



รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
Survival Model of Hotel Business in Southern Andaman Provinces

ภัทรารวรรณ วังบุญคง

PATARAWAN WANGBOONKONG

ดุชนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564



รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
Survival Model of Hotel Business in Southern Andaman Provinces

ภัทราวรณ วังบุญคง

PATARAWAN WANGBOONKONG



ดุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อคุณูปนิพนธ์ รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ชื่อ นามสกุล นางสาวภัทราวรรณ วังบุญคง
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะ บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรธรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า

คณะกรรมการสอบคุณูปนิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณูปนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญญาณ์ คาเนโกะ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรธรณ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้รับคุณูปนิพนธ์

ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

วันที่ 12 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2565

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์	รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ชื่อ นามสกุล	นางสาวภัทราวรรณ วังบุญคง
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจคุณิบัณฑิต
คณะ	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมการบริการในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน และ 2) นำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของ ธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเทคนิคเดลฟาย สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน และเสริมด้วยงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริโภคชาวไทยจำนวน 400 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จากในอดีตผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่จากผลกระทบของโรคระบาด ทำให้แนวโน้ม พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยปัจจุบันและอนาคตจะมีผู้ใช้บริการที่เป็นชาวไทยมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับการบริการสำหรับ นักท่องเที่ยวชาวไทย เน้นการให้บริการทางธรรมชาติ เพิ่มมาตรการความปลอดภัยจาก โรคระบาด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นผู้นำแน่วสร้างแรงบันดาลใจ นวัตกรรมการบริการ ในอนาคตมุ่งเน้นนวัตกรรมทางการตลาด และการลดการสัมผัส ซึ่งรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแข่งขัน 2) ความสามารถในการปรับตัว และ 3) ความมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจ โรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันได้ผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่ามากกว่า 0.50

คำสำคัญ: ความอยู่รอด, ธุรกิจโรงแรม, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, นวัตกรรมบริการ

Dissertation Title	Survival Model of Hotel Business in Southern Andaman Provinces
Author	Miss Patarawan Wangboonkong
Degree	Doctor of Business Administration
Faculty	Business Administration
Academic Year	2021

ABSTRACT

This research aims to 1) study current conditions, trends in change management, transformational leadership, and service innovation in the future for hotel business survival in Southern Andaman provinces and 2) present survival model of hotel business in Southern Andaman provinces. The research methodology used in the study was Qualitative research by using the Delphi technique with 19 experts and added with quantitative research which the sample was 400 Thai consumers.

The research results revealed that the current conditions of the hotel business in Southern Andaman provinces in the past, most of the consumers were foreigners but from the effects of the epidemic causing change in consumer behavior. At present and in the future, there will be more Thai consumers. Therefore, business owners need to plan to support on Thai tourists by focus on natural attractions and increase in safety measures from the epidemic. Transformational leadership would focus on inspiration motivation. Service innovation in the future would focus on marketing innovation and reduce exposure. Survival model of hotel business in Southern Andaman provinces consist of 1) competitiveness 2) adaptability and 3) efficiency. Survival model of hotel business in Southern Andaman provinces checked by index of congruence (IOC) by 5 experts and found that index of congruence was greater than 0.50.

Keywords: Survival, Hotel Business, Change Management, Transformational Leadership, Service Innovation

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีพนธ์ ดร.อมร อุดสุวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า ที่ให้คำแนะนำปรึกษา ให้ความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ท่านประธาน รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐรัตนานนท์ ท่านกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิตญาณี คาเนโกะ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไต้วัลย์ ที่ให้ความรู้ โอกาส ประสบการณ์ และดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชที่สนับสนุนทุน และเวลาในการเรียน

ขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในงานวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการเรียน จนประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ภัทราวรรณ วังบุญคง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	๗
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
2. แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 บริบทของธุรกิจโรงแรมและพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	14
2.2 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	21
2.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	39
2.4 แนวคิดนวัตกรรมบริการ	53
2.5 แนวคิดส่วนประสมการตลาด	59
2.6 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภค	65
2.7 แนวคิดความอยู่รอด	67
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ	87
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	94
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	99
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	245
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	282
5.2 การอภิปรายผล	288
5.3 ข้อเสนอแนะ	291
บรรณานุกรม	293
ภาคผนวก	305
ภาคผนวก ก ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	306
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	309
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ	321
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม	323
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง ของแบบสอบถาม (IOC)	331
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	333

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	สรุปตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง	37
2.2	สรุปตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	51
2.3	สรุปตัวแปรนวัตกรรมบริการ	58
2.4	สรุปตัวแปรส่วนประสมทางการตลาด	63
3.1	จำนวนโรงแรมและที่พักในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	88
3.2	การตลาดเคลื่อนที่ของจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	89
4.1	รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	100
4.2	รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต ของธุรกิจโรงแรมกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	103
4.3	รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	106
4.4	รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	111
4.5	รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	114
4.6	รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	117
4.7	รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	120
4.8	รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	123

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	127
4.10 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	129
4.11 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลักของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	132
4.12 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	135
4.13 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ ด้านบริการเสริมของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	138
4.14 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	141
4.15 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	144
4.16 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	148
4.17 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการกำหนดทิศทาง ในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	150
4.18 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบเพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน	153
4.19 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร	157
4.20 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร	160
4.21 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี	162

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.22 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง	165
4.23 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	168
4.24 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	171
4.25 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	173
4.26 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	176
4.27 ค่าสถิตินวัตกรรมกรรมการบริการ ด้านบริการหลัก	179
4.28 ค่าสถิตินวัตกรรมกรรมการบริการ ด้านกระบวนการ	182
4.29 ค่าสถิตินวัตกรรมกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม	185
4.30 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน	188
4.31 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว	191
4.32 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ	194
4.33 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร	197
4.34 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร	200
4.35 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี	203
4.36 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง	205
4.37 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	209
4.38 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	212
4.39 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	214
4.40 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	217
4.41 ค่าสถิตินวัตกรรมกรรมการบริการ ด้านบริการหลัก	220
4.42 ค่าสถิตินวัตกรรมกรรมการบริการ ด้านกระบวนการ	223
4.43 ค่าสถิตินวัตกรรมกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม	226
4.44 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน	229
4.45 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว	232
4.46 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ	235

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม	238
4.48 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป	245
4.49 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมของ นักท่องเที่ยวชาวไทยเกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	247
4.50 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์	250
4.51 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา	251
4.52 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย	252
4.53 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด	253
4.54 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร	254
4.55 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ	255
4.56 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ	256
4.57 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality)	257
4.58 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test)	262
4.59 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	263

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.60 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง ค่าเอฟ (F-test)	263
4.61 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	264
4.62 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	264
4.63 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความ แตกต่างค่าเอฟ (F-test)	265
4.64 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	265
4.65 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	266
4.66 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	266
4.67 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	267

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.68 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	267
4.69 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	268
4.70 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	269
4.71 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	269
4.72 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	270
4.73 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าที (t-test)	270
4.74 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	271
4.75 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	272

สารบัญตาราง (ต่อ)

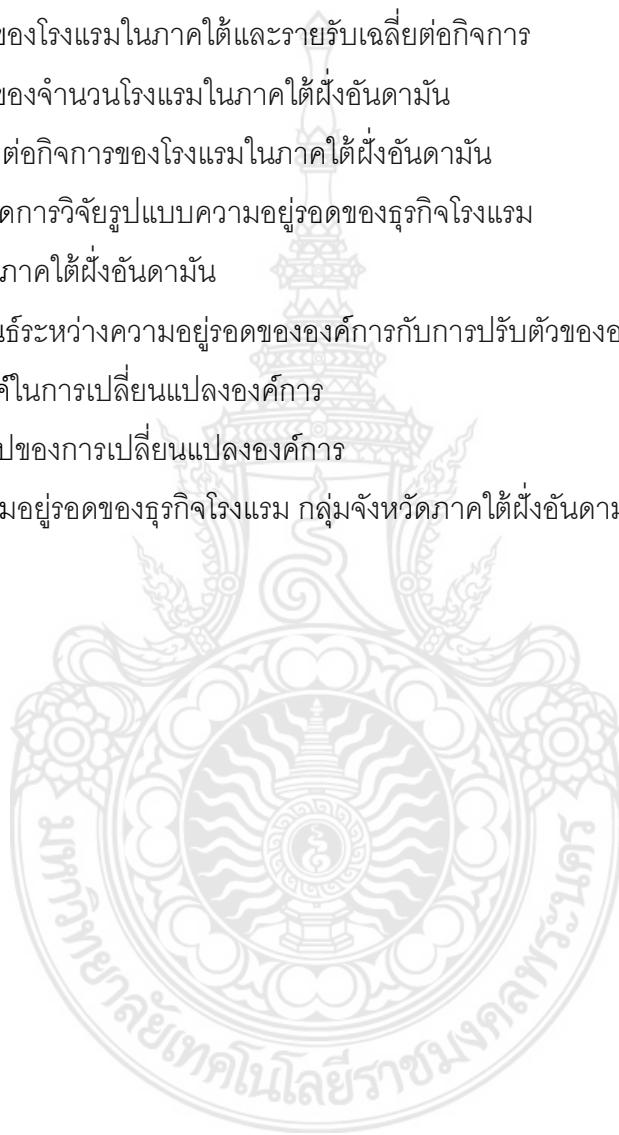
ตาราง	หน้า
4.76 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	272
4.77 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	273
4.78 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	273
4.79 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	274
4.80 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	274
4.81 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	275
4.82 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบ หาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	276
4.83 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	276

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.84 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	277
4.85 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	277
4.86 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	278
4.87 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	279
4.88 ร้อยละการเลือกสถานที่ตั้งใกล้เคียงโรงแรมที่พัก จำแนกตามวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรมที่พัก โดยการแจกแจงความถี่แบบสองทาง (Cross-tabs)	279
4.89 ร้อยละค่าใช้จ่ายที่ต้องการต่อคืน จำแนกตามวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรมที่พักโดยการแจกแจงความถี่แบบสองทาง (Cross-tabs)	280

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 การเพิ่มขึ้นของโรงแรมทั่วประเทศและรายรับเฉลี่ยต่อกิจการ	2
1.2 การเพิ่มขึ้นของโรงแรมในภาคใต้และรายรับเฉลี่ยต่อกิจการ	3
1.3 การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมในภาคใต้ฝั่งอันดามัน	4
1.4 รายรับเฉลี่ยต่อกิจการของโรงแรมในภาคใต้ฝั่งอันดามัน	4
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	7
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์การกับการปรับตัวขององค์การ	24
2.2 วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	26
2.3 ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	31
5.1 รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	287



บทที่ 1

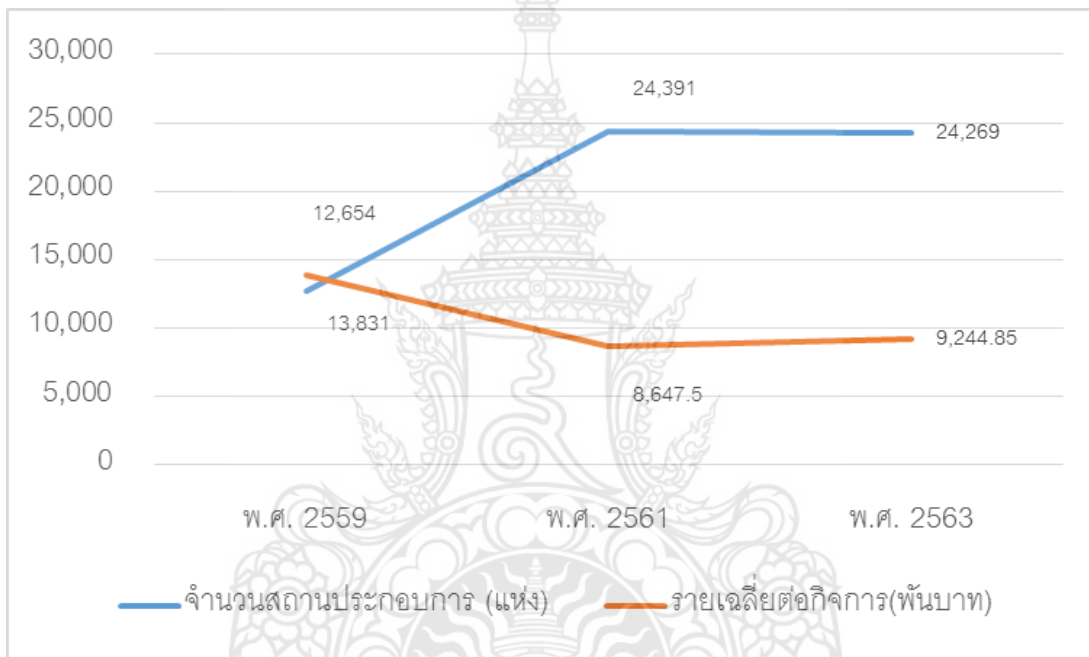
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ภาครัฐของประเทศไทยเน้นประเด็นไปสู่ภาคบริการมากขึ้น รวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในไทยเป็นธุรกิจภาคบริการที่มีการขยายตัวสูง มีอัตราการเจริญเติบโตคิดเป็นหนึ่งในสามของมูลค่าทางการค้าทั้งหมดของโลก (Osman, Z., & Sentosa, I., 2013) มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ถือได้ว่าเป็นแหล่งรายได้สำคัญที่นำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ และยังสามารถกระจายความเจริญและรายได้ไปสู่ภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สำหรับการท่องเที่ยวยังมีส่วนที่สำคัญในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ รวมไปถึงเมื่อประเทศประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ และยังสามารถช่วยให้เศรษฐกิจฟื้นตัวได้ระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าภาคผลิต สำหรับอุตสาหกรรมบริการด้านการท่องเที่ยวนั้นมีหลายอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและต้องอาศัยซึ่งกันและกัน โดยหนึ่งในนั้นคือ อุตสาหกรรมโรงแรม สำหรับธุรกิจโรงแรม ที่พักรีสอร์ท ในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มขึ้น และยังมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยการลงทุนดังกล่าวอาจมาจากผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งในและนอกพื้นที่ สะท้อนได้จากข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลรายใหม่และทุนจดทะเบียน พบว่า ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเพิ่มขึ้นและเติบโตสูงในปี 2559 เป็นบริษัทจำกัด ซึ่งไม่ใช่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ เนื่องจากมีทุนจดทะเบียนเฉลี่ยประมาณ 6 ล้านบาท นอกจากนี้ในส่วนของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ก็ได้ขยายการลงทุนมายังธุรกิจโรงแรมขนาดกลางด้วยเช่นกัน อาทิ แบรินด์ (Cosi: บมจ.โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า), แบรินด์ (Hop Inn : บมจ.เอราวัณกรุ๊ป) แบรินด์ (Fortune D : บมจ. ซี พี แลนด์) เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันการเพิ่มขึ้นของโรงแรมทั่วประเทศในปีพ.ศ. 2563 มีจำนวน 24,269 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2561 มีจำนวน 24,391 แห่ง และเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2559 ที่มีจำนวน 12,654 แห่ง แต่มีรายรับเฉลี่ยต่อกิจการลดลง ในปีพ.ศ. 2563 9,244.85 พันบาท ปีพ.ศ. 2561 8,647.50 พันบาท ลดลงจากปีพ.ศ. 2559 มีรายรับเฉลี่ยต่อกิจการ 13,831 พันบาท ดังภาพ 1.1 สอดคล้องกับภาคใต้มีจำนวนโรงแรมในปี พ.ศ. 2563

