

การศึกษาปัจจัยการพัฒน่องค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา ไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม

The Study of Factors Affecting Business Sustainable in Post Covid-19 in Thailand
Based on Honeybee Leadership Framework: A Case Study in Hotel Industry

พิชاکกร ไบสุวรรณ¹ และสุเทพ นิมไสย^{2*}

Pichakorn Baisuwan¹, and Suthep Nimsai^{2*}

Received 10 Dec 2024 Revised 31 Dec 2024 Accepted 31 Dec 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 และ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 372 ชุด จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาพนักงานในระยะยาว ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ การให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร ความผูกพันในองค์กร การจัดการด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นอิสระด้านการเงินจากตลาด และการรักษาพนักงานในระยะยาว ตามลำดับ

คำสำคัญ: การเป็นผู้นำที่ยั่งยืน โคโรนาไวรัส 2019 อุตสาหกรรมโรงแรม

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จ.กรุงเทพมหานคร 10400

Master's student, College of Management, Mahidol University, Bangkok, Thailand, 10400 Email: pichakorn.bai@mahidol.ac.th

² อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จ.กรุงเทพมหานคร 10400

Lecturer, College of Management, Mahidol University, Bangkok, Thailand, 10400 *Corresponding author email: suthep.cmmu@gmail.com

Abstract

The objectives of this study are 1) To study organizational success factors after the COVID-19 pandemic, and 2) job satisfaction perceived by employees after the COVID-19 pandemic, based on the concept of Sustainable Leadership within the hotel industry. This quantitative research obtained data from 372 online questionnaires using the purposive sampling technique. From the Multiple Regression Analysis, it was found that the factors affecting employee satisfaction include organizational networking, corporate culture, personnel development, employee relations, valuing personnel within the organization, social responsibility, and long-term employee retention, in that order. In that order, the factors affecting perceived organizational success include valuing employees within the organization, organizational commitment, self-management, social responsibility, financial independence from the market, and long-term employee retention.

Keywords: Sustainable Leadership, COVID-19, Hotel Industry

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ เผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และกระแสสังคม รวมถึงปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กรและบุคลากร การปรับตัวและพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญ แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนหมายถึงการตอบสนองความต้องการของปัจจุบันโดยไม่ ลิดรอนความสามารถของคนรุ่นหลัง การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อสร้าง ความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน, 2564; พิริยาภรณ์ อันทองและศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559; สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ที่ขยายตัวไปทั่วโลกและมีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ทั้งในเรื่องการใช้ชีวิต การทำงาน และการ ดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ในไทยได้รับผลกระทบหนักจากมาตรการควบคุมของรัฐบาล เช่น การปิดสถานที่ และจำกัดการเปิดปิดร้านอาหาร ทำให้รายได้ลดลงและต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ การลดต้นทุนและการเพิ่ม ช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์เป็นตัวอย่างของการปรับตัว

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมในประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง โดยจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ลดลงอย่างมาก มีการประเมินการสูญเสียรายได้ของธุรกิจโรงแรมอยู่ในช่วงติดลบประมาณ 279,293.2 - 418,440.3 ล้านบาท (ธนาคารกรุงเทพ, 2563) อัตราการเข้าพักและรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัวลงอย่างมาก จากข้อมูลของศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2564) การท่องเที่ยวในประเทศไทยในปีงบประมาณ 2564 ยังคงอยู่ในช่วงวิกฤต จำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยอยู่ที่ 64.01 ล้านคน-ครั้ง ลดลงร้อยละ 38 และรายได้การท่องเที่ยว 1,214,442 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 42 อันเป็นผลจากการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกภาคส่วน เศรษฐกิจชะลอตัว หนี้ครัวเรือนเพิ่มขึ้น และกำลังซื้อลดลง แนวโน้มการท่องเที่ยวในปี 2565 คาดว่าจะเติบโตขึ้นอย่างช้าๆ โดยเน้นการเพิ่มจำนวนการเดินทางท่องเที่ยวมากกว่ารายได้เนื่องจากเศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัวได้เร็ว

การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 ทำให้หลายประเทศใช้มาตรการปิดเมือง ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงและความต้องการเดินทางลดลง โรงแรมในประเทศไทยเผชิญภาวะตกต่ำ โดยหลายโรงแรมต้องปิดหรือลดพนักงาน รวมถึงงานประชุมสัมมนาที่เป็นแหล่งรายได้สำคัญก็ลดลงอย่างมาก ซึ่งในปีงบประมาณ 2564 การท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศในไทยยังคงอยู่ในช่วงวิกฤต โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าไทยรวมเพียง 96,667 คน ลดลงร้อยละ 99 และรายได้จากการท่องเที่ยวประมาณ 1 หมื่นล้านบาท หดตัวร้อยละ 99 อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในปี 2565 คาดว่าจะฟื้นตัวดีขึ้นจากนโยบายการเปิดประเทศและการผ่อนคลายข้อจำกัดในการเดินทางสำหรับผู้ได้รับวัคซีนครบโดส เช่น ลดระยะเวลากักตัว ทั้งนี้ ยังต้องติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 กลายพันธุ์ที่อาจทำให้มีการเพิ่มมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศอีกครั้ง (ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว, 2564) ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มซบเซาต่อเนื่อง แต่คาดว่าจะทยอยฟื้นตัวในปี 2565-2566 โดยต้องใช้เวลาอย่างน้อย 4 ปี กว่านักท่องเที่ยวต่างชาติจะกลับมาระดับก่อนการระบาด (ฐานเศรษฐกิจ, 2565) ขณะที่นักท่องเที่ยวไทยจะฟื้นตัวเร็วขึ้นจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ การผลิตวัคซีนในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 จะหนุนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ภายใต้ฐานวิถีชีวิตใหม่หลังวิกฤตผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานในธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรปรับตัวและพัฒนาองค์กรเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2563)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิดการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันรูปแบบการลงทุนในธุรกิจโรงแรมได้มีการ

เปลี่ยนแปลงไป จากการไล่ซื้อกิจการ (Takeover) กิจการถูกเปลี่ยนมาเป็นการรับจ้างบริหารโรงแรมด้วยเครือโรงแรมที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโรงแรม ซึ่งภายใต้เครือเหล่านี้จะประกอบด้วยแบรนด์หลาย ๆ แบรนด์ ตั้งแต่แบรนด์ระดับหรู (Luxury) หรือระดับ 5 ดาว ไปจนถึงแบรนด์ระดับประหยัด (Economy) เพื่อจับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันออกไป โดยปัจจุบันนี้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยถูกครองตลาดด้วยเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) เป็นจำนวนมาก และเพื่อให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมได้นำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ และปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงเตรียมการสำหรับอนาคต เพื่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

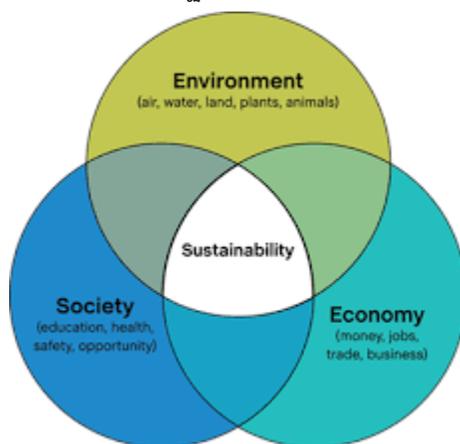
วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม
- 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีความยั่งยืน (Sustainable Theory)

แนวคิดทฤษฎีความยั่งยืนเกิดขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1969 ในการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยทรัพยากรทางมนุษย์ที่ประเทศสวีเดน โดยทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม องค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ (IUCN) ได้เน้นถึงความสำคัญของการผสมผสานทั้งสามด้านเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนที่จุดศูนย์กลางของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (Todorov & Marinova, 2009)



ภาพที่ 1: องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน
ที่มา: ศูนย์วิจัยนโยบายด้านเศรษฐกิจสีเขียว (2559)

แนวความคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนหมายถึงการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง แต่ละธุรกิจอาจนิยามการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามบริบทของตน แต่โดยรวมแล้วควรเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจที่ดี บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชน ซึ่งในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนชั่วคราวเศรษฐกิจของโลก กฎระเบียบ และนโยบายด้านสภาพอากาศ ทรัพยากรและพลังงาน การแข่งขันทางธุรกิจ และภาวะโรคระบาด สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้อง “ปรับตัว” เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (WECD, 1987; พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

Worley and Lawler (2010) ได้กล่าวว่า การปรับทิศทางของกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) คำนึงถึงอนาคตและศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่
- 2) เข้าใจเอกลักษณ์ขององค์กรและผลกระทบต่อความสำเร็จ
- 3) มีเอกลักษณ์ที่ตอบรับสภาพแวดล้อมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 4) ปรับทิศทางกลยุทธ์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
- 5) ทบทวนกลยุทธ์และปรึกษาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 6) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำเสนอความคิดริเริ่ม
- 7) พิจารณาและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรในอนาคต

ทฤษฎีเกี่ยวกับโรงแรมและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

โรงแรมเป็นที่พักชั่วคราวที่ใช้สำหรับการพักผ่อนหรือการทำงาน และเป็นธุรกิจสำคัญที่ช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ให้ความหมายของโรงแรมว่า “สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน” ขนาดของโรงแรมแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก คือ ขนาดเล็ก 4-79 ห้อง ขนาดกลาง 80-200 ห้อง ขนาดใหญ่ 200-500 ห้อง และขนาดใหญ่มาก 500 ห้องขึ้นไป (ธนาภา พรประทานเวช, 2558)

