื้นที่สำหรับการเติบโต และแรงบันดาลใจในอาชีพเพื่อช่วยให้บุคคลบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน					
	Provide Personalized Development Opportunities					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ

“พวกเราเชื่อมั่นว่าทุก ๆ ความเห็นล้วนแต่ต้องได้รับฟัง เพราะทุกความเห็นนั้นล้วนแต่มีประโยชน์ และช่วยนำไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ ความคิดเห็นของท่านจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นที่เห็นว่ามีความจำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยเพื่อสังคมได้ในข้อความนี้” 3 เรื่องของข้อเสนอแนะ

1.

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.

.....
.....
.....
.....

5.

.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก
จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คำแนะนำของการตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีจุดประสงค์เพื่อการการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรธุรกิจท่องเที่ยวในเมืองมรดกโลก จังหวัดหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจท่องเที่ยว

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์	รายละเอียด	หมายเหตุ
เวลาการสัมภาษณ์		
สถานที่สัมภาษณ์		

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่งงาน

องค์กร

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของต่อประเด็นปัญหา อุปสรรคการประกอบธุรกิจท่องเที่ยว

1. ท่านคิดว่าอะไรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคการท่องเที่ยว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค
ภาพประกอบการวิจัย



ภาพที่ 16 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล



ภาพที่ 17 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล



ภาพที่ 18 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล



ภาพที่ 19 ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล



ภาพที่ 20 พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย
ที่มา: Amica Travel (2023)



ภาพที่ 21 พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย
ที่มา: Kiridara Hotel (2022)



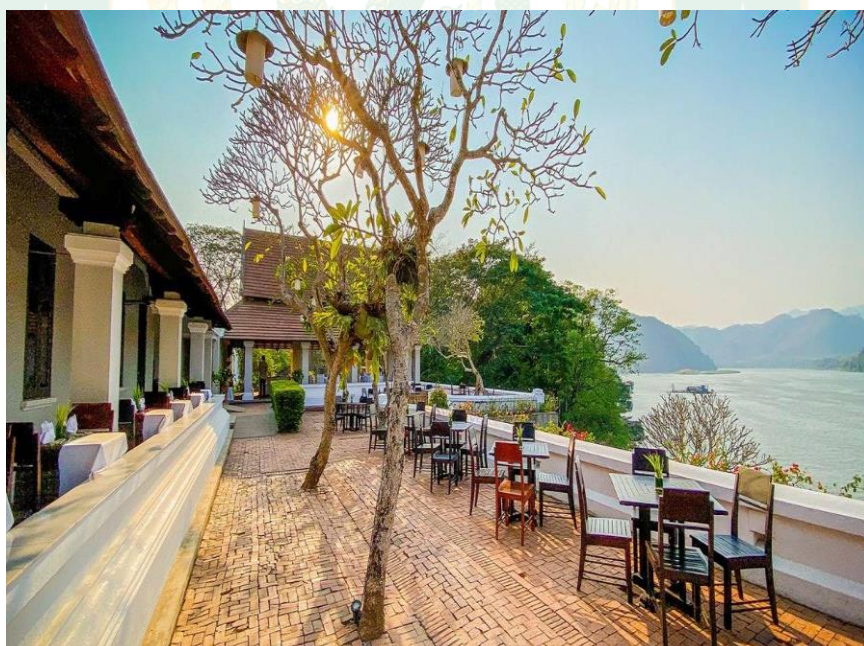
ภาพที่ 22 พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย
ที่มา: Discover Laos Today (2022)



ภาพที่ 23 พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย
ที่มา: Muangthong Hotel (2022)



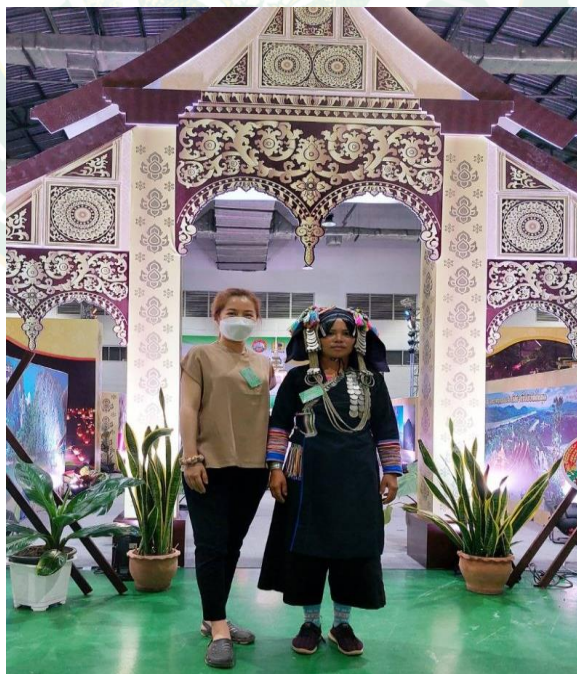
ภาพที่ 24 พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย
ที่มา: Houngvilai Hotel (2023)



ภาพที่ 25 พื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ที่ให้เก็บข้อมูลวิจัย
ที่มา: Grand Luang Prabang (2022)



ภาพที่ 26 ลงพื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ส่วนประเพณีวัฒนธรรม



ภาพที่ 27 ลงพื้นที่ธุรกิจภาคโรงแรมในจังหวัดหลวงพระบาง ส่วนการออกงานแสดงบูทประชาสัมพันธ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล Miss Thepduangchan Bounthideth
เกิดเมื่อ 18 เมษายน 2536
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2556 เทคโนโลยีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสุภานุวงศ์
พ.ศ. 2564 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสุภานุวงศ์