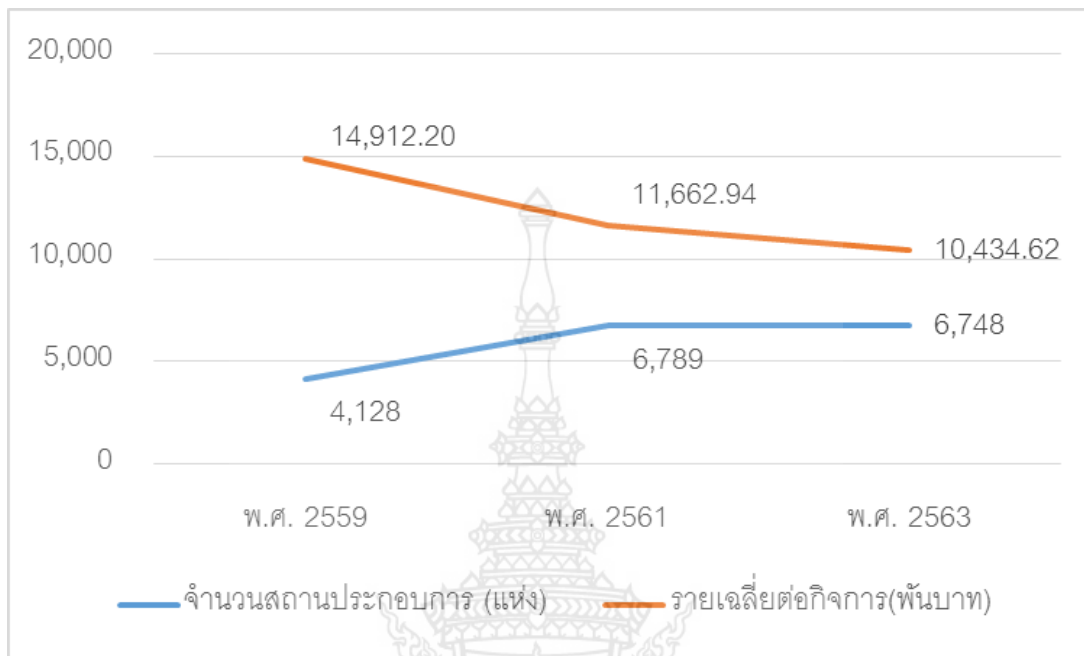
มีจำนวน 6,748 แห่ง ปีพ.ศ. 2561 มีจำนวน 6,789 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2559 ที่มีจำนวน 4,128 แห่ง แต่มีรายรับเฉลี่ยต่ออภิจการลดลง ในปีพ.ศ. 2563 10,434.62 พันบาท ลดลงจากปีพ.ศ. 2561 11,662.94 พันบาท และลดลงจากปีพ.ศ. 2559 มีรายรับเฉลี่ยต่ออภิจการ 14,912.2 พันบาท ดังภาพ 1.2

ภาพ 1.1 การเพิ่มขึ้นของโรงแรมทั่วประเทศและรายรับเฉลี่ยต่ออภิจการ



ที่มา: ปรับปรุงจาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560), สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562) และสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564)

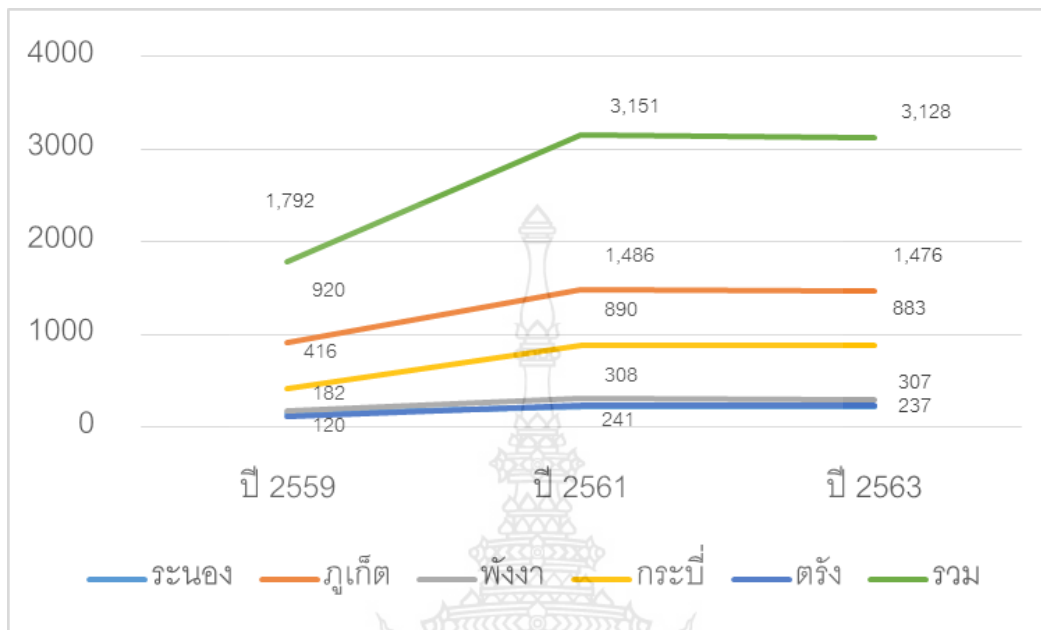
ภาพ 1.2 การเพิ่มขึ้นของโรงแรมในภาคใต้และรายรับเฉลี่ยต่อกิจการ



ที่มา: ปรับปรุงจาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560), สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562) และสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564)

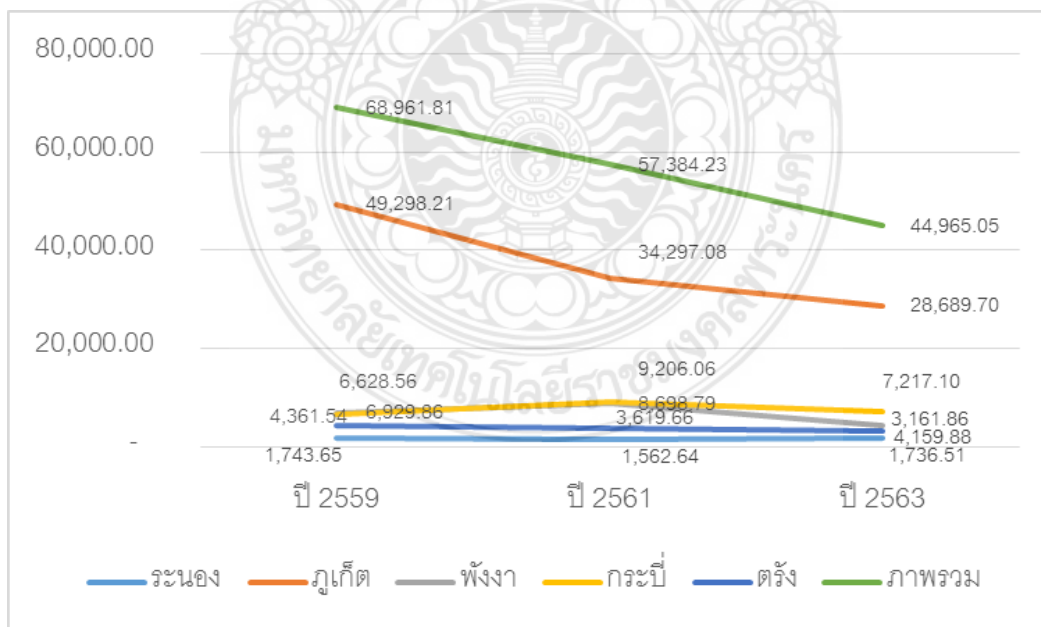
และยังสอดคล้องกับภาพรวมโรงแรมในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันที่มีจำนวนโรงแรมในปีพ.ศ. 2563 มีจำนวน 3,128 แห่ง ปีพ.ศ. 2561 มีจำนวน 3,151 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 ที่มีจำนวน 1,792 แห่ง ดังภาพ 1.3 แต่มีรายรับเฉลี่ยต่อกิจการในปีพ.ศ. 2563 เพียง 44,965.05 พันบาท ซึ่งลดลงจากปีพ.ศ. 2561 57,384.23 พันบาท และลดลงจากปีพ.ศ. 2559 มีรายรับเฉลี่ยต่อกิจการ 68,961.81 พันบาท ดังภาพ 1.4

ภาพ 1.3 การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมในภาคใต้ฝั่งอันดามัน



ที่มา: ปรับปรุงจาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560), สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562) และสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564)

ภาพ 1.4 รายรับเฉลี่ยต่อกิจการของโรงแรมในภาคใต้ฝั่งอันดามัน



ที่มา: ปรับปรุงจาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560), สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562) และสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564)

จึงสังเกตได้ว่า อุตสาหกรรมโรงแรมมีแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เนื่องจากการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น รวมถึงภาวะวิกฤตที่เกิดจากสภาวะการณ์ของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ทำให้พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป จำนวนนักท่องเที่ยวได้ลดลง ทำให้อัตราการเข้าพักและให้บริการลดลงไปด้วย จำนวนที่พักรั้งเกินกว่าความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งกระทบโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรม ดังนั้นการขึ้นราคาที่พักและบริการจึงทำได้ยาก ส่งผลเสียต่ออัตราการเข้าพักและการยกระดับการให้บริการของกิจการ ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตที่เกิดขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องประสบกับปัญหาในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พัฒนาขีดความสามารถ และสร้างควมมีประสิทธิภาพ ให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สอดคล้องกับศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก (2561) อธิบายว่าการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมหรือที่พักโรงแรมประเภทที่มีอยู่จำนวนมากนำไปสู่การแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงเพิ่มขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการแข่งขันทางด้านราคาเป็นสิ่งที่ยาก องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เน้นความสะดวกสบายเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมากขึ้น และเพื่อรองรับกระแสการท่องเที่ยวแบบเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวด้วยตนเองหรือแบบเดี่ยว ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต (สิริทิพย์ ฉลอง, 2560) ซึ่งหากผู้ประกอบการยังคงบริหารงานแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้สามารถก้าวทันกับสภาพการแข่งขัน และการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จะทำให้เสียโอกาสอย่างมากในการสร้างรายได้ ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องปรับตัวและปรับแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Todnem, R., 2007) ซึ่งผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำในการดำเนินกิจกรรมภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกคล้อยตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำกิจกรรม ความสำเร็จจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะสั่งการให้ผู้นับตามปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยตรง (Afsar, B., & Umrani, W. A., 2019)

จึงสรุปได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสามารถเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2012)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงต้องปรับการบริหารจัดการ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลขององค์กร อันนำไปสู่ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันที่ต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง โดยจะเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมบริการ รวมถึงแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันมีการตื่นตัวในการพัฒนา และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมตระหนักถึงการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นในที่สุด

สรุปได้ว่า อุตสาหกรรมบริการด้านท่องเที่ยวสร้างรายได้หลักให้กับประเทศไทยเรื่อยมา ส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากทรัพยากรทางธรรมชาติที่ดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั่วโลกมาเยือน โดยเฉพาะการท่องเที่ยวประเภทชายหาด (Beach Attraction) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2557) ซึ่งมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย จังหวัดระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง ทั้งนี้ในการสร้างรายได้ให้กับประเทศบางส่วนนั้นมาจากอุตสาหกรรมโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ซึ่งปัจจุบันกำลังประสบปัญหาจึงทำให้ผู้ประกอบการต้องชะลอตัวและปิดกิจการลง เนื่องจากมีผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นส่งผลให้คู่แข่งเพิ่มแต่รายได้จากการประกอบกิจการลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ในการศึกษา ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เพื่อนำความรู้ไปใช้การแก้ปัญหา และพัฒนาสู่ความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรมในการบริหารจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความอยู่รอด

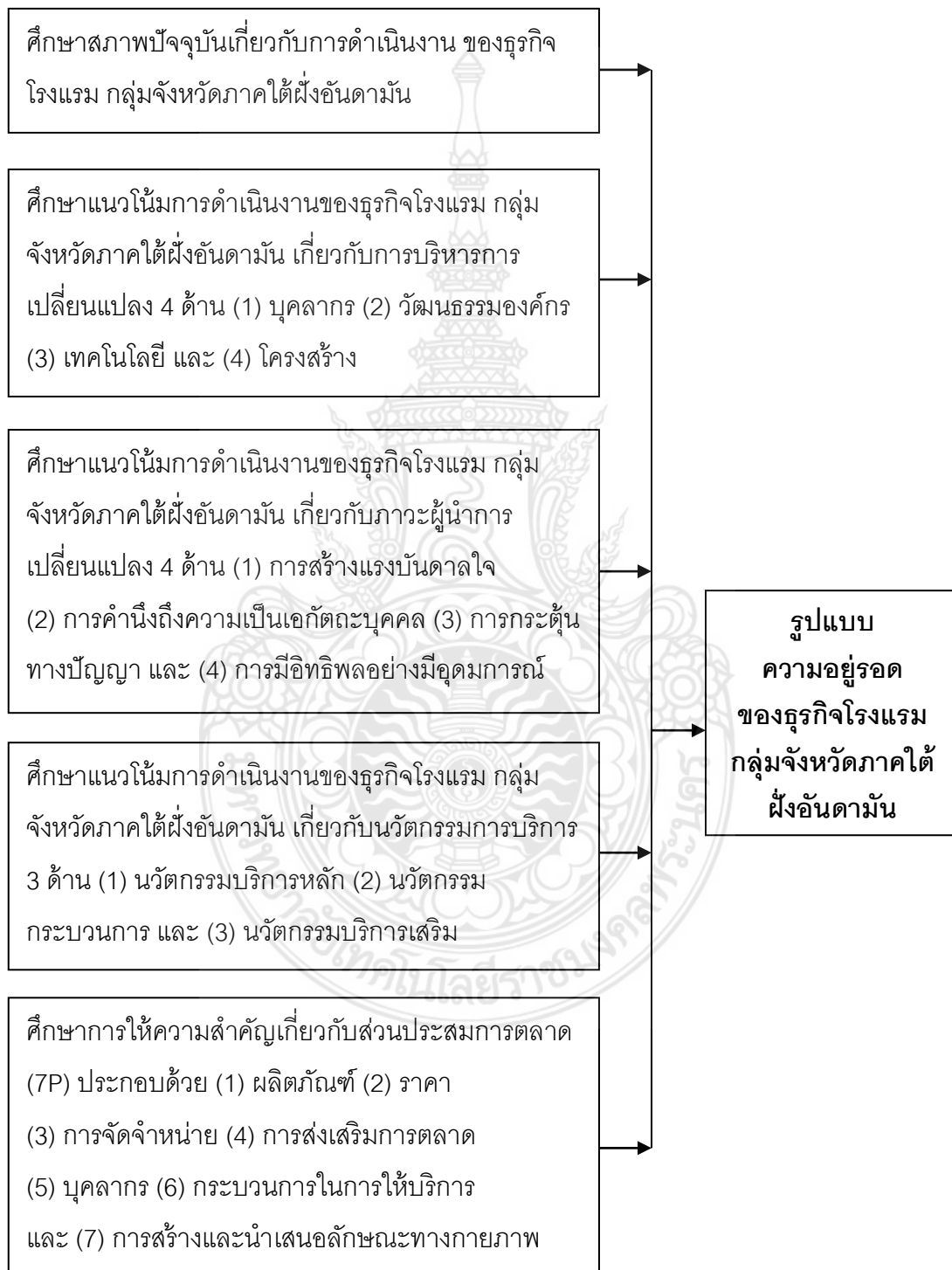
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการ ในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

1.2.2 นำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพ 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน



1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัย ในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1.4.1.1 บริบทของธุรกิจโรงแรมและพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
- 1.4.1.2 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 1.4.1.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 1.4.1.4 แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
- 1.4.1.5 แนวคิดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)
- 1.4.1.6 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior)
- 1.4.1.7 แนวคิดความอยู่รอด (Survival)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ดังนี้

1.4.2.1 กลุ่มตัวแทนผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง แนวโน้มการดำเนินงาน ในอนาคตของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้แก่ เจ้าของ บุคลากรหรือพนักงาน โรงแรมระดับบริหารของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน 5 จังหวัด คือ ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง

1.4.2.1 กลุ่มตัวแทนภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง เป็นผู้มีความรู้ ในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ได้แก่ นายกสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการท่องเที่ยว