ทฤษฎีแนวความคิดการจัดการธุรกิจโรงแรม

ระบบการบริหารจัดการโรงแรมแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ระบบอิสระ (Independent system) โรงแรมที่เจ้าของบริหารเองและไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรหรือธุรกิจใด ๆ และ 2) ระบบเครือข่าย (Chain system)

โรงแรมที่รวมกลุ่มกันโดยมีความเป็นเจ้าของ การควบคุมดูแล และการบริหารที่เหมือนกัน หรืออยู่ในระบบเดียวกัน โดยมีการบริหารจากส่วนกลาง และใช้ชื่อร่วมกันเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยรูปแบบนี้รวมถึงสัญญาว่าจ้างบริหาร (Management Contract) และการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise) (นงคันทน์ ศรีธนาอนันต์, 2544)

ทฤษฎีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

การจัดการภาวะวิกฤตเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Niininen, 2013; Chattananon, 2009) ระบุว่ามียุทธศาสตร์หลัก 3 ประการ ได้แก่ การป้องกันการเกิดวิกฤต กำจัดวิกฤต ให้เร็วที่สุด และสร้างความน่าเชื่อถือ ในอดีตเมื่อเกิดวิกฤตรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการช่วยเหลือธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม ควบคู่กับมาตรการส่งเสริมการตลาดเชิงรุก (Pforr, 2006)

การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรมครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤต โดยมีประเด็นหลัก (Niininen, 2013) ดังนี้

- 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต โรงแรมควรเตรียมการล่วงหน้าสำหรับสถานการณ์วิกฤต เช่น การวางแผนด้านทรัพยากร การอบรมพนักงาน และการทดสอบแผนการรับมือวิกฤต
 - 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต โรงแรมต้องควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การประหยัดพลังงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ โรงแรมควรทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เช่น การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานบรรเทาสาธารณภัย หรือการร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นในการให้บริการต่างๆ
 - 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาหลังเกิดเหตุการณ์ และการให้ข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความกังวลของลูกค้า
 - 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัย โรงแรมควรใช้เทคโนโลยีในการจัดการภาวะวิกฤต เช่น ระบบการติดตามและแจ้งเตือน การใช้แอปพลิเคชันเพื่อติดต่อกับลูกค้า และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูล
- นอกจากนี้ การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อยาวนาน ธุรกิจโรงแรมจึงต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสม เช่น การลดต้นทุนค่าแรงงานในช่วงวิกฤต (Murphy, 2013; Srikatanyoo & Campiranon, 2005; Chattananon, 2009) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤต เช่น กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือการกระจายการลงทุน (Diversification) เพื่อลดความเสี่ยง และการกำหนดนโยบายด้านราคาที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสม

จะช่วยฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังวิกฤต (Glæsser, 2006) ส่วนการใช้โฆษณาและการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการ รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) สามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ (Chattananon, 2009)

ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนหมายถึงการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยมีผลกระทบทั้งด้านดีและไม่ดีต่อสังคม การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชาชน ความร่วมมือในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างถูกต้องเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนเพื่อลดผลกระทบทางลบและให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นประโยชน์อย่างยั่งยืน (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2538)

UNWTO (n.d.) กล่าวว่าพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนใช้ได้กับทุกประเภทการท่องเที่ยว โดยมีหลักการความยั่งยืนจากสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ได้แก่

- 1) สิ่งแวดล้อม การรักษาระบบนิเวศและอนุรักษ์มรดกธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ
- 2) สังคม เศรษฐกิจ อนุรักษ์วัฒนธรรมและคุณค่าประเพณี นำไปสู่ความเข้าใจในวัฒนธรรม
- 3) เศรษฐกิจ การพัฒนาเศรษฐกิจในระยะยาวต้องเกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามากระจ่ายงานและรายได้อย่างเป็นธรรม โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและลดปัญหาให้ความเท่าเทียม

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน โดยมีการสมดุลระหว่างผู้คน ผลกำไร สังคมและสิ่งแวดล้อม (Avery & Bergsteiner, 2011) มองถึงความสำเร็จระยะยาว ไม่เน้นสร้างผลกำไรระยะสั้นเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ Robbins (1989) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