1.4.2.3 กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย ซึ่งเป็นผู้ที่จะทำให้ทราบถึงการให้ความสำคัญต่อบัจจัยส่วนผสมการตลาด และพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่มีต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

1.5 คำนิยามศัพท์

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การบริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับองค์กรให้ก้าวหน้าตามความต้องการ และเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และโครงสร้าง

การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ พฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของพนักงาน รวมถึงความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นคนในองค์กร สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงาน วิธีการดำเนินงานเทคนิคต่าง ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนระบบการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กรจะถูกนำมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลชักนำ โน้มน้าว จูงใจ การทำให้ผู้ตามยึดมั่น ตระหนัก ยอมรับ ร่วมมือ และปฏิบัติตาม ประกอบไปด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ แสดงให้เห็นการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จัดงานในแต่ละส่วนตามปัจเจกชน สร้างความเชื่อมั่น สื่อสารให้เห็นถึงอนาคต สร้างความท้าทายในการกระตุ้นการทำงานให้ผู้ตามทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น การกระตุ้นทางปัญญา สร้างเจตคติที่ดี และมีการคิดในแง่บวก

การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำพิจารณาคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน รับฟังในส่วนตัวความต้องการที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคล สนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ ให้โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางมาใช้ในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน โดยให้โอกาสผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร สนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดสิ่งใหม่

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง มีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความน่าเชื่อถือ และประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) หมายถึง การพัฒนา การเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการบริการใหม่ขององค์กร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของระดับการบริการ ประกอบด้วย นวัตกรรมในบริการหลัก นวัตกรรมในกระบวนการ และนวัตกรรมในบริการเสริม

นวัตกรรมบริการหลัก (Major Service Innovation) หมายถึง การสร้างกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของบริการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใหม่ การนำเสนอบริการที่ทันสมัย และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างนวัตกรรมการบริการ

นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การสร้าง การปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริการใหม่ รวมถึงกระบวนการใหม่ในการส่งมอบบริการที่อยู่ในตลาด โดยวิธีใหม่พร้อมด้วยคุณสมบัติเพิ่มเติมใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นการใช้เทคโนโลยี เทคนิค หรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า

นวัตกรรมบริการเสริม (Supplementary Service Innovation) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังมาก่อน เป็นองค์ประกอบด้านการบริการใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการเพิ่มเติมจากนวัตกรรมบริการที่มีอยู่ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) หมายถึง โรงแรมหรือที่พัก ที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทย ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันจำนวน 5 จังหวัด คือ ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากร กระบวนการในการให้บริการ และการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ

ความอยู่รอด (Survival) หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงกิจการอยู่ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือประสบปัญหาต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม ประกอบด้วย ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการปรับตัว และความมีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันสามารถช่วยให้การทำกำไรและการอยู่รอดได้ง่ายขึ้นในตลาด รวมถึงการนำพาองค์กรให้อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่รอดขององค์กร

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการ นวัตกรรม สถานการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้ผลสำเร็จของงานนั้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ จะสามารถสร้างให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1.6.1 จากผลการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมได้

1.6.2 ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาศึกษาพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ไปใช้เพื่อวางแผนทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสม

1.6.3 ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาศึกษาการให้ความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดของนักท่องเที่ยวชาวไทย ไปใช้เพื่อวางแผนการดำเนินงานให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค

1.6.4 เป็นแนวทางในการนำไปกำหนดนโยบายพัฒนาการบริหารธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันต่อไป



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวความคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ นำเสนอ ดังนี้

- 2.1 บริบทของธุรกิจโรงแรมและพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
- 2.2 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 2.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2.4 แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
- 2.5 แนวคิดส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix)
- 2.6 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior)
- 2.7 แนวคิดความอยู่รอด (Survival)
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติในภาคธุรกิจโรงแรมภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทยเป็นชายฝั่งทะเลยาว มีธรรมชาติสวยงาม และบางพื้นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก เป็นภูมิภาคที่มีความเจริญเติบโตทางด้านอุตสาหกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงภาครัฐให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนส่งเสริมตลอดมา ทำให้ภาคใต้ฝั่งอันดามันกลายเป็นจุดยุทธศาสตร์อีกแห่งหนึ่งของแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสำคัญส่งผลต่อภาพรวมที่ดีของการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก ดังนั้นการส่งเสริมให้อุตสาหกรรมโรงแรมมีความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง และควมมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีการตื่นตัวที่จะพัฒนาองค์กร อันนำไปสู่ความอยู่รอด จึงเป็นที่มาของการศึกษางานวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 บริบทของธุรกิจโรงแรมและพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

2.1.1 บริบทของธุรกิจโรงแรม

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมประเภทการบริการที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก (Sangkaworn, C., & Mujtaba, B.G., 2012) ทั้งยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการผลิตและนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น รวมถึงก่อให้เกิดการจ้างงาน การกระจายรายได้ และสามารถก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจที่เชื่อมโยงไปถึงธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหารภัตตาคาร ธุรกิจการค้าของที่ระลึก ธุรกิจด้านการขนส่ง ธุรกิจการค้าสินค้าพื้นเมือง ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจกิจกรรมนันทนาการ ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้นธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยตรงที่สามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการเจริญเติบโตเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (Sangkaworn, C., & Mujtaba, B.G., 2012) ซึ่งสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560) ได้ให้ความหมายคำว่า โรงแรมและเกสต์เฮาส์ หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่ หรือที่พักชั่วคราว สำหรับบพนิยาม คำว่า “โรงแรม” จะแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก และห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหาร หรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหาร หรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา และโรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหาร หรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา ซึ่งรูปแบบการจัดตั้งตามกฎหมายสามารถแบ่งได้ดังนี้ 1) ส่วนบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญที่ไม่เป็นนิติบุคคล หมายถึง สถานประกอบการที่มีเจ้าของเป็นบุคคลธรรมดาคนเดียวหรือหลายคน รวมกันและให้หมายรวมถึงห้างหุ้นส่วนสามัญที่ไม่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลด้วย 2) ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด หมายถึง สถานประกอบการที่จัดตั้งขึ้นโดยมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมทุนกันเพื่อประกอบธุรกิจ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย 3) บริษัท จำกัด บริษัทจำกัด (มหาชน) หมายถึง สถานประกอบการที่จัดตั้งขึ้นโดยผู้ริเริ่มคนหนึ่ง และได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายโดยมีผู้ริเริ่ม

ก่อนการอย่างน้อย 7 คนขึ้นไป บริษัทจำกัด (มหาชน) หมายถึง สถานประกอบการที่จัดตั้งขึ้นโดยการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท การควบบริษัท หรือการแปรสภาพบริษัท และมีวัตถุประสงค์ที่จะขายหุ้นต่อประชาชนโดยมีผู้ริเริ่มดำเนินการตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป และ 4) รูปแบบอื่น ๆ หมายถึง สถานประกอบการที่จัดตั้งในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับในการจำแนกห้องพักสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ห้องชุด หมายถึง ห้องพักที่ประกอบด้วยห้องนอนหนึ่งหรือสองห้อง ห้องรับแขกหรือห้องนั่งเล่น และอาจมีห้องสำหรับใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นรวมอยู่ด้วย ได้แก่ ห้องสำหรับเลขานุการ เป็นต้น และ 2) ห้องสามัญ หมายถึง ห้องพักอื่น ๆ ที่มีใช้ห้องชุด ได้แก่ ห้องเตียงเดี่ยว ห้องเตียงคู่ และห้อง 3 เตียง เป็นต้น สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560)

ในการจัดกลุ่มประเภทโรงแรมมีนักวิชาการอธิบายว่าในการแบ่งประเภทและระดับมาตรฐานของโรงแรม สามารถแบ่งได้จากหลากหลายเกณฑ์ บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548) ได้อธิบายว่าธุรกิจที่พักเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถพักค้างคืนชั่วคราวในระหว่างการเดินทางท่องเที่ยวได้อย่างสะดวกสบายและปลอดภัย ซึ่งธุรกิจที่พัก หมายถึง การประกอบธุรกิจให้บริการด้านที่พักชั่วคราวแก่นักท่องเที่ยวในระหว่างการเดินทางท่องเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถพักผ่อนหลับนอนในแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างสะดวกสบายและปลอดภัย ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) ธุรกิจโรงแรมย่านพาณิชยกรรม (Commercial Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจการค้า ผู้มาพักมักเป็นนักธุรกิจที่มาติดต่อธุรกิจ หรือประชุมสัมมนา ทางโรงแรมอาจให้สิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่าง ๆ เช่น บริการอาหาร บริการซักรีด ร้านขายของที่ระลึก คลินิก สระ ว่ายน้ำ ศูนย์สุขภาพ สถานที่จำหน่ายบัตรโดยสาร เป็นต้น โรงแรมประเภทนี้มีที่นิยมใช้เป็นที่พักประชุมสัมมนาหรือธุรกิจนำเที่ยว มักเลือกเป็นที่พักของกรุ๊ป เพราะอยู่ในย่านชุมชนและย่านธุรกิจ ซึ่งนักท่องเที่ยวสามารถเดินทางไปท่องเที่ยวได้อย่างสะดวก นอกจากนี้นักธุรกิจที่เดินทางมาติดต่อธุรกิจหรือประชุมสัมมนา ยังสามารถใช้เวลารว่างในการเดินทางท่องเที่ยวในเขตพื้นที่นั้น ๆ ได้อีกด้วย 2) ธุรกิจโรงแรมเรซิเดนซ์ (Residential Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่ผู้พักมักเช่าอยู่เป็นระยะเวลานาน ๆ จึงต้องมีสัญญาเช่า ซึ่งทางโรงแรมจะมีบริการต่าง ๆ อำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ เช่น บริการทำความสะอาดห้องพัก บริการอาหารแบบส่งถึงห้อง มีห้อง รับประทานอาหาร ห้องค็อกเทลเลาจน์ เป็นต้น โรงแรมประเภทนี้มีบริการหลายระดับ ตั้งแต่ระดับห้องพักราคาปานกลางจนถึงห้องพักแบบหรูหราราคาแพง 3) ธุรกิจโรงแรมใกล้สนามบิน (Airport Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้สนามบิน ซึ่งห้องพักจะกันเสียงรบกวนจากการขึ้นลงของเครื่องบิน และมีสิ่งอำนวยความสะดวก

พร้อม โดยส่วนใหญ่มักเป็นที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวหรือผู้โดยสารที่ต้องรอคิวต่อเครื่องเที่ยวบิน หรือเครื่องบินยกเล็กเที่ยวบินกะทันหัน รวมทั้งเป็นที่นิยมในหมู่นักธุรกิจ เนื่องจากที่พักประเภทนี้ ช่วยประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางระหว่างที่พักกับสนามบิน และ 4) ธุรกิจโรงแรม ตากอากาศ (Resort Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่สร้างอยู่ตามสถานที่ตากอากาศ ซึ่งมักตั้งอยู่ในที่ ทำเลดี เช่น ชายทะเล บนภูเขา ริมทะเลสาบ แหล่งน้ำพุร้อน เป็นต้น โดยเป็นสถานที่ที่เข้าถึงได้ อย่างสะดวก อาจมีการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเสริมเข้าไปด้วย เช่น การ เดินป่า การปีนเขา ขี่ม้า พายเรือ ตกปลา เล่นกอล์ฟ เป็นต้น ผู้พักแรมประเภทนี้มักเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางไป พักผ่อนประจำปีหรือเฉพาะวันหยุดสุดสัปดาห์ ห้องพักของโรงแรมประเภทนี้มีหลายระดับราคา ตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงระดับแพงมาก ส่วนวรชาติ ดุลยเสถียร (2558) กล่าวว่า การแบ่ง ประเภทและระดับมาตรฐานของโรงแรม มีการแบ่งประเภทได้หลายเกณฑ์ เช่น 1) การแบ่งระดับ มาตรฐานของโรงแรมมี 5 ระดับ คือ 1.1) กลุ่มหนึ่งดาว หมายถึง โรงแรม ซึ่งมีขนาดเล็กที่มีสิ่ง อำนาจความสะดวก และเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ และพอใช้ได้ ในห้องมีน้ำร้อนและน้ำเย็นพร้อม มีห้องอาบน้ำห้องส้วมพอเพียง (เป็นแบบที่แขกหลายห้องรวมกัน) มีบริการด้านอาหารและ เครื่องดื่มสำหรับผู้พัก แต่อาจไม่บริการแก่บุคคลภายนอก โรงแรมกลุ่มนี้มีบรรยากาศเป็นกันเอง และส่วนมากเจ้าของโรงแรมจะเป็นผู้ดูแลบริหารงานเอง 1.2) กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่มี มาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่ากลุ่มหนึ่งดาว มีห้องพักที่มีห้องอาบน้ำในตัวอยู่บ้างในห้องอาจมี โทรทัศน์และโทรทัศน์ให้ดูมีอาหารให้มากกว่าแต่ก็อาจไม่ให้บริการแก่บุคคลเดียวกับกลุ่ม หนึ่งดาว 1.3) กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งดีห้องพักกว้างขึ้น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น ส่วนใหญ่จะมีห้องอาบน้ำในตัวโดยมีอ่างอาบน้ำด้วย มีบริการด้านอาหาร ครบเครื่องขึ้น แต่อาจไม่เปิดจำหน่ายแก่บุคคลภายนอกสำหรับมือเพียงและในวันสุดสัปดาห์ 1.4) กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โดยทั่วไปจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มีมาตรฐานสูงใน ด้านบริการและความความสะดวกสบายอาจมีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง 1.5) กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู ซึ่งมีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดในทุกด้าน คือ ทั้งห้องพัก ห้องอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น 2) การแบ่งโรงแรมตามสถานที่ตั้ง (Classification by Location) มี 5 ประเภท คือ 2.1) โรงแรมในเมืองเล็ก (Small City) โรงแรม ประเภทนี้จะอยู่ในเมืองเล็ก ๆ และมักจะให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม รายได้ของโรงแรม ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมาจากการขายอาหารและเครื่องดื่ม 2.2) โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large City) โรงแรมประเภทนี้จะอยู่ในเมืองใหญ่ ๆ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการค้าศูนย์อุตสาหกรรมหรือศูนย์ การเงิน ซึ่งมีผู้อยู่อาศัยจำนวนมากโรงแรมประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงแรม

ประเภทของแขกที่พักและบริการต่าง ๆ 2.3) โรงแรมในสถานที่ตากอากาศ (Resorts) โรงแรมประเภทนี้จะตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวลูกค้าที่มาพักจะมาพักเป็นฤดูกาลหรือในวันหยุดเป็นส่วนใหญ่โดยโรงแรมประเภทนี้อาจจะมีสระว่ายน้ำ ภัตตาคาร และสิ่งบันเทิงอื่น ๆ ไว้บริการลูกค้าด้วย 2.4) โรงแรมในท่าอากาศยาน (Airport) โรงแรมประเภทนี้จะให้บริการสำหรับลูกค้าที่ไม่ประสงค์จะเข้าในเมือง หรือลูกค้าที่รอขึ้นเครื่องบิน หรือลูกค้าที่ไม่สามารถเดินทางได้ตามกำหนดเวลาบิน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตารางบิน โรงแรมประเภทนี้จะอยู่ใกล้สนามบิน และจะมีบริการต่าง ๆ เหมือนกับโรงแรมที่อยู่ในเมือง 2.5) โรงแรมแบบ Motel-Motor โรงแรมประเภทนี้จะมีลักษณะการให้บริการคล้ายคลึงกับโรงแรมประเภทอื่น แต่จะแตกต่างกันในเรื่องของอาคาร สถานที่พัก ซึ่งมักจะสร้างเป็นอาคารยานพาหนะและมีที่จอดรถหน้าอาคาร อาจจะมีการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม สระว่ายน้ำและอื่น ๆ 3) การแบ่งตามขนาด โรงแรมมี 3 ขนาด 3.1) ขนาดเล็ก มีห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง 3.2) ขนาดกลาง มีห้องพักระหว่าง 100-300 ห้อง 3.3) ขนาดใหญ่ มีห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป การแบ่งขนาดโรงแรมตามจำนวนห้องพักนี้ ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ระหว่างโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้ง่ายขึ้น สรุปได้ว่าการให้บริการในธุรกิจโรงแรม ได้มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับโดยผู้ประกอบการพัฒนาให้บริการมีความครบวงจรเพิ่มมากขึ้นรวมไปถึงการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และการมีเครือข่ายเชื่อมโยงกันทั่วโลก และณรงค์ชู ศรีธนาอนันต์ (2553) ได้แบ่งประเภทโรงแรมตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) ที่ตั้ง โรงแรมสามารถระบุประเภทได้ตามทำเลที่ตั้ง เช่น โรงแรมในเมือง (City/Downtown Hotel) โรงแรมชานเมือง (Suburban Hotel) โรงแรมชายทะเล (Seaside Hotel) โรงแรมที่พักบนเขาหรือเชิงเขา (Mountain Resort) โรงแรมภูธรหรือในชนบท (In the Country) โรงแรมริมทางหลวง (motor hotel) โรงแรมสถานรถไฟ (railway hotel) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) โรงแรมลอยน้ำ (floatel) ฯลฯ 2) ขนาด การจัดประเภทโรงแรมตามขนาด สามารถพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่งแล้วจึงมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม หากในทางปฏิบัติยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นแนวสากลเพื่อระบุขนาดที่แน่นอน เช่น ควรมีจำนวนห้องพักมากเท่าใดจึงจัดเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ เนื่องจากในแต่ละท้องถิ่น หรือแต่ละประเทศย่อมมีสถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมที่แตกต่างกัน ตัวอย่างหนึ่งของการจำแนกกลุ่มโรงแรมตามขนาดอาจจัดเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ต่ำกว่า 150 ห้อง 150 - 299 ห้อง 300 - 600 ห้อง และมากกว่า 600 ห้อง ในบางท้องถิ่นที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไม่เกิน 400 ห้อง อาจแบ่งเป็น 3 กลุ่มกว้าง ๆ คือ ขนาดเล็กต่ำกว่า 100 ห้อง ขนาดกลาง 100 - 300 ห้อง และขนาดใหญ่ 300 ห้องขึ้นไป 3) จุดประสงค์ในการมาพัก/ใช้บริการ ผู้เข้าพักในโรงแรมอาจเดินทางมาด้วยเหตุผลแตกต่างกัน

เมื่อระบบสังคมเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงทำให้มีผู้คนเดินทางมาพักโรงแรมมากขึ้น ด้วยจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกันจนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของโรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมจึงได้พัฒนาบริการให้มีรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้นกลายเป็นประเภทโรงแรม เช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (Business Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ (Resort Hotel) โรงแรมเพื่อการเล่นเกมพนัน (Casino Hotel) โรงแรมสำหรับแวะพักช่วงสั้น ๆ ระหว่างการเดินทาง (Transient Hotel) และโรงแรมสำหรับการเช่าพักระยะยาว (Residential Hotel) ซึ่งอาจทำสัญญาเช่าเป็นเดือนหรือเป็นปี การจัดประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์ในการพัก จึงสามารถแสดงถึงกลุ่มผู้พักที่เป็นลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดของโรงแรมนั้น ๆ และบอกถึงลักษณะบริการสิ่งอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้พัก ซึ่งมีพฤติกรรมการใช้บริการต่างกัน การจัดกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากจุดประสงค์ในการพักของแขกส่วนใหญ่แล้วจะมีลักษณะเดียวกับการจำแนกโรงแรมตามประเภทผู้พักในทางการตลาด ซึ่งช่วยในการสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย

4) ระดับของบริการ การจัดกลุ่มโรงแรมวิธีนี้จะพิจารณาจากลักษณะการบริการโดยรวมของโรงแรม ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ความหลากหลายของการให้บริการ การออกแบบและประดับตกแต่งอาคาร รวมถึงห้องพัก การจัดหา และดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ระเบียบแบบแผนการทำงาน มารยาท และทักษะของพนักงาน กำหนดอัตราราคา และบ้างก็รวมไปถึงลักษณะของแขกผู้พักส่วนใหญ่ด้วย ตัวอย่างเช่น การจำแนกกิจการเป็นโรงแรมชั้นหรูหร่า (Deluxe/Luxury Class) โรงแรมชั้นหนึ่ง ชั้นสอง ชั้นสาม (First, Second, Third Class) โรงแรมชั้นประหยัด (Economy Class) โรงแรมชั้นนักท่องเที่ยว (Tourist Class) เป็นต้น

5) อัตราราคาห้องพัก การแบ่งกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากอัตราคิดค่าห้องพักที่โรงแรมกำหนดนี้ แม้จะไม่สามารถแสดงถึงลักษณะกิจการได้อย่างถูกต้องเสมอไป แต่ในความจริงอัตราราคาย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของการบริการที่ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง จึงกล่าวได้ว่าการแสดงอัตราราคาตามที่โรงแรมประกาศใช้ สามารถบ่งบอกได้ในระดับหนึ่งถึงคุณภาพบริการในโรงแรม และกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะจ่ายค่าบริการได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างความคาดหวังแก่ผู้ใช้บริการได้อีกด้วย ดังนั้นการให้ข้อมูลประเภทโรงแรมโดยแบ่งตามอัตราราคาเพื่อบริการนักท่องเที่ยวจึงควรจำกัดอยู่ในท้องถิ่นที่มีสภาพเศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการจัดพิมพ์แผ่นพับแสดงรายชื่อโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร (ฉบับเดือนสิงหาคม 2538) เพื่อบริการแก่นักท่องเที่ยวโดยแบ่งเป็น 6 กลุ่ม ตามอัตราราคาห้องพักเดี่ยวต่อคืน

คือ กลุ่ม 1 ราคาตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไป กลุ่ม 2 ราคาตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป กลุ่ม 3 ราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป กลุ่ม 4 ราคาตั้งแต่ 400 บาทขึ้นไป กลุ่ม 5 ราคาตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป และกลุ่ม 6 ที่พักราคาประหยัด (guesthouses) ขณะเดียวกันกองสถิติและการวิจัยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานพักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติ โดยไม่ได้ถือมาตรฐานสากล และมีได้เป็นการจัดระดับของกิจการ แต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (Rack Rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 2,500 บาทขึ้นไป กลุ่มที่ 2 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,500 - 2,499 บาท กลุ่มที่ 3 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,000 - 1,499 บาท กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 500 - 999 บาท กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาต่ำกว่า 500 บาท

6) การใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม เป็นอีกวิธีหนึ่ง que แสดงความพยายามในการจัดประเภทที่เป็นระบบมากขึ้น และได้รับความนิยมกว้างขวางในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนสัญลักษณ์ที่ใช้จะแสดงมาตรฐานการบริการโรงแรมระดับต่าง ๆ ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่รู้จักกันแพร่หลาย คือ รูป (ดาว) โดยใช้จำนวนตั้งแต่ 1 - 5 ดวง และกำหนดระดับชั้นดังต่อไปนี้

กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็กสิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์พอใช้ มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้น บรรยากาศเป็นกันเอง กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับ ห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักกว้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครัน ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักกว้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น มีห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะอาดสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง และกลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรูหรามีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุก ๆ ด้าน คือ ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.1.2 บริบทพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ลักษณะภูมิประเทศพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันมีพื้นที่เป็นแนวทอดยาวตามชายฝั่งทะเลอันดามันทางทิศตะวันตกของประเทศ ตั้งอยู่บนพื้นที่ลุ่มน้ำภาคใต้ฝั่งตะวันตก ลักษณะภูมิประเทศด้านตะวันตกมีแนวเทือกเขาพาดผ่านจากจังหวัดระนองลงมาถึงจังหวัดพังงา ซึ่งเป็นต้นกำเนิดแม่น้ำสายต่าง ๆ แม่น้ำและลำน้ำมีความยาวไม่มากนักและไหลลงสู่ทะเลอันดามันไปทางทิศตะวันตกและตะวันตกเฉียงใต้เป็นส่วนใหญ่ ลักษณะภูมิประเทศเกิดจากแผ่นดิน

ยุบตัวลงไปทำให้ชายฝั่งทะเลเว้าแหว่ง มีอ่าว และเกาะเล็ก ๆ มากมาย จากลักษณะภูมิประเทศที่มีความหลากหลายและสวยงามดังกล่าว ทำให้พื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันเหมาะแก่การพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติในระดับนานาชาติ โดยมีรายละเอียดลักษณะภูมิประเทศ ดังนี้ จังหวัดระนองมีลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทิวเขา หุบเขาสลับซับซ้อน ประมาณร้อยละ 86 ของพื้นที่จังหวัด มีพื้นที่ราบเพียงร้อยละ 14 ของพื้นที่เท่านั้น โดยทางทิศตะวันออกของพื้นที่จะมีแนวเทือกเขาตะนาวศรีทอดตัวเป็นแนวยาวจากทิศเหนือสู่ทิศใต้ ประกอบด้วย เขาห้วยเสียด เขานมสาว ลักษณะของพื้นที่ที่มีความลาดเอียงจากทิศตะวันออกลงสู่ทะเลอันดามันทางทิศตะวันตก โดยมีพื้นที่ติดแนวชายฝั่งทะเลอันดามันประมาณ 69 กิโลเมตร ประกอบด้วยเกาะน้อยใหญ่ ทั้งสิ้น 62 เกาะ ได้แก่ เกาะพยาม เกาะสินไห เกาะช้าง และเกาะเหลา เป็นต้น จังหวัดพังงามีลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นเทือกเขาสูงสลับซับซ้อนและที่ราบสูงทางด้านตะวันตกของพื้นที่ โดยจะทอดตัวเป็นแนวยาวตามแนวเหนือใต้มีเทือกเขาที่สำคัญ ได้แก่ เทือกเขาภูเก็จซึ่งเป็นเทือกเขาที่ต่อเนื่องมาจากเทือกเขาตะนาวศรี บริเวณตอนกลางของพื้นที่จะมีลักษณะเป็นที่ราบเชิงเขาที่มีความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 20 - 120 เมตร ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่อำเภอเมืองพังงา อำเภอตะกั่วทุ่ง อำเภอตะกั่วป่า และอำเภอท้ายเหมือง ลักษณะของพื้นที่จะลาดเอียงจากทิศตะวันออกไปยังทิศตะวันตกลงสู่ทะเลอันดามัน และมีที่ราบแคบ ๆ ตามชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 239.25 กิโลเมตร โดยตามแนวชายฝั่งทะเลจะมีป่าชายเลนเกือบตลอดพื้นที่ประกอบด้วยเกาะประมาณ 105 เกาะ ได้แก่ เกาะยาว หมู่เกาะสุรินทร์ และหมู่เกาะสิมิลัน เป็นต้น จังหวัดภูเก็ตมีลักษณะเป็นที่ตั้งอยู่ตามชายฝั่งทะเลมีลักษณะทางธรณีวิทยาคล้ายคลึงกับแผ่นดินใหญ่ พื้นที่ร้อยละ 70 ของจังหวัดเป็นภูเขาทอดยาวตามแนวเหนือใต้ และอีกร้อยละ 30 เป็นที่ราบฝั่งตะวันตกของเกาะเป็นภูเขาทางทิศเหนือและด้านตะวันออกเฉียงเหนือเป็นที่ราบสูง ขณะที่ด้านตะวันออกเป็นพื้นที่ราบ จังหวัดภูเก็ตมีลำน้ำ ลำห้วย และคลองขนาดเล็กรวม 9 สาย และมีแหล่งน้ำผิวดินที่เป็นพुरुธรรมชาติ ชุมเหมืองเก่า และอ่างเก็บน้ำของกรมชลประทานด้านตะวันออกพื้นที่ชายฝั่งทะเลประกอบด้วย หาดโคลน ป่าชายเลน และพื้นที่ทรายงอก ขณะที่ด้านตะวันตกเป็นหาดทรายสวยงาม นอกจากนี้ยังมีเกาะบริวารทั้งสิ้น 32 เกาะ ได้แก่ เกาะนก เกาะนาคาน้อย เกาะนาคาใหญ่ เกาะมะพร้าว และเกาะชี เป็นต้น จังหวัดกระบี่ มีลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขาหินปูนที่มีลักษณะเป็นภูเขาโดด ๆ เตี้ย ๆ มีถ้ำหินปูน บ่อน้ำร้อน และแอ่งน้ำที่เกิดจากการยุบตัวของพื้นดินสลับกับพื้นที่แบบลูกคลื่นลอนลาด และที่ราบเชิงเขาบริเวณทางตอนบนของพื้นที่ ทางตอนกลางของพื้นที่มีแนวภูเขาที่สำคัญทอดตัวในแนวเหนือใต้ ได้แก่ ภูเขาพนมเบญจา

นอกจากนั้นบริเวณด้านตะวันตกของพื้นที่มีลักษณะเป็นที่ราบแคบ ๆ ตามชายฝั่งทะเลมีความยาวประมาณ 160 กิโลเมตร มีลักษณะเป็นชายฝั่งทะเลจมตัว จึงทำให้ชายฝั่งทะเลมีลักษณะเว้าแหว่งสูงชันต่างกัน บางบริเวณมีภูเขาติดกับชายฝั่งทะเล เช่น เขากาโรส และประกอบด้วยหมู่เกาะน้อยใหญ่ ประมาณ 154 เกาะ โดยเป็นเกาะที่มีประชากรอาศัยอยู่เพียง 13 เกาะ เกาะที่สำคัญ ได้แก่ เกาะลันตา และเกาะพีพี ซึ่งเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามติดอันดับของโลก จังหวัดตรังมีลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขาหินปูนเนินสูง ๆ ต่ำ ๆ สลับด้วยภูเขาใหญ่เล็ก ถ้ำ และแอ่งน้ำที่เกิดจากการยุบตัวของพื้นดินจะจัดกระจายอยู่ทั่วไปภายในพื้นที่ ได้แก่ ถ้ำเขาช้างหาย ถ้ำเล ถ้ำพระวิเศษ เป็นต้น ในขณะที่พื้นที่ราบมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ในการปลูกข้าวทางทิศตะวันออกมีเทือกเขาบรรทัดทอดตัวยาวจากเหนือจดใต้ โดยเป็นเส้นแบ่งเขตแดนระหว่างจังหวัดตรังกับจังหวัดพัทลุง ซึ่งตามแนวทิวเขาปกคลุมด้วยป่าดงดิบที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ทางด้านทิศตะวันตกของพื้นที่มีลักษณะเป็นที่ราบตามชายฝั่งทะเลมีความยาวประมาณ 119 กิโลเมตร สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่าชายเลนที่ยังคงความอุดมสมบูรณ์ ประกอบด้วยพื้นที่ที่เป็นเกาะทั้งสิ้น 46 เกาะ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน, มปป.)