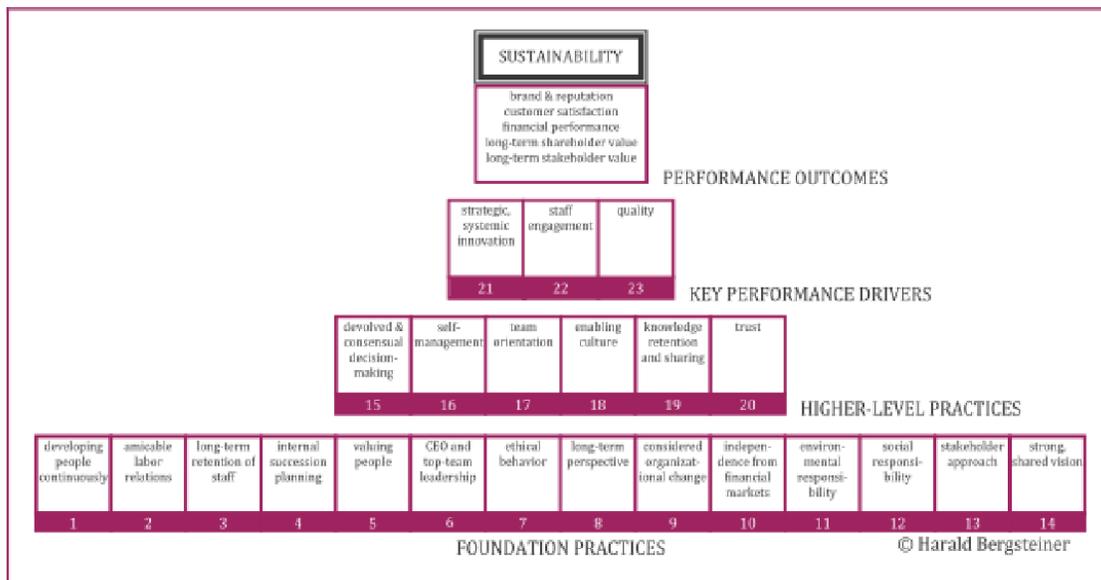
กรองแก้ว อยู่สุข (2535) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ญฐพร ครุกุล (2561) เสริมว่า เป็นกระบวนการใช้ความสามารถหรืออิทธิพลกระตุ้นและชี้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการบริหารแบบนี้จะสร้างความสมดุลและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

แนวคิด Honeybee Leadership ของ Avery and Bergsteiner (2011) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ซึ่งระบุแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัย เป็นรากฐานของความยั่งยืนขององค์กร โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้าและพนักงาน เพื่อให้เกิดผลตอบแทนระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (Suriyankietkaew, 2015) แนวทางไปสู่ความยั่งยืนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

1) ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน การรักษานักงานโดยการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร การให้คุณค่ากับพนักงานที่อยู่ในองค์กร การร่วมมือกันของ CEO และทีมผู้บริหาร การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลภายในองค์กร เพื่อวางแผนการดำเนินการองค์กรไปในระยะยาว รวมถึงปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันผลักดันธุรกิจ

2) ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher-Level Practices) การทำงานเป็นทีม พนักงานมีคุณภาพจากการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้รู้จักงานของตนเอง และแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เกิดการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร มีการแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และมอบความไว้วางใจแก่พนักงาน

3) ระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Practices) เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กรทุกระดับ พนักงานจะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่งผลให้สินค้าและบริการขององค์กรมีคุณภาพสูงเกินมาตรฐาน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2: พีระมิตภาวะผู้นำที่ยั่งยืน
ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form จากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) หลังจากนั้นจะสรุปผลการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ในการศึกษาคั้งนี้ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปในโรงแรมขนาดใหญ่ในเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 เครือที่มีให้บริการในประเทศไทย ได้แก่ เครือ Shangri-La (กรุงเทพฯ และเชียงใหม่), เครือ Accor Hotels (Sofitel, Novotel, Ibis), เครือ Marriott (Marriott Hotels) และเครือ Inter-Continental Hotels Group (IHG) (Holiday Inn)

เหตุผลที่เลือกศึกษากลุ่มประชากรในเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) เนื่องจากโรงแรมเหล่านี้ เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐานสากลและมีเครือข่ายทั่วโลก ดังนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 กลุ่มโรงแรมในเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) จึงได้รับผลกระทบอย่างหนัก และเนื่องจากเป็นโรงแรมในเครือ การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการภายในองค์กรจะดำเนินการได้ยากกว่าโรงแรมขนาดกลางหรือเล็ก เพราะต้องรับคำสั่งหรือนโยบายจากบริษัทแม่ การศึกษาจากกลุ่มประชากรในเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) จึงช่วยให้มองเห็นถึงปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐานสากลได้มากกว่า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ให้กลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปในโรงแรมเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 เครือ ได้แก่ Shangri-La กรุงเทพฯ และเชียงใหม่, Accor Hotels (Sofitel, Novotel, Ibis), Marriott (Marriott Hotels) และ Inter-Continental Hotels Group (IHG) (Holiday Inn)