2.2 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

2.2.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย Drucker, P.F. (1993) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งในการทำงานต่าง ๆ โดยอาศัยบุคคลอื่นให้ลู่วาง ซึ่งทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร โดยคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าและบริการออกจำหน่ายเพื่อตอบสนองความพอใจให้กับสังคม Certo, S. C. (2003) อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการใช้ทรัพยากรขององค์กร สำหรับส่วน Drucker, P. F. (2006) ได้ให้ความหมายของ การบริหาร ไว้ว่าเป็น ศิลปะในการทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น และสมคิด บางโม (2559) ให้ความหมายการบริหาร คือ การกำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของสถานประกอบการ เป็นการดำเนินงานที่สูงกว่าการจัดการ จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมา

สรุปว่า การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ร่วมกันระหว่างองค์การและสมาชิก โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรร่วมกันผลิตสินค้าและบริการออกจำหน่ายเพื่อตอบสนองของความพอใจให้กับสังคม

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร โดยณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรว่าเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในทิศทางที่ต้องการ และอยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับ Kim, W. C., & Kotter, J. P. (2013) อธิบายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการเปลี่ยนถ่ายแบบวางแผน หรือไม่ได้วางแผนล่วงหน้าของโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราข (2558) เสนอว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การเปลี่ยนถ่าย การวางแผนเพื่อปรับองค์กรให้ก้าวหน้า กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมที่องค์กรต้องการ อาจจะเป็นทั้งหมดหรือบางส่วน อาจเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรให้ความสำคัญกับบุคคล โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิดที่จำเป็น เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารจัดการองค์กรต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความรับผิดชอบของผู้บริหาร พนักงาน และต่อการสื่อสารในองค์กร และ Hughes, M. (2016) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยุ่งยาก ซับซ้อน ใช้เวลาค่อนข้างนาน

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การเปลี่ยนถ่าย การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น โดยอาศัยทรัพยากรด้านบุคคลที่เป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ

เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงการวางแผน หรือไม่ได้วางแผนล่วงหน้าของโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Bennis, W., & Nanus, B., 1989) ซึ่งกล่าวได้ว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับองค์กร ส่งผลต่อความอยู่รอด และประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Todnem, R., 2007) ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเน้นบทบาทของผู้นำว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร จากนั้นสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายนั้น ๆ และให้คนในองค์กรเข้ามีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Kotter, J. P. (1996)

2.2.2 ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับองค์กร เนตรวิวัฒน์ ยาวิราช (2556) อธิบายว่า ผู้นำตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเปลี่ยน กฎข้อบังคับของรัฐบาลเปลี่ยนไป ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กรต่อไป และเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กร มีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ดังนั้น สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) แรงกดดันจากภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขัน เทคโนโลยีเปลี่ยนไปจากเดิม กฎระเบียบนโยบายของภาครัฐ ข้อกำหนดของกฎหมายเปลี่ยนไป 2) แรงกดดันจากภายใน เช่น บุคลากร เครื่องจักรในการผลิต ระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่วน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเปลี่ยนกฎข้อบังคับของรัฐบาลเปลี่ยนไป ดังนั้นการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กรต่อไป และเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้

พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความความมั่นคงอยู่รอด และประสบความสำเร็จในระยะยาว ดังแนวคิดของ Morgan (1994) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะเสียประโยชน์เป็นอย่างมาก เมื่อมีการปรับตัวน้อยทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ยาก ดังภาพ 2.1

ภาพ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการปรับตัวขององค์กร

ความมั่นคง อยู่รอดขององค์กร	สูง	องค์กร เปลี่ยนแปลงช้าและ อาจล้มเหลวในไม่ ช้า	องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโต สูง
	ต่ำ	องค์กรอยู่ไม่รอด แน่นอน	องค์กรอาจอยู่ รอดได้ถ้าปรับตัว ได้ดี
		ต่ำ	สูง
		การปรับตัว	

ที่มา: Morgan, R. M., & Hunt, S. D., (1994)

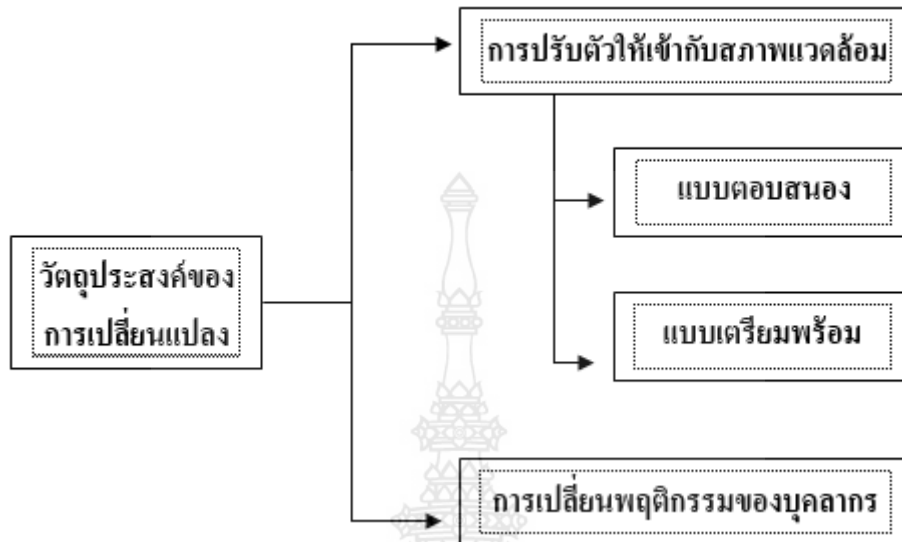
2.2.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2551) ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่สามารถหยุดยั้งได้ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่จะต้องปรับตัวให้ทัน และสอดคล้องกับพลวัตที่เกิดขึ้น หรือบางครั้งองค์กรอาจต้องการกระตุ้นหรือสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ และสามารถก้าวหน้าต่อไปในอนาคต สาเหตุที่องค์กรทำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากต้องการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ที่จะทำให้สามารถดำรงอยู่ท่ามกลาง

การเปลี่ยนแปลง องค์การใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันที่จะเผชิญอุปสรรคในการดำเนินงาน และยากที่จะดำรงอยู่ได้ในระยะยาว องค์การสามารถจำแนกรูปแบบการตอบสนองต่อแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การปรับตัวแบบสนอง (Reactive) ผู้บริหารองค์การปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลักษณะแรก เพื่อให้ องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวแบบตอบสนองจะเป็นแนวทางที่ องค์การส่วนใหญ่ในอดีตนิยมปฏิบัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นใน อัตราที่ไม่รวดเร็วและซับซ้อนมากนัก ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสภาพแวดล้อม ผู้บริหารองค์การจะไม่ดำเนินการอะไร จนกระทั่งแน่ใจในสถานการณ์ หรือทิศทางของการ เปลี่ยนแปลง แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดความผิดพลาดน้อย ลักษณะที่สอง การ ปรับตัวแบบเตรียมพร้อม (Proactive) ผู้บริหารองค์การจะทำการศึกษาข้อมูล การวางแผน ปฏิบัติ และดำเนินการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงแบบ เตรียมพร้อม จะต้องอาศัยความละเอียดอ่อน และประสบการณ์ของตัวแทน การเปลี่ยนแปลงใน การวิเคราะห์ข้อมูล และการคาดการณ์ในอนาคตนั้น เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกี่ยวข้องกับความไม่ แน่นนอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น การปรับตัวแบบเตรียมพร้อมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการปรับตัวในอัตราที่รวดเร็วและรุนแรง ส่งผลให้เกิดภาวะโกลาหล (Chaos) ขึ้นกับองค์การ ดังนั้นเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อม เขาจึงต้องทำการเก็บรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ และพยากรณ์ล่วงหน้า แล้ววางแผน และดำเนินการปรับตัว เพื่อรับมือกับ สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร การแสดงออกและการ ปฏิบัติตนของสมาชิกจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ดังนั้นเพื่อให้องค์การสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องปรับปรุงพฤติกรรมของสมาชิกให้เป็นไปใน ทิศทางที่สร้างประโยชน์แก่ธุรกิจ เนื่องจากถ้าสมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ที่ไม่ เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์การ ก็จะสร้างปัญหาในการดำเนินการ หรือทำให้การ ดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จะเห็นได้ว่า องค์การจำเป็นที่จะต้องปรับตัวใน 2 ระดับ คือ ปรับตัวเข้ากับ สิ่งแวดล้อมและปรับตัวเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการ สะท้อนวัตถุประสงค์หลักของทุกองค์การที่ต้องการดำรงอยู่ในสังคม ดังนั้นผู้บริหารและ ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องตระหนักถึงเป้าหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง องค์การ พยายามศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงสถานะขององค์การ เพื่อนำมาสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์แก่ธุรกิจ ดังภาพ 2.2

ภาพ 2.2 วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ



ที่มา: ญัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551)

2.2.4 กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะนำไปสู่เป้าหมาย วิเชียร วิทญอุตม (2558) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีความรู้ เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ผู้บริหาร เลือกใช้กิจกรรมเหล่านี้ โดยผ่านกระบวนการด้านการจัดการสำหรับการเข้าถึงเป้าหมายของ องค์การ โดยพื้นฐานแล้วกิจกรรมอันหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมอีกอันหนึ่ง การจัดการจะอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนอย่างดีที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระหว่าง กระบวนการของการวางแผน และระบบการอำนวยความสะดวกต้องมีการปรับความเหมาะสม เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนเหล่านี้ และมีการออกแบบองค์การที่สามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้ และระบบการควบคุมยังมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบ แผนงานที่อยู่ให้สามารถปฏิบัติงานไปตามโครงสร้างองค์การที่มีอยู่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการจัด วางบุคลากรให้มีความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานใน องค์การสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี Sheldrake, J. (1996) กล่าวถึง กระบวนการของการบริหาร 5 ประการ ของ Henri Fayol ดังนี้ 1) การวางแผน ได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์การ ต้องการจะบรรลุและวิธีการในการดำเนินการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ

คือ มีความเป็นเอกภาพ มีความต่อเนื่อง มีลักษณะยืดหยุ่น และมีความกระชับชัดเจน การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์กร 2) การจัดรูปร่างหรือการจัดองค์การ องค์ประกอบในเรื่องการจัดองค์การเป็นการพิจารณาการแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์การควรจะประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด แต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์การบรรลุผล 3) การสั่งการ ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามคำสั่งที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างให้เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน 4) การประสานงาน เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่ต้องการ โดยการเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ 5) การควบคุม ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง ส่วนกนกพร กระจำแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร 4 ประการ คือ 1) การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นหน้าที่การบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการกำหนดขึ้นเป็นอันดับแรก จึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนขณะเดียวกันแผนงานหมายถึง วิธีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพท์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ 2) การจัดองค์การ เป็นหน้าที่การบริหารที่ต่อเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือเมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ 3) การนำ เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การที่ผู้นำจะมีศักยภาพดังกล่าวจะต้องมีความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการบริหารกลุ่ม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม 4) การควบคุม เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติ

ปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ สำหรับแนวคิดของ Luther, G., & Urwick, L. (1973) กำหนดหน้าที่ในกระบวนการจัดการหรือกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ ในการบริหารงานในระบบราชการไทย เรียกอ ย่ ๆ ว่า “POSDCORB” มีหลักการ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผน เป็นการกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติไว้ล่วงหน้า 2) การจัดองค์การ เป็นการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานขององค์การ 3) การบริหารบุคคล เป็นการบริหารตัวบุคคล เริ่มด้วยการเสาะหา คัดเลือกตัวบุคคลเข้าทำงานในองค์การ และวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ 4) การอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นการกำกับสั่งงาน และรู้จักหลักวิธีในการที่เนะควบคุม บังคับบัญชา 5) การประสานงาน เป็นการดำเนินการให้หน่วยงานมีสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างกันเป็นไปอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกันและกัน 6) การรายงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประมวลสถิติของงาน หรือสอดส่องดูแลสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน และ 7) การงบประมาณ เป็นการวางแผนทางการเงินเพื่อแสดงรายรับและรายจ่ายและวิธีทางหาเงินมาใช้จ่ายโดยรอบคอบ Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่ดี ผู้บริหารองค์การต้องมีขั้นตอนการทำงาน ดังนี้ 1) การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล 2) การจัดองค์การ แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึง หมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อ ดำเนินการ 3) การจูงใจ จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้ยัง หมายถึง การอำนวยการ การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ 4) การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความ เบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ส่วน สมคิด บางโม (2559) แบ่งกระบวนการ การบริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน (Plan) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้า การวางแผนที่ต้องทำคือแผนงานและโครงการ (Project) นั่นคือ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งในการประกอบธุรกิจ นิยมแบ่งแผนออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ ประเภทที่ 1 แผนกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นแผนแม่บท เป็นแผนซึ่งกำหนดทิศทางและเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติของบริษัทใน ระยะปานกลางหรือระยะยาว โดยกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้สามารถปรับแผนได้หาก สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น แผนระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น การวางแผนกลยุทธ์ต้องอาศัย วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

ประเภทที่ 2 แผนปฏิบัติการ หรือแผนทั่วไป เป็นแผนสำหรับปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนปฏิบัติงานเฉพาะเป็นเรื่อง ๆ มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ ส่วนใหญ่จะกำหนดไม่เกิน 1 ปี แผนปฏิบัติการประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดว่าจะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ลงทุนเท่าไร ใครทำ เป็นต้น 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การแบ่งสถานประกอบการออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ และมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ สำหรับหลักในการจัดองค์การ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์การไว้หลายอย่าง ประการ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การสรุปได้ ดังนี้ ประการที่ 1 องค์การต้องมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การทราบ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ประการที่ 2 องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวกที่มีสมรรถภาพ มีความรับผิดชอบ และอำนวยความสะดวกโดยตรง ประการที่ 3 องค์การต้องระบุน้ำที่ทำงาน ความรับผิดชอบของสมาชิก แต่ละคนให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานตามความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ องค์การต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงาน ภายในองค์การ องค์การต้องมีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี มีหลักในการอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยที่ดี และองค์การต้องสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวหรือการจะ ต้องมีสม่ำเสมอตลอดไป 3) การจัดการบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารพนักงานหรือลูกจ้าง หัวใจของการจัดการบุคคล คือ จัดคนให้เหมาะกับงาน (put the right man on the right job) นั่น คือ จัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา ซึ่งการบริหารบุคคลมี 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การวางแผนบุคคล หมายถึง การคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนหรือพนักงานในสถานประกอบการกี่คน มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านใดบ้าง มีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีงานอะไรบ้าง ขั้นที่ 2 การสรรหาและการบรรจุ หมายถึง การแสวงหาคนดีมีความรู้เข้ามาทำงาน อาจทำได้โดยการประกาศรับสมัคร สอบสัมภาษณ์หรือข้อเขียน ให้ทดลองปฏิบัติงานแล้วบรรจุเป็นถาวร ขั้นที่ 3 การธำรงรักษาบุคคล หมายถึง การรักษานักงานที่ดีมีความสามารถให้อยู่กับสถานประกอบการนาน ๆ และขณะอยู่ที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ทำได้โดยการจูงใจต่าง ๆ เช่น ค่าจ้างเหมาะสม สวัสดิการเหมาะสม การบริหารที่เป็นธรรม ไม่เอาัดเอาเปรียบพนักงาน ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เป็นต้น ขั้นที่ 4 การพัฒนาบุคคล หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำได้โดยการสอนงาน ฝึกอบรม ให้ไปศึกษาดูงาน ให้ไปเรียนต่อ เป็นต้น ขั้นที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าพนักงานทำงานได้ผลตาม

มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทำได้โดยการให้บันทึกผลงาน การสังเกต การตรวจงาน การประเมินโดยใช้แบบประเมิน เป็นต้น และขั้นที่ 6 การให้ออกจากงาน หมายถึง การให้พนักงานพ้นจากงาน ใ้กับพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่เกี่ยวข้อง ไม่รับผิดชอบ ทำงานได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความผิดหรือที่ร้ายแรงนอกจากนี้ให้ออกจากงานตามสัญญา และเมื่อเกษียณอายุ โดยมีค่าตอบแทนให้ 4) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมอบหมายงาน การแนะนำ ตรวจตรา สั่งการและควบคุมการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการอำนวยการประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งงาน การประสานงาน การติดตามประเมินผล และควบคุมงาน 5) การควบคุมงาน (Controlling) คือ การติดตาม ตรวจสอบ ดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจตราดูว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามแผนและวิธีการที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลของการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ การควบคุมงานมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้งานที่มอบหมายได้ปฏิบัติจัดทำดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ วิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด เมื่อใด เพียงใด ผลงานถูกต้องและมีมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่ออุปสรรคและป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง สำหรับหลักการในการควบคุมที่ดีย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร สิ่งสำคัญที่จะต้องควบคุม 4 ประการ คือ ประการแรก ปริมาณงาน (Quantity) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะใช้ในการควบคุมงานในการผลิตหรือในการบริการโดยเทียบกับเวลาว่าได้ปริมาณงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ประการที่สอง คุณภาพของงาน (Quality) ผลผลิตหรือผลงานมีคุณภาพเพียงใด เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ประการที่สาม เวลา (Time) การคำนวณหาเวลาที่ต้องใช้ไปในการดำเนินงานเสร็จทันตามกำหนดเวลาวิธีการควบคุมเวลา ประการที่สี่ ค่าใช้จ่าย (Cost) ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบและโครงการ ใช้ระบบงบประมาณเป็นเครื่องควบคุม ควรจะเป็นวิธีการที่ช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนงานและค่าใช้จ่ายได้ดี ส่วนกระบวนการควบคุมมีลำดับขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจนแน่นอนว่ามีวัตถุประสงค์อะไร เมื่อใด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน ขั้นตอนที่ 2 กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้ เช่น มาตรฐานของงาน สถิติ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปพิจารณาปริมาณงานที่ผลิตได้ คุณภาพของงานเวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำงานและค่าใช้จ่าย ขั้นตอนที่ 4 การเปรียบเทียบและวิเคราะห์แผนงานที่วางไว้กับผลการปฏิบัติงานจริง ๆ

การวิเคราะห์ต้องคำนึงตัวแปรอื่น ๆ ด้วย ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขการทำงานเพื่อบ่งชี้ เช่น ปรับปรุงแผนงานใหม่ จัดองค์กรใหม่ เป็นต้น

แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยากที่จะหาวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร จากแนวคิดของ Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2004) จะเป็นที่ฐานในการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังในภาพ 2.3

ภาพ 2.3 ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร



ที่มา: Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2004)

บรรจบ ภูโสตา, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, วิทยา จันทร์ศิลา และสำราญ มีแจ้ง (2556) ได้ศึกษาสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการทั้งคนไทยและต่างประเทศ จึงแบ่งแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจุดพลังใจผู้ชัชชนะ (create the urgency feeling) 2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (building the guide team) 3) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (define the own vision) 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (planning of change) 5) การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (doing by change plan) 6) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น (creating the short-term success) 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (create the change continuous) และ 8) การสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง (made the change lasting) ส่วนเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) อธิบายกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว

องค์กรของเราเริ่มด้อยกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงานประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงาน หรือเกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการ การปรับเปลี่ยนองค์กร 2) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้างระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะ โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ 3) การติดตามประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating And Maintaining Change) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจัง ให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกันก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบริหาร การเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลงการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนด วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน พร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เช่น โครงการด้านความปลอดภัยตามโรงงานต่าง ๆ ที่จัดให้มีการประกวดแข่งขันกันในด้านความปลอดภัย โดยมีการรวบรวมสถิติเป็นรายวัน และให้รางวัลเป็นรายเดือน เป็นต้น การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืน ส่วนในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถเลือกใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การจัดให้มีการติดตาม

ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล สิ่งจูงใจ สำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และการลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง ด้านชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้อธิบายลำดับขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin ไว้ดังนี้ 1) ระยะเวลาเริ่มถึงความจำเป็นเป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิผลหรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เช่น การชุมนุมประท้วงอย่างรุนแรงของพนักงาน หรือยอดตัวเลขการขายสินค้าตกลง หรือการเกิดกรณีฟ้องร้องทางกฎหมายกับบริษัท เป็นต้น อย่างไรก็ตามการยอมรับถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกค้า พนักงานหรือดูจากบัญชีการเงินของบริษัท เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้ 2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนของการนำแผนวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถทำได้ทันทีโดยไม่ต้องมีแผนงานก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรม ทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนไม่กี่คน แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูปปรับหรือองค์กรใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น จำเป็นต้องมีแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ 3) ระยะเวลาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของพนักงาน หรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลหรือไม่ และขั้นตอนต่อเนื่องที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นอย่างไร แนวคิดในการบริหารปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมการเรียนรู้ตลอดเวลา และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ รวมถึงเนตรีพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวว่าผู้บริหารควรทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การสร้างสำนักแห่งความเร่งด่วนที่ต้อง

เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาด
 ทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
 คือ การแจ้งให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง
 ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่งชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมี
 จุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง 2) การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลง
 ร่วมกัน หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง
 ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การ
 เปลี่ยนแปลงสำเร็จโดย อาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ
 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่
 ชัดเจน ซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการ
 จะให้เป็นไป 4) การสื่อให้ผู้อื่นทราบ หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้
 บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ 5) การให้อำนาจอย่าง
 กว้าง ๆ หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจ
 ในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้
 อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน 6) การนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ หมายถึง มีการวางแผน
 เพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ 7) การช่วยให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
 หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 8) ให้ความสำคัญ
 กับผลงานที่ดี หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการ
 พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน
 กัน ดังนั้นแต่ละองค์กรจะต้องมีระบบการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกัน ตั้งแต่การวางแผน นำข้อมูล
 มาวิเคราะห์เพื่อเข้าสู่การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ จากนั้นมีการติดตามผลและพัฒนา
 อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2.5 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีหลายระดับ โดยนักวิชาการได้จัดระดับการเปลี่ยนแปลง
 เอาไว้หลายลักษณะ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ขององค์กร Grundy, T. (1993)
 ได้แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็น
 ค่อยไป โดยมีการวางแผนหรือเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า และมีได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก

เช่น การรับพนักงานใหม่ในแผนก 2) การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือ วัฒนธรรมขององค์กร หรือเปลี่ยนทั้งสามสิ่ง โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ภายใต้เป้าหมายขององค์กร ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้องค์กรไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้เปลี่ยนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน Holbeche, L. (2006) ได้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ 3 ระดับ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบแลกเปลี่ยน เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบกระบวนการ ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น 2) การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่ม หรือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์กรอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มอาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดความล้มเหลว 3) การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงมักเป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรประสบวิกฤต หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้น ในช่วงเจริญเติบโตโดยเข้าไปควมรวมกิจการอื่น หรือเป็นช่วงที่องค์กรเริ่มถดถอย จะมักถูกครอบครองด้วยกิจการอื่น

ดังนั้น ในการแบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป จะส่งผลกับองค์กรไม่มากนัก เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาปรับปรุง ซึ่งมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า 2) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจเกิดการต่อต้านจากพนักงานได้ 3) การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรเกิดสภาวะวิกฤต หรือองค์กรจะต้องไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้เปลี่ยนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร

2.2.6 รูปแบบการจัดการเปลี่ยนแปลง

ในการแบ่งรูปแบบการจัดการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการแบ่งไว้หลากหลาย Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง เช่น การออกแบบโครงสร้างใหม่ การกระจายอำนาจ 2) ด้านเทคโนโลยี เช่น การปรับกระบวนการการทำงาน การใช้อุปกรณ์ 3) ด้านคน เช่น การรับรู้ ทักษะ พฤติกรรม 4) วัฒนธรรม เช่น สร้างความหมายร่วมกันในองค์กร Schermerhorn, J., R. (2005) อธิบายว่า

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเป้าหมายหลัก 5 ประการ ดังนี้ 1) เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน ซึ่งหมายถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการออกแบบการทำงานใหม่ 2) บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติอันนำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยีระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา และการสื่อสารภายในองค์กร Society for Human Resource Management (2005) แบ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จะมองว่าองค์กรเปรียบเหมือนเครื่องจักร เกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการมาทำงานร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการปรับส่วนประกอบต่าง ๆ ของเครื่องจักรเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เช่น การควบรวม กิจกรรมการซื้อกิจการอื่น และการลดขนาด เป็นต้น
- 2) การลดต้นทุน เป็นการลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นออก เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน หากองค์กรประสบวิกฤตหรือมีปัญหา องค์กรมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้อยู่รอด
- 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารหรือการตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อวัตถุประสงค์ คือ การลดระยะเวลาของกระบวนการ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน เป็นต้น
- 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร จากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ส่วน Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ส่วน คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่ายและแผนกการทำงาน การจัดสายการบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับ การรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร
- 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง แก๊วกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมถึงการนำเครื่องจักร เครื่องมือ ที่ทันสมัยมาแทนที่เครื่องจักรเดิม โดยใช้การควบคุมจากคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน และ
- 3) การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม

เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เนตเวิร์กพัฒนา ยาวีราช (2556) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบไปด้วย 1) ด้านโครงสร้าง เช่น การเปลี่ยนสาย การบังคับบัญชา การปรับโครงสร้างองค์กร การกระจายอำนาจ นโยบายขององค์กร 2) ด้านบุคลากร หมายถึง การเปลี่ยนทัศนคติ มีการใช้ความเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การใช้ทักษะทางการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของพนักงานในองค์กร การพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงานของพนักงาน 3) ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานในทุก ๆ กระบวนการ ทั้งในภาคการผลิต หรือการให้บริการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 สรุปตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	การบริหารเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ				
		Bartol, K. M. & Martin, D. C., (1998)	Schermerhorn, J., R., (2005)	Society for Human Resource Management (2005)	Robbins, S. P. and Coulter, M., (2008)	เนตเวิร์กพัฒนา ยาวีราช (2556)
1	ลักษณะการทำงาน/กระบวนการทำงาน		✓	✓		
2	การเปลี่ยนแปลงบุคลากร	✓	✓		✓	✓
3	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓		✓
4	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	✓	✓		✓	✓
5	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
6	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์					✓
7	การลดต้นทุน			✓		

ดังนั้น จากแนวคิดนักวิชาการเสนอไว้ข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.2.6.1 การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ พฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของพนักงาน รวมถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งองค์กรทุกแห่งต้องการที่จะจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการปรับตัวของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร ดังเช่นงานวิจัยของ Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019) ได้ศึกษาถึงความพร้อมส่วนบุคคลสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน มีดังนี้ 1) ประโยชน์ส่วนตัว 2) การสนับสนุนการจัดการ 3) ความเหมาะสม และ 4) การรับรู้ความสามารถของตนเอง

2.2.6.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นคนในองค์กร ซึ่งสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ เพื่อสร้างความหมายร่วมกันในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารธุรกิจ ระบบการบริหาร การเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม การควบคุมสั่งการ เป็นต้น

2.2.6.3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงาน วิธีการดำเนินงานเทคนิคต่าง ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนระบบการทำงาน กระบวนการผลิต การนำเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ รวมถึงการควบคุมการทำงานจากคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้โดยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมักจะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การมอบหมายและการแบ่งงานกันทำของพนักงาน เป็นต้น

2.2.6.4 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กรจะถูกนำมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกใน

การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่าย แผนการทำงาน การจัดสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร โดยส่วนมากจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนสู่ระดับล่าง ได้แก่ การลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง การเพิ่มหรือลดขนาดของการควบคุม การออกแบบและการจัดสรรงาน จะมองว่าองค์กรเปรียบเหมือนเครื่องจักร เกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการมาทำงานร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง

2.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดยวิเชียร วิทยอุดม (2553) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความสามารถความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมกลุ่มโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย ส่วนสาคร สุขศรีวงศ์ (2555) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับสุนทร โคตรบรรเทา (2560) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจไม่เท่ากัน ความหมายนี้แยกให้เห็น “ผู้นำเป็นทางการ” ของกลุ่มที่เป็นผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม กับ “ผู้นำไม่เป็นทางการ” ที่เป็นผู้ซึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม นอกจากนี้ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) อธิบายความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติด้วยความเต็มใจให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน

เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Burns, J. M. (1978) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันแสดงออกมาถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของผู้นำและผู้ตาม สำหรับ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม อีกทั้ง Bass, B. M. (1997) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เน้นการกระจายอำนาจหรือการมอบหมายอำนาจ โดยจะเป็นผู้มีคุณธรรมและสามารถกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ Paul, M. M. (1997) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นกระบวนการอันมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร และ Yukl, G. A. (1998) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการของการสร้างการยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และการเสริมสร้างอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อจะให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

จากความหมายที่นักวิชาการให้ไว้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลในกระบวนการชักนำ โน้มน้าว จูงใจ การทำให้ผู้ตามยึดมั่น ตระหนัก ยอมรับ ร่วมมือและปฏิบัติตาม รวมถึงการพัฒนาความสามารถ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กรด้วยความเต็มใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

องค์กรเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการสร้างคนจากภายใน โดยเฉพาะการสร้างผู้นำที่มีศักยภาพ บุคลากรที่มีความเป็นผู้นำสูง เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงที่

เกิดอย่างรวดเร็ว ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง องค์การมีความจำเป็นต้องปรับตัว ต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องสรรหาบุคลากรให้ทันกับการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อไม่ให้ให้เกิดประเด็นเรื่องการขาดแคลนผู้นำ การแย่งชิงตัวผู้นำคนเก่ง และการเติบโตขององค์กร (Shuai, Z., & David, B. 2012; Anuroj, K., 2014) ดังนั้น ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กร จะเห็นได้ว่าผู้นำจะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั่นเอง การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากคนใดคนหนึ่งใช้อำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกคล้อยตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำกิจกรรม ความสำเร็จจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่สามารถสั่งการให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและศรัทธา พร้อมทั้งจะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) กล่าวถึงการศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ ส่วนสำคัญของเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลาย ๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำมี 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เป็นภาวะของผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน เพราะว่าผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่ง หรือหัวหน้าหรือให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์กร 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ หรือเป็นผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์กร แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงาน หรือสมาชิกในองค์กรต้องการให้การยอมรับหรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ ดังนั้น ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็คือจะต้องมีลูกน้อง มีเงื่อนไขในการปกครองต่าง ๆ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การให้คุณให้โทษ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย

ดังนั้น ผู้นำจะต้องสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยสั่งการจูงใจให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ศรัทธา และมีความเต็มใจในปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำจะต้องมีการกำหนดเงื่อนไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ในการปกครอง โดยการเปลี่ยนแปลงมักเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ (Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R., 2013)

2.3.3 ประเภทของผู้นำ

ผู้นำถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เป็นผู้มีอิทธิพลที่จะนำและร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ประเภทบังคับขู่เข็ญ (The Drive Leader) คือ การปกครองแบบใช้อำนาจกดขี่สมบูรณ์แบบควบคุมขู่เข็ญให้ลูกน้องเกิดความกลัว สร้างความจงรักภักดีโดยใช้อำนาจบังคับลูกน้องให้สยบแทนที่จะใช้คุณงามความดีให้ลูกน้องเห็นคุณค่า 2) ประเภทเพิกเฉยละเลย (The Default Leader) คือ การใช้วิธีการบริหารแบบตามสบาย จะจมน้ำจะลอยน้ำหรือว่ายน้ำก็ได้ทั้งนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะแก้ไปเองในที่สุด ไม่ค่อยแนะนำหรือวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง ถ้าลูกน้องไม่ปฏิบัติก็จะถูกละเลย 3) ประเภทชักจูงส่งเสริม (The Draw Leader) คือ นายประเภทนี้ชอบที่จะดึงเอาศักยภาพของลูกน้องออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ค้นหาส่วนดีของลูกน้องแต่ละคน ยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมอยู่เสมอ 4) ประเภทพัฒนากล้าตัดสินใจ (The Develop Leader) คือ เป็นผู้กระตุ้นเร้าและจูงใจให้ลูกน้องพัฒนาความสามารถและเชื่อถือศรัทธาตนเอง กล้าเสี่ยงและตัดสินใจ ลูกน้องได้เรียนรู้และถือเป็นแบบอย่าง และเป็นนายที่ทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกน้อง (ถวิล มาตรฐาน, 2544) ส่วนในการจำแนกประเภทตามลักษณะของผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) แบ่งโดยใช้พฤติกรรมในการเป็นผู้นำ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก ผู้นำสั่งการหรือเผด็จการ คือ ผู้นำที่บริหารงานในองค์กรหรือในกลุ่มโดยการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการโดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใด ๆ ได้ หรือมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และประเภทที่สอง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีอิสระ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานอย่างมาก 2) แบ่งโดยใช้การเกิดเป็นเกณฑ์ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรก ผู้นำโดยตำแหน่ง คือ ผู้นำได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำองค์กรตามกฎหมาย เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ประเภทที่สอง ผู้นำโดยเหมาะสมของคุณลักษณะ คือ ผู้นำที่ได้รับการเห็นชอบให้เป็นผู้นำกลุ่มหรือองค์กร เนื่องจากการมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสม เช่น มีการศึกษาที่ดี มีฐานะดี มีวงศ์สกุลที่ดี