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีจำนวน 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, 1954) โดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างอีก 15% รวมทั้งหมดเป็น 372 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ Google Form จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปของอุตสาหกรรมโรงแรมเครือ Inter Chain ในประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามของ ดร.สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2015) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ลิขสิทธิ์ของ แฮรี่ เบอร์กส์ไตเนอร์ แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ของ Avery and Bergsteiner (2011) โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร แบ่งออกเป็น 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งประกอบด้วยข้อความเชิงบวกและเชิงลบให้ตอบในลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวนรวม 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวนรวม 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) และมีการแบ่งระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศและตำแหน่งงาน และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 372 ชุด และเก็บข้อมูลโดยตรงจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยส่งลิงก์แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ (Email, Messenger, Line, WhatsApp) เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่กรกฎาคมถึงสิงหาคม 2565 โดยระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นนอกเหนือจากผู้วิจัย

เข้าถึงข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) มาวิเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานมีดังนี้:

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ความสำเร็จขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อช่วยในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้เครื่องมือดังนี้

การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และหาความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนั้น จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและแม่นยำ

การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ทดสอบสมมติฐานในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลายตัวกับตัวแปรตามทีละตัว เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ ความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบเชิงเส้น โดยใช้ค่าสถิติที่ทดสอบ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination: R Square)

ผลการวิจัย

จากการเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงานในองค์กร โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 1: ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน
ในองค์กร (N = 372)

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	174	46.80
หญิง	198	53.20
ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	15	4.00
25 – 34 ปี	130	34.90
35 – 44 ปี	146	39.20
มากกว่า 44 ปี	81	21.80
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	6	1.60
ระดับปริญญาตรี	268	72.00
ระดับปริญญาโท	97	26.10
ระดับปริญญาเอก	1	0.30
อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	11	3.00
1 – 5 ปี	100	26.90
6 – 10 ปี	179	48.10
มากกว่า 10 ปี	82	22.00
ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับบริหาร	45	12.10
ระดับบังคับบัญชา	161	43.30
ระดับปฏิบัติการ	166	44.60
รวม	372	100.00

จากตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงานในองค์กร แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 372 คน แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 และเพศหญิงจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 ตามลำดับ

ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4 อายุ 25 – 34 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 อายุ 35 – 44 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 และอายุมากกว่า 44 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโทจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 รองลงมาเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 และต่ำที่สุดคือ ระดับปริญญาเอกจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

มีอายุการทำงานอยู่ที่ 5 -10 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาเป็น 1 – 5 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 รองลงมาเป็นมากกว่า 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และต่ำที่สุด คือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาเป็นระดับบังคับบัญชาจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 และต่ำที่สุดเป็นระดับบริหารจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ

ตาราง 2: ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.94	0.79	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.44	0.97	มาก
ด้านการรักษาพนักงาน	3.47	1.02	มาก
ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร	3.43	0.85	มาก
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.44	0.98	มาก
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.43	0.88	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.74	0.72	มาก
ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว	3.76	0.68	มาก
ด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	3.68	0.66	มาก
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	3.60	0.87	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.52	1	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.52	1	มาก
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.73	0.66	มาก
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.89	0.56	มาก
ด้านการตัดสินใจ	3.45	0.87	มาก

ตาราง 2: ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
ด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง	3.58	0.88	มาก
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.56	0.9	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.52	0.88	มาก
ด้านการแบ่งปันความรู้และรักขององค์กร	3.63	0.85	มาก
ด้านความไว้วางใจ	3.55	0.93	มาก
ด้านนวัตกรรม	3.75	0.66	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.53	0.87	มาก
ด้านคุณภาพของงาน	3.64	0.87	มาก
ภาพรวม	3.60	0.84	มาก

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ปัจจัย รายละเอียดตามตารางที่ 2 จะแสดงให้เห็น ปัจจัยทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาพรวมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.60 ซึ่งด้านการบริหารองค์กรที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.94 รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.89 และด้านผลประโยชน์ในระยะยาว มีค่าเฉลี่ย คือ 3.76 ตามลำดับ

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตาราง 3: ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.447	.200	.168	.64194

a. Predictors: (Constant), b. Dependent Variable: ความพึงพอใจของพนักงาน (EPS)

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 14 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (DVP), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (LBR), การรักษาพนักงานในระยะยาว (LTSR), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (VLP), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (IFM), ความรับผิดชอบต่อสังคม (SCR), การตัดสินใจ (DCD), การจัดการด้วยตนเอง (SMN), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), ความผูกพันขององค์กร (SEN) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) โดยตัวแปรต้นทั้ง 14 ปัจจัย

สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 16.8 (Adjusted R² = 0.168) ที่เหลืออีกร้อยละ 83.2 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลทดสอบ ดังนี้