และประการที่สาม ผู้นำโดยการสืบทอด คือ ผู้นำโดยการสืบทอดจากบรรพบุรุษ เช่น หัวหน้าเผ่าของชนพื้นเมืองบางกลุ่ม พระมหากษัตริย์ ผู้นำประเภทนี้ถือเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอีกด้วย (นิรดา เวชญาลักษณ์, 2560)

สรุปได้ว่า ผู้นำแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการจูงใจการร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงถือได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร

2.3.4 ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด

วิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น (Burns, J. M., 1978) ดังนั้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีงานวิจัยการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานในปัจจุบัน ซึ่งลักษณะผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) มีแรงขับเคลื่อน (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม ในหลาย ๆ ประเทศ ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำเน้นความสำเร็จในการทำงานผู้นำมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานสูง 2) มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเคลื่อนเท่านั้น แต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตามความต้องการอำนาจ คือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจ และทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ 3) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์ซื่อ เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ ส่วนความซื่อสัตย์ ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือเท่านั้น 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์การส่วนคุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จใน

การทำงาน ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการพูด
 ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี มีสุขภาพดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความ
 มั่นคงทางอารมณ์ (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2556) สำหรับลักษณะของผู้นำตามแนวคิด
 John Adair ที่อธิบายไว้มี ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความแน่วแน่ (Decisiveness) 2) มีความเป็นผู้นำ
 (Leadership) 3) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) 4) มีความกระตือรือร้น (Enthusiast)
 5) มีจินตนาการ (Imagination) 6) มีความเต็มใจที่จะทำงานหนัก (Willingness to Work Hard)
 7) ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability) 8) มีความเข้าใจบุคคลอื่น
 (Understanding of Others) 9) มีความสามารถแสวงหาโอกาส (Ability to spot opportunities)
 10) มีความสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Ability to Meet Unpleasant
 situation) 11) มีความสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลง (Ability to adapt
 Quickly to change) 12) มีความเต็มใจทำงานที่มีความเสี่ยง (Willingness to take Risks)
 (นิติพล ภูตะโชติ, 2556) ส่วนแนวคิดของ Kreitton ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดีเอาไว้
 คือ 1) มีความรู้ดี (Knowledge) 2) มีลักษณะเป็นที่พอใจของผู้พบเห็น (Pleasing Personality)
 3) มีลักษณะเยือกเย็นเมื่อพบปัญหา (Tact) 4) มีลักษณะนอบน้อม (Courtesy) 5) ตัดสินปัญหา
 ได้ทันที (Initiative) 6) มีความเป็นกลางไม่ลำเอียง (Impartiality) 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)
 8) มีความกล้าหาญ (Fearlessness) 9) มีความร่าเริงมองโลกในแง่ดี (Cheerfulness)
 10) มีความพร้อมที่จะทำงานหนัก (Industriousness) 11) มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability)
 12) มีจิตใจเมตตา (Sympathy) 13) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 14) มีความเสมอต้น
 เสมอปลาย (Sincerity) 15) มีทักษะในความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) 16) มีความจงรักภักดี
 (Loyalty) 17) ไม่หมดกำลังใจ (Perseverance) 18) มีความสามารถทำงานได้ดีหลายอย่าง
 (Versatility) 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง (Vision) 20) มีความซื่อสัตย์ (Integrity)
 21) มีศีลธรรม (Ethics) (นิติพล ภูตะโชติ, 2556) และสำหรับการแบ่งคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้แบ่งออกเป็น 6 ประการ ดังนี้ 1) การมี
 วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมายและ
 วัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์การ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
 โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย 2) การมีความเชื่อและ
 ค่านิยมที่ดี ค่านิยมและความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นั้น ถ้าเป็นค่านิยมและ
 ความเชื่อของผู้นำด้วยแล้ว ย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำนั่น ซึ่งจะส่งผลต่อองค์การของตน
 ค่านิยมเป็นหลักฐานสำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

3) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่าคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้นการนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า “คน คือ สินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร” 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นนักสื่อสาร และเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร จากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้นโดยผู้นำที่กล้าเสี่ยง ซึ่งเติมพันท้ายชื่อเสี่ยงของตนเพื่ออนาคตที่สดใสของบริษัทที่ตนรับผิดชอบ

ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะต้องรับรู้บริบทวิกฤติในองค์กร และต้องมีความเชื่อศรัทธา โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาของพนักงาน ให้โอกาสที่เท่าเทียมกับพนักงานเพื่อพูดความคิดของพวกเขาในการมีส่วนร่วมกระบวนการตัดสินใจ และที่สำคัญผู้นำจะต้องการสนับสนุนพนักงานของความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019) จึงกล่าวได้ว่าองค์กรควรนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร Riaz, A., & Haider, M. H. (2010)

2.3.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิจัยเขียนขึ้นมาศึกษามากมาย เริ่มจาก Burns, J. M. (1978) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำการปฏิบัติหรือผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำการปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้ สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ ทักษะอันนำไปสู่จุดหมายร่วมกัน Yukl, G. A. (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาแนวทางใหม่ ๆ 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ขาดประสบการณ์ตามความเหมาะสม และ 3) การสร้างบารมี เป็นความสามารถในการสร้างอำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง มีความเสียสละทุ่มเท ดังนั้นหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ง่าย Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บารมี คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซินชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) ความใส่ใจส่วนบุคคล คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตาม ในการมอบหมายงานที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า 3) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ 4) รางวัลเกินคาดหมาย คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอะไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่า และ 5) การบริหารด้วยการละเว้น คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน Covey, S. R. (2004) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้นำควรจะมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสามารถสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม โดยยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมาย ถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออกมันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำควรให้โอกาสในการกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร และผู้นำกับผู้ตามเพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้เป็นรายบุคคล โดยผู้นำจะต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงความต้องการต่าง ๆ เข้าไว้

ด้วยกัน และสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น พยายามช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาจากความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มีความมั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ท้าทายขององค์กร โดยต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีคาคหวังในทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม และเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมิติฐาน คำถาม และการปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดการพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอน และผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

Bass, B. M. (1997) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจะทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ เชื่อกันว่าผู้นำนั้นทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มรวม รวมถึงการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นถึงคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้าง และสื่อถึงสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ และมอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทาง

หรือการสนับสนุนสามารถในการให้คำปรึกษา ชี้แนะ หรือเป็นที่เลี้ยงได้ ส่วนในแนวคิดของ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี ดังนั้นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อผู้ตามได้ร่วมงานกับผู้นำจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำควรจะมีหลักเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะต้องแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในภาระงานของผู้ตาม ผู้นำจะต้องกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการดำเนินถึงเป็นปัจเจกบุคคล และจะกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน จึงทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยที่ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์แบบเก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ

สนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วย รวมถึงผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมี วิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคนในองค์กร รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก และเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ซึ่งผู้นำจะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ทั้งยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลว่าเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมี เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ รวมถึงแนวคิด อารมณ์ความรู้สึก และธีระวัฒน์ จันท์ (2559) ที่กล่าวว่า องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการ แข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว องค์กรต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ประการแรก เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ เพื่อหาเส้นทางที่ดีที่สุดให้กับองค์กร ประการที่สอง ผู้นำต้องมีทักษะการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรคและมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและ

เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและคิดเชิงบวกเพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน และเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิด และสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ ประการที่สาม ผู้นำต้องมีหน้าที่ในการปรับเปลี่ยน จัดวาง และใช้ทรัพยากรในองค์การได้เหมาะสม ประการที่สี่ การสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์การได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็จะนำองค์การก้าวข้ามการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผาสุกในองค์การซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน และ

Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013) แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 5 กลุ่มพฤติกรรม ดังนี้ 1) กระบวนการที่ท้าทาย เป็นที่เห็นได้ชัดในพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นในการหาแนวทางนวัตกรรมเพื่อช่วยให้องค์กรและคนในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง เจริญเติบโต และปรับปรุงแก้ไข ความต้องการที่จะทำการทดลองและเผชิญความเสี่ยง และเปิดกว้างที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 2) สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งให้ผู้นำซึ่งเป็นคนที่จะอำนวยความสะดวกในการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าตื่นเต้นและเต็มไปด้วยความเป็นไปได้และชักชวนผู้ตามให้สนับสนุนวิสัยทัศน์นี้ 3) สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ปฏิบัติตามปฏิบัติได้ โดยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและให้โอกาสในการตัดสินใจ 4) สร้างรูปแบบวิธี หมายความว่าผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและหลักการ รวมทั้งปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้ 5) สร้างแรงกระตุ้น เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะแสดงออกเมื่อบุคคลแสดงความมีส่วนร่วมและหาวิธีที่จะชมเชย

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 สรุปตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการ							
		Yuki, G. A., (1998)	Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H., (2000)	Covey, S. R., (2004)	Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O., (2009)	Bass, B. M., (1997)	Bass, B. M. & Riggio, R. E., (2006)	อรุณรุ่ง เตือนการัฐสกุล และธีระวัฒน์ จันทัก (2559)	Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R., (2013)
1	การสร้างบารมี	✓	✓	✓					
2	การสร้างแรงบันดาลใจ			✓	✓	✓	✓	✓	
3	การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	✓		✓	✓		✓	✓	
4	การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
5	ความใส่ใจส่วนบุคคล		✓						
6	รางวัลเกินความคาดหมาย		✓						
7	การบริหารด้วยการละเว้น		✓						
8	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				✓	✓	✓	✓	
9	กระบวนการท้าทาย								✓
10	สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติได้								✓
11	สร้างรูปแบบวิธี								✓

ดังนั้น จากแนวคิดนักวิชาการเสนอไว้ข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ 4 ประการ ดังนี้

2.3.5.1 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ ผู้นำต้องจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ แสดงให้เห็นการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จัดงานในแต่ละส่วนตามปัจเจกชน สร้างความเชื่อมั่น สื่อสารให้เห็นถึงอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามเห็นถึงคุณค่า สร้างความท้าทายในการกระตุ้นการทำงานให้ผู้ตามทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น การกระตุ้นทางปัญญา สร้างเจตคติที่ดี และมีการคิดในแง่บวก โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต จะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และสามารถจัดการกับอุปสรรคปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

2.3.5.2 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ซึ่งการเอาใจใส่ดูแลของแต่ละรายบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ผู้นำจะต้องรับฟังในส่วนของความต้องการที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ ให้โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทาง ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น พยายามช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด ทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่ามีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลว่าเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2.3.5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางมาใช้ในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน โดยให้โอกาสผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร สนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดสิ่งใหม่ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์แบบเก่า ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ ดังนั้นผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก และเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

2.3.5.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง มีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความน่าเชื่อถือ และประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสามารถสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถยึดหลักบนความเป็นจริง สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม มีมั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน ดังนั้น การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้น่ายกย่องเคารพนับถือ หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อมีการร่วมงานกัน มีความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน สร้างความรู้สึกให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.4 แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

แนวคิดนวัตกรรมบริการถูกพัฒนามาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) ซึ่งนวัตกรรมเป็นหนึ่งในเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุดของแต่ละองค์กรและมีบทบาทในการพัฒนาและการประสานงานกันของตลาดที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ นวัตกรรมในทุกส่วนของมนุษย์สามารถใช้งานได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิธีการบริหารจัดการ วิธีการทำงาน และอื่น ๆ คำจำกัดความทั้งหมดที่ถูกใช้สำหรับนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนากระบวนการหรือสินค้าเป็นเรื่องธรรมดา นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เริ่มจากการแนะนำแบบแผนของแนวความคิดและจึงกลายมาเป็นการปฏิบัติแบบใหม่ ดังนั้นนวัตกรรมมีความสำคัญและมีบทบาทสำคัญในการเจริญเติบโต การอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กร (Tohidi, H., & Jabbari, M. M., 2012) สอดคล้องกับ Giraldo, T. R. (2010) ที่กล่าวว่านวัตกรรมมีบทบาทความสำคัญในการผลักดันต่อการเติบโตของธุรกิจภาคบริการ รวมถึงนวัตกรรมบริการยังเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครื่องมือการให้บริการจัดการนวัตกรรมบริการ โดยมีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจได้นำนวัตกรรมบริการไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่การสร้างความปลอดภัยของธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวได้ว่านวัตกรรมนั้นจะมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของการอยู่รอดขององค์กร (Buddelmeyer, H., Jensen, P. H., & Webster, E., 2010) นอกจากนี้ Junarsin, E. (2010) อธิบายว่า นวัตกรรมในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น ถือว่ามีผลกระทบต่อยอดขายและกำไรตลอดจนความสำเร็จของสินค้า

เป็นอย่างมาก หนึ่งในปัจจัยสำคัญของนวัตกรรมการบริการคือ การจ้างงานผู้เป็นเลิศ “การบริการที่เป็นเลิศ” หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการรักษาและป้องกันบริการใหม่ที่เกิดจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ขั้นตอนสินค้าออกขาย กระบวนการด้านนวัตกรรมทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของการบริการที่เป็นเลิศในการออกแบบและดำเนินงานได้อย่างสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมตลอดจนนำกำลังคนเข้าด้วยกัน สิ่งสำคัญที่จะพิจารณาเกี่ยวกับนวัตกรรมการให้บริการที่สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการ คือ 1) การดำเนินงานตามนวัตกรรมกระบวนการ 2) สร้างกฎบัตรการให้บริการใหม่ 3) เพิ่มข้อมูลลูกค้าให้กับกระบวนการโดยรวม 4) เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และการพัฒนาแนวคิดภายในองค์กร 5) ยกระดับคุณภาพกิ่งค้นหา และ 6) การว่าจ้างและรักษานวัตกรรมที่เป็นเลิศนวัตกรรมบริการสามารถช่วยให้ธุรกิจปรับปรุงพัฒนาและสร้างสรรค์รูปแบบการบริการ และกระบวนการบริการแนวใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Kupper C. (2017); O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2013) ที่กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมบริการเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์จากการบริการ ดังนั้นนวัตกรรมบริการจะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความอยู่รอดของธุรกิจได้

2.4.1 ความหมายของนวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการเป็นรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อให้ลูกค้าประทับใจ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย โดย Shultzaberger, R. K., & Schneider, T. D. (1999) ให้คำนิยามนวัตกรรมบริการว่า นวัตกรรมบริการ หมายถึง การทำความเข้าใจผลของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบของกระบวนการ หรือกระบวนการของตนเอง ด้วยสินค้าที่ผลิตขึ้นจากสิ่งไม่มีตัวตน เกิดขึ้นระหว่างการปฏิสัมพันธ์ของผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ โดยจะบูรณาการความแตกต่างจากปัจจัยภายนอก ให้เข้ากับลักษณะของปัจจัยภายใน โดยมีความแตกต่างตามลักษณะและระดับของคนในองค์กร สำหรับ O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009) ให้ความหมายนวัตกรรมบริการว่า คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงในงานบริการเพื่อประโยชน์ในการให้บริการของลูกค้า อีกทั้ง Chen, J. K. C., Batchuluun, A., & Batnasan, J. (2015) อธิบายความหมายนวัตกรรมบริการว่า เป็นการพัฒนาความคิดใหม่และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการให้ดีขึ้น ส่วน Miles, I. (2013) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการ หมายถึง ผลิตภัณฑ์การให้บริการหรือกระบวนการทางการบริการ ที่เป็นผลจากเทคโนโลยีหรือขั้นตอนที่