ตาราง 4: ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.148	.461		2.491	.013
DVP	.122	.040	.151	3.046	.002*
LBR	.116	.038	.150	3.074	.002*
LTSR	.075	.036	.105	2.065	.040*
VLP	.092	.036	.125	2.545	.011
IFM	.036	.044	.041	.820	.413
SCR	.087	.035	.120	2.472	.014*
DCD	-.027	.038	-.035	-.705	.481
SMN	.068	.039	.086	1.744	.082
TOR	-.160	.039	-.205	-4.070	.000*
ENC	.123	.037	.159	3.287	.001*
KNS	-.037	.045	-.040	-.826	.410

หมายเหตุ: Dependent Variable: EPS (ความพึงพอใจของพนักงาน), การพัฒนาบุคลากร (DVP), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (LBR), การรักษานักงานในระยะยาว (LTSR), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (VLP), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (IFM), ความรับผิดชอบต่อสังคม (SCR), การตัดสินใจ (DCD), การจัดการด้วยตนเอง (SMN), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), ความผูกพันขององค์กร (SEN) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (QUA) โดยที่ * หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.151 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจ

ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.151 หน่วย

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.150 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีพฤติกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.150 หน่วย

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention) มีค่า Sig เท่ากับ 0.040 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.105 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีพฤติกรรมการรักษาพนักงานในระยะยาว เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.105 หน่วย

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People) มีค่า Sig เท่ากับ 0.011 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.125 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.125 หน่วย

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีค่า Sig เท่ากับ 0.014 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.120 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.120 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ -0.205 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ลดลง 0.205 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.159 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.159 หน่วย

ในขณะที่อีก 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market) ด้านการตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ไม่ส่งผลต่อ

ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตาราง 5: ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.383	.147	.114	.66204

หมายเหตุ: Predictors: (Constant), Dependent Variable: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (PFO), การพัฒนาบุคลากร (DVP), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (LBR), การรักษานักงานในระยะยาว (LTSR), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (VLP), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (IFM), ความรับผิดชอบต่อสังคม (SCR), การตัดสินใจ (DCD), การจัดการด้วยตนเอง (SMN), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), ความผูกพันขององค์กร (SEN) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (QUA)

จากตารางที่ 5 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ทั้ง 14 ตัวแปรสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่ร้อยละ 11.4 (Adjusted R² = 0.114) ที่เหลืออีกร้อยละ 88.6 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา

ตาราง 6: ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

	Unstandardized		Standardized		t	Sig.
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.375	.475			7.103	.000
DVP	.059	.041	.073		1.422	.156
LBR	.054	.039	.070		1.379	.169
LTSR	.080	.037	.114		2.159	.032*
VLP	.113	.037	.155		3.053	.002*
IFM	.104	.045	.118		2.312	.021*
SCR	.100	.036	.138		2.770	.006*
DCD	-.073	.039	-.094		-1.848	.065
SMN	.116	.041	.145		2.857	.005*
TOR	.071	.041	.091		1.754	.080
ENC	-.011	.039	-.014		-.275	.784
KNS	-.063	.046	-.069		-1.365	.173

หมายเหตุ: Dependent Variable: PFO (ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้), การพัฒนาบุคลากร (DVP), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (LBR), การรักษาพนักงานในระยะยาว (LTSR), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (VLP), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (IFM), ความรับผิดชอบต่อสังคม (SCR), การตัดสินใจ (DCD), การจัดการด้วยตนเอง (SMN), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), ความผูกพันขององค์กร (SEN) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (QUA) โดยที่ * หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 6 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention) มีค่า Sig เท่ากับ 0.032 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.114 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีพฤติกรรมการรักษาพนักงานในระยะยาวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.114 หน่วย

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.155 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.155 หน่วย

ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market) มีค่า Sig เท่ากับ 0.021 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.118 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความเป็นอิสระทางการเงิน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.118 หน่วย

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีค่า Sig เท่ากับ 0.006 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.138 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.138 หน่วย

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) มีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.145 กล่าวคือ ถ้าองค์กรให้มีพฤติกรรมให้พนักงานจัดการด้วยตนเอง เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.145 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.003 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.152 กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความผูกพันกันในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.152 หน่วย

ในขณะที่อีก 8 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), การตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), และคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลและสรุป

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทางการวิจัย สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย 1) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม และ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม

โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับงานมาก แต่มีความพึงพอใจกับองค์กรไม่มากนัก คืออยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดว่าหัวหน้างานไม่ค่อยมีส่วนที่ทำให้อยากทำงานอยู่ในองค์กร แต่ปัจจัยที่มีส่วนทำให้อยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปคือรายได้และเพื่อนร่วมงานตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรดีกว่าคู่แข่งมาก รองลงมา ในส่วนของ ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาผลการวิจัย สามารถนำผลสรุปการวิจัย มาทำการอภิปราย โดยสรุปผลอภิปรายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า อุตสาหกรรมโรงแรมหรือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) ในประเทศไทยให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร

ค่อนข้างมาก รวมถึงพนักงานเองก็ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกัน วิเคราะห์จากระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร คือองค์กรมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และมีค่านิยมหลักที่ผูกมัดจิตใจของพนักงานไว้ด้วยกัน ส่งผลให้เกิดการสร้างเครือข่ายในการทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็งในทุกระดับชั้น รวมถึงในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ผลวิจัยของ ญัฐธินา สติรัตน์นัยน์ (2561) ที่ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรและความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน อย่างมีศีลธรรม หากมีการถูกเลิกจ้าง ก็จะมีมาตรการต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือ รวมถึงยังเปิดโอกาสให้ตัวแทนพนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ และยังส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมทางสังคม หรือชุมชนภายในเวลางานได้ อีกทั้งพนักงานในทุกระดับชั้นมีการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแนวทางการทำงานเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร สอดคล้องกับ ลภัสรดา ไวยกิจจา (2562) ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยในการดำเนินงานตามภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ไปสู่การบริหารอย่างยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสร้างค่านิยมให้กับพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่า ในอุตสาหกรรมโรงแรมเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) ในประเทศไทย พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือปัจจัยเกี่ยวกับการให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร การปฏิบัติตัวของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกระดับชั้นอย่างให้ความเคารพและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานในระยะยาวได้ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานมาอย่างยาวนานทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น และสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย หรืออำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีขึ้น อีกทั้งการจัดกิจกรรมขององค์กรเพื่อสังคม เป็นอีกปัจจัยที่พนักงานมองว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้คนภายนอกได้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถและเข้มแข็งมากพอที่จะทำกิจกรรมเพื่อสังคมได้ ซึ่งขัดแย้งกับผลวิจัยของ วัชรภรณ์ ภัทรสตัยกร (2562) ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล ด้านการวางแผนการดำเนินงานไปในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านนวัตกรรม ซึ่งมีส่วนที่สอดคล้องกันคือ ด้านความผูกพันขององค์กร

การนำไปใช้เชิงปฏิบัติ

การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมโรงแรม อัตรการเข้าพัก (OR) ลดลงมาก หลังจากสถานการณ์เริ่มบรรเทาลง ภาครัฐออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ และเริ่มเปิดประเทศในช่วงปลายปี พ.ศ. 2564 ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมเริ่มฟื้นตัว โดย OR เฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็น

30% จากระดับปกติที่ 60-70% (ณัฐอร เบญจปฐมรงค์, 2565) ในระยะถัดไป การแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีแนวโน้มสูงขึ้นมาก เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง หลายประเทศจึงออกมาตรการและกลยุทธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มากที่สุด ซึ่งประเทศไทยกำลังเข้าสู่การฟื้นตัวหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ซึ่งเป็นโอกาสดีในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม รวมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อเติบโตในอนาคต ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะการที่พนักงานมีความพึงพอใจและรักในการทำงานจะสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคต ดังนี้

1) กลยุทธ์หลัก

1.1) การสร้างคุณค่าให้กับพนักงานและการมีจริยธรรม แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานหรืออื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานขอรับคำปรึกษาจากแผนก HR และแต่งตั้งที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยามาให้คำปรึกษาเพื่อการแก้ไขปัญหาที่รอบคอบ

1.2) ความรับผิดชอบต่อสังคม จัดกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การปรับภูมิทัศน์ในชุมชนรอบโรงแรมและช่วยเหลือธุรกิจ SME โดยการรับซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากชุมชน รวมถึงโครงการลดขยะจากอาหาร (Food Waste) โดยแปรรูปเศษอาหารเป็นปุ๋ย

1.3) การรักษาพนักงานในระยะยาว คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยใช้การทดสอบบุคลิกภาพ เช่น MBTI เพื่อให้พนักงานเข้ากันวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการย้ายและลาออก

2) กลยุทธ์รอง

2.1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดโครงการพัฒนาโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การสื่อสารกับลูกค้า การเพิ่มทักษะภาษา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนพนักงานที่ต้องการเติบโตในสายงานอื่น

2.2) การสร้างทีมที่เข้มแข็ง จัดตั้งทีมงานที่เหมาะสมกับงานและส่งเสริมการสร้างทีมที่เข้มแข็งภายในองค์กรผ่านกิจกรรมระหว่างฝ่าย เพื่อสร้างความไว้วางใจกันและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

2.3) การชี้แจงวัฒนธรรมองค์กร ให้ความสำคัญกับการชี้แจงวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางเดียวกัน เช่น แนวทางการบริการ การดำเนินการ และมาตรฐานการให้บริการ เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมในเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงโรงแรมประเภทอื่น ๆ

2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงแรมในเครือโรงแรมจากต่างประเทศ (Inter Chain) ที่ยังไม่ครอบคลุมทุก Chain ในประเทศไทย เนื่องจากผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้จริง

เอกสารอ้างอิง

กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). *พฤติกรรมองค์การ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐนิชา ลีดิรัตน์นัยน์. (2561). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3108/1/TP%20BM.049%202561.pdf>

ณัฐพร คุรุกุล. (2561). *การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

ณัฐอร เบญจปฐมรงค์, และชุตিকা เกียรติเรืองไกร. (2565). *Restart ครั้งใหม่ โรงแรมไทยพร้อมหรือยัง?*. ธนาคารแห่งประเทศไทย. https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/pdf/Article_16Mar2022.pdf

ธนาภา พรประทานเวช. (2558). *แนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม: กรณีศึกษาการปรับปรุงตึกแถวในอำเภอมะนัง จังหวัดราชบุรี* [วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital Collections.

https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5716030167_3175_3106.pdf

นงคันุช ศรีธนาอนันต์. (2544). รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรม. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 15(46), 60-74.

พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). *Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร*. ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ลภัสสรดา ไวยกิจจา. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3342/1/TP%20BM.089%202562.pdf>

- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3343/1/TP%20BM.090%202562.pdf>
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน. (ม.ป.ป.). *ทันกระแสธุรกิจยั่งยืน : ต้นแบบธุรกิจยั่งยืนและบทเรียนฝ่าวิกฤต COVID-19*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
<https://www.setsustainability.com/libraries/1037/item/corporate-sustainability-covid-19>
- ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว. (ม.ป.ป.). *บทวิเคราะห์และงานวิจัย*. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สืบค้น 2564, จาก <https://intelligencecenter.tat.or.th/>
- ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2563). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564: ธุรกิจโรงแรม*. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. สืบค้น 2564, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/home>
- สุพัตรา แซ่หนั้น. (2564). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4215/1/TP%20BM.067%202564.pdf>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สุวีริยาสาส์น.
- ศูนย์วิจัยนโยบายด้านเศรษฐกิจสีเขียว. (2559, กรกฎาคม 22). *ความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 เสาหลักคือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม*. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
<https://progreenecon.wordpress.com/>
- ธนาคารกรุงเทพ. (2563, กันยายน 3). *ความน่าจะเป็น! การฟื้นตัวของธุรกิจการท่องเที่ยวไทย*.
<https://www.bangkokbanksme.com/en/the-recovery-thai-tourism-business>
- ฐานเศรษฐกิจ. (2565, มีนาคม 7). *ธุรกิจโรงแรมไทยทรุด เกือบครึ่งเหลือสภาพคล่องไม่ถึง 3 เดือน*.
<https://www.thansettakij.com/business/516397>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
Business Administration. 32(122), 8 – 18.
- Chattananon, A. (2009). Crisis Management Strategy for Organization Leader. *Journal of*

- Cochran, W. G. (1954). The combination of estimates from different experiments. *Biometrics*, 10(1), 101-129.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Butterworth-Heinemann.
- Murphy, C. (2013). *Best Practices in Hotel Crisis Management*. *Lodging Magazine*. Retrieved 2024, from <http://lodgingmagazine.com/PastIssues/PastIssues/Handling-Social-Media-in-aCrisis-2741.aspx>
- Niininen, O. (2013). *Five Star Crisis Management—Examples of Best Practice from the Hotel Industry*. In *Approaches to Disaster Management-Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*. IntechOpen.
- Pforr, C. (2006). *Tourism in Post-crisis is Tourism in Pre-crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*. Curtin University of Technology.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior* (9th ed). Englewood cliffs, Prentice Hall.
- Srikatanyoo, N., & Campiranon, K. (2005). *Crisis Management of Hotel in Phuket: A Comparison of Thai and Foreign Hotel Management Style*. Faculty of Business Administration, Dhurakij Pundit University. <https://libdoc.dpu.ac.th/research/115826.pdf>
- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organisational sustainability in Thai SMEs: an empirical investigation* [Doctoral dissertation, Macquarie University, Faculty of Business and Economics, Macquarie Graduate School of Management]. Macquarie University Theses. <http://hdl.handle.net/1959.14/1068087>
- Todorov, V., & Marinova, D. (2009). *Models of sustainability*. In *Proceedings of MODSIM 2009 International Congress on Modelling and Simulation*. The Modelling and Simulation Society of Australia and New Zealand.
- UNWTO. (n.d.). *Sustainable development*. Retrieved December 30, 2024, from <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.