เป็นระบบ ซึ่งเป็นการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดและการนำเสนอด้านการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยสามารถเกิดขึ้นได้ในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการบริการทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่ไม่ผ่านระบบตลาด หรือในอุตสาหกรรมการผลิตก็ได้ สำหรับผลผลิตในบริบทของนวัตกรรมบริการ คือ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยลงผ่านการร่วมมือกันและเครือข่ายมูลค่า ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่การสร้างมูลค่าเพิ่ม และซัชพล ทรงสุนทรวงค์ (2559) อธิบายว่า นวัตกรรมกรรมการบริการ หมายถึง การนำความคิดแนวทางการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการยกระดับประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผลของการบริการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

สรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) หมายถึง การพัฒนาการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการบริการใหม่ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพไปพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลของระดับการบริการ

2.4.2 รูปแบบของนวัตกรรมบริการ

นักวิชาการอธิบายรูปแบบของนวัตกรรมบริการไว้หลากหลาย จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2530) ได้อธิบายนวัตกรรมการให้บริการไว้ 3 แบบ ได้แก่ 1) บริการหลัก (Core Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของธุรกิจบริการแต่ละประเภท เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการหลัก คือ การนำผู้โดยสารไปถึงปลายทางโดยปลอดภัย ธุรกิจโรงพยาบาล คือ การตรวจและบำบัดรักษาอาการป่วยของคนไข้ หรือธุรกิจโรงแรม คือ การให้เช่าห้องพัก เป็นต้น 2) บริการที่คาดหวัง (Expected Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้ามักคาดหวังว่าจะได้รับ เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการที่คาดหวัง คือ ที่นั่งนุ่มสบาย ห้องน้ำที่สะอาด และการเสิร์ฟเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงพยาบาล คือ การได้พบแพทย์ที่ชำนาญการ หรือ ธุรกิจโรงแรม คือ ห้องพักรับจัดไว้เรียบร้อยสะอาดตา เป็นต้น และ 3) บริการพิเศษเพิ่มเติม (Exceeded Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังมาก่อนหรือคาดหวังว่าจะได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ เช่น ในธุรกิจโรงแรม บริการพิเศษเพิ่มเติมก็คือ ความเอาใจใส่ดูแลแขกที่มาเข้าพักอย่างเป็นกันเอง และอบอุ่นใจจากพนักงานผู้ให้บริการเสมือนจากบ้านหลังหนึ่งมาสู่บ้านอีกหลังหนึ่ง ซึ่งในระดับของ “บริการพิเศษเพิ่มเติม” นับว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมของผู้รับบริการ ส่วน Lovelock, C., & Wright, L. (2003) ได้แบ่งรูปแบบ

ของนวัตกรรมด้านบริการออกเป็น 7 รูปแบบ ดังนี้ 1) นวัตกรรมในบริการหลัก ซึ่งหมายถึง การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์หลักที่ออกมาใหม่ ซึ่งโดยปกติมักรวมถึงการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติของบริการใหม่ด้วย เช่น การเปลี่ยนการให้บริการการจ่ายบัตรจอดรถจากการใช้ แรงงานเป็นเครื่องจักรที่ผู้รับบริการต้องรับบัตรด้วยตนเองโดยเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ด้วย เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของการบริการให้มีความแม่นยำ ทันสมัย และลดต้นทุนตามไปด้วย 2) นวัตกรรมในกระบวนการหลัก ซึ่งประกอบด้วยการใช้ กระบวนการใหม่ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักที่อยู่ในตลาด โดยวิธีใหม่พร้อมด้วยคุณประโยชน์ เพิ่มเติมใหม่ ๆ เช่น การผลิตหลักสูตรปริญาตรีและบัณฑิตศึกษาในแนวใหม่โดยการสร้าง หลักสูตรต่าง ๆ โดยใช้วิธีออนไลน์หรือหลักสูตรภาคค่ำ การให้เช่าเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และ นักศึกษาได้รับประโยชน์จากมหาวิทยาลัยมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การแข่งขันทั้งเรื่องเวลาและ ราคากับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือการพัฒนาการสั่งการของเครื่องมือป้องกันการโจรกรรมโดยใช้ โทรศัพท์มือถือในการตรวจสอบและสั่งการ 3) การขยายสายผลิตภัณฑ์ เป็นการเพิ่มสาย ผลิตภัณฑ์ให้เต็มเต็มความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มบริการหลังการขายหรือการ บริหารตารางการแจ้งเตือนการซ่อมบำรุงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) การขยายกระบวนการ เป็นการสร้างนวัตกรรมในส่วนย่อยโดยการสร้างวิธีทางใหม่ ๆ ในการ ส่งมอบสินค้าเดิมที่ผลิตและจัดจำหน่ายเพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้บริการมากขึ้นซึ่งถือเป็นการ สร้างสิ่งแปลกใหม่ให้ลูกค้าเดิมและเป็นการจูงใจลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น เช่น การบริการในการออกแบบจัดสรรพื้นที่ภายในอาคาร โดยโปรแกรมออกแบบที่เสมือนจริงในการ บริการเพื่อขยายกระบวนการในการจำหน่ายเพิ่มความมั่นใจในผลิตภัณฑ์และตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า 5) นวัตกรรมของบริการเสริม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มองค์ประกอบด้านการ บริการใหม่ ๆ เพื่อเสริมกับบริการหลักที่มีอยู่หรือรวมถึงการปรับปรุงบริการเสริมที่มีอยู่ทั้งหลาย เช่น การเพิ่มเนื้อที่จอดรถในศูนย์การค้า หรือการมีข้อตกลงยอมรับบัตรเครดิตในการชำระเงิน เป็นต้น 6) การปรับปรุงบริการ เป็นนวัตกรรมแบบที่พบเห็นกันมากที่สุดโดยเป็นการเปลี่ยนแปลง แบบค่อยเป็นค่อยไปกับการปฏิบัติงานของภาคบริการในปัจจุบัน เช่น โรงภาพยนตร์เพิ่มที่นั่ง ที่ออกแบบเป็นพิเศษเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า 7) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เป็นนวัตกรรมอย่างง่ายที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านในกระบวนการหรือการ ปฏิบัติการ เนื่องจากมักจะจับต้องได้และสร้างความตื่นตัว นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งจูงใจพนักงานได้ อีกด้วย เช่น การทำร้านใหม่ การเปลี่ยนเครื่องแบบพนักงานใหม่ การปรับเปลี่ยนบทบาทในการ

ให้บริการของพนักงานใหม่ เป็นต้น สำหรับ Hipp, C., Tether, B. S., & Miles, I. (2000) ได้กล่าวว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นในงานบริการประกอบด้วย 1) นวัตกรรมบริการ จะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนของการนำเสนอบริการ เช่น การนำเสนอ หรือปรับปรุงการบริการในรูปแบบใหม่ 2) นวัตกรรมกระบวนการ จะเกิดขึ้นในส่วนของการสร้าง หรือปรับปรุงกระบวนการในการสร้างงานบริการ 3) นวัตกรรมองค์กร จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตงานบริการของปัจเจกบุคคล และการปรับปรุงโครงสร้าง หรือกระบวนการทำงานในระดับองค์กรในภาพรวม Bettencourt, L. (2010) ได้แบ่งประเภทนวัตกรรมบริการไว้ ดังนี้ 1) นวัตกรรมบริการใหม่ เป็นนวัตกรรมที่มาจาก การค้นพบการบริการแบบใหม่ หรืองานบริการที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 2) นวัตกรรมหลัก เป็นนวัตกรรมที่ช่วยให้ลูกค้าได้รับการบริการหลักที่ดียิ่งขึ้น ด้วยการปรับปรุงบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือคิดค้นบริการใหม่ขึ้นมา 3) การส่งมอบ นวัตกรรมบริการ เป็นนวัตกรรมที่มาจากการปรับปรุงวิธีบริการที่ลูกค้าได้รับประโยชน์เมื่อ ได้รับบริการหลัก และ 4) นวัตกรรมด้านบริการเสริม เป็นนวัตกรรมที่มาจากการช่วยให้ลูกค้าได้ บริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลิตภัณฑ์ อีกทั้ง Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012) ได้จำแนกถึงนวัตกรรมขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม กระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ รวมถึง ชัชพล ทองสุนทรวงศ์ (2559) อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อพิจารณาลักษณะของนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ สามารถ จำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรม การบริการ โดยเฉพาะนวัตกรรมบริการเป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและ ขั้นตอนการให้บริการในภาคธุรกิจเพื่อจะได้บริการตรงกับความต้องการลูกค้า และพฤทธิ เทศจีบ (2561) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการเป็นความพยายามในการพัฒนาวิธีการดำเนินงานและ แนวคิดใหม่ที่เกิดจากการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า มาเป็นแนวทางในการ พัฒนาการบริการที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้เหนือความคาดหวังมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้อาจแบ่งลักษณะนวัตกรรมบริการได้ ดังนี้ 1) นวัตกรรมในการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ด้าน การบริการ เป็นการออกแบบปรับปรุงบริการเดิม หรือสร้างรูปแบบการบริการใหม่ โดยอาจมีการ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นองค์ประกอบการสร้างนวัตกรรมบริการ 2) นวัตกรรมใน กระบวนการให้บริการ เป็นการปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการในการสร้างการบริการใหม่ ซึ่งอาจรวมถึงระบบการส่งมอบสินค้า แม้ว่ามักจะถูกมองว่าเป็นจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรมประเภทนี้อาจเป็นเทคโนโลยี เทคนิค หรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการ ให้บริการลูกค้า เช่น การปรับโครงสร้างการปฏิบัติงาน เป็นต้น 3) นวัตกรรมในธุรกิจบริการ และ

อุตสาหกรรมบริการ เป็นการสร้างนวัตกรรมขององค์การรวมทั้งนวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการให้บริการ การจัดการกระบวนการนวัตกรรม

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีนวัตกรรมบริการของนักวิชาการ ทำให้สามารถสรุปรูปแบบของนวัตกรรมบริการ ดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 สรุปตัวแปรนวัตกรรมบริการ

ลำดับ	นวัตกรรมบริการ	นักวิชาการ					
		จิตติมนันท์ เดชะคุปต์ (2530)	Lovelock, C. & Wright, L., (2003)	Hipp, C., Tether, B. S., & Miles, I., (2000)	Bettencourt, L., (2010)	ศุภพล ทรงสูงนทวงศ์ (2559)	พฤทธิ เทศจีบ (2561)
1	นวัตกรรมในบริการหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	นวัตกรรมในกระบวนการ		✓	✓	✓	✓	✓
3	นวัตกรรมองค์กร			✓			
4	การขยายสายผลิตภัณฑ์		✓				✓
5	การขยายกระบวนการ		✓				
6	นวัตกรรมในบริการเสริม	✓	✓		✓	✓	
7	การปรับปรุงบริการ		✓				
8	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ		✓				
9	บริการที่คาดหวัง	✓					
10	นวัตกรรมบริการใหม่				✓		

ดังนั้น จากแนวคิดนักวิชาการเสนอไว้ข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปนวัตกรรมบริการได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

2.4.2.1 นวัตกรรมในบริการหลัก (Major Service Innovation) หมายถึง การสร้างกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของบริการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในส่วนของ การนำเสนอบริการที่ทันสมัย และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างนวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของธุรกิจบริการแต่ละประเภท

2.4.2.2 นวัตกรรมในกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การสร้างการปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการในการสร้างบริการใหม่ รวมถึงกระบวนการใหม่ในการส่งมอบบริการที่อยู่ในตลาด โดยวิธีใหม่พร้อมด้วยคุณประโยชน์เพิ่มเติมใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นการใช้เทคโนโลยี เทคนิค หรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า

2.4.2.3 นวัตกรรมในบริการเสริม (Supplementary Service Innovation) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังมาก่อน เป็นองค์ประกอบด้านการบริการใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการเพิ่มเติมจากนวัตกรรมบริการที่มีอยู่ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ เช่น ในธุรกิจโรงแรมบริการพิเศษเพิ่มเติมก็คือความเอาใจใส่ดูแลแขกที่มาเข้าพักอย่างเป็นกันเอง เป็นต้น

2.5 แนวคิดส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

ส่วนประสมการตลาด คือ กลุ่มของเครื่องมือที่นำมาใช้ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ตลาดเป้าหมายที่กำหนด Lovelock, C. H., & Wright, L. (2003) ได้กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) มีความแตกต่างจากธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคและบริโภคทั่วไป เพราะมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) ดังนั้นกลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้กับธุรกิจบริการจำเป็นต้องจัดให้มีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างจากการตลาดโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีการต้อนรับ (Hospitality) เป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ และได้ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดของโลก ได้ให้แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Marketing Mix) ไว้ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการ ซึ่งเป็นธุรกิจที่แตกต่างสินค้าอุปโภคและบริโภคทั่วไป จำเป็นจะต้องใช้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) 8 อย่าง หรือ 8P's ซึ่งหลักการของส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการมีดังนี้ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ (Products Element) เราต้องเลือกคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลัก รวมถึงการบริการที่

สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและสามารถแข่งกับคู่แข่งขั้นได้ 2) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ตามหลักการของการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้า นั้น ส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของสถานที่และเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะสามารถกระจายสินค้าให้ไปถึงลูกค้าได้นั้นเราจำเป็นต้องทำการวางแผนหลักการของการบริการก่อน การบริการด้านข้อมูล และการให้ข้อมูลผ่านอินเตอร์เน็ตนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการลดช่องว่างการติดต่อจากลูกค้าได้ การยืนยันการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า นั้นจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ ซึ่งทั้งนี้จะเป็นผลดีต่อองค์กร เนื่องจากลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับสินค้าตามกำหนดและตรงเวลา 3) การส่งเสริม (Promotion and Education) ไม่มีนักการตลาดคนไหนที่จะละเลยการส่งเสริมการตลาด เนื่องจากการส่งเสริมการตลาดสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าทำการซื้อสินค้าได้ซึ่งนับว่าเป็นข้อดีที่องค์กรต่าง ๆ นั้นมักจะทำการส่งเสริมการตลาดสื่อสารไปยังลูกค้าไม่ว่าจะผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ป้ายโฆษณา โบชัวร์และอินเตอร์เน็ต 4) ราคา (Price and Other User Outlays) ราคาเป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรและลูกค้าต่างให้ความสำคัญ ซึ่งทางองค์กรเองก็ต้องการทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ และทางด้านลูกค้าเองนั้นก็ต้องการที่จะซื้อในราคาที่ถูกเช่นเดียวกัน บางครั้งทางองค์กรอาจจะต้องเพิ่มรายได้โดยอาจจะมีการสร้างลูกค้าที่เป็นการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ หรือไม่อาจจะเป็นการให้ส่วนลดราคา 5) กระบวนการ (Process) การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้าเป็นกระบวนการที่ต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงที่สุด กระบวนการนั้นจะหมายถึงตั้งแต่ลำดับการคิดการบริการในระบบงานต่าง ๆ ซึ่งถ้าหากกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งของขั้นตอนเกิดความล่าช้าจะส่งผลทำให้งานเกิดผิดพลาดและอาจจะสร้างความไม่พอใจแก่ลูกค้าได้ 6) ผลผลิตและต้นทุน (Productivity and Quality) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้ผลดีนั้นจะทำให้องค์กร สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ นอกจากนี้คุณภาพการบริการนั้นจะสามารถสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งขั้นและสร้างความภักดีต่อสินค้าได้ อย่างไรก็ตามการที่จะลงทุนเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพนั้น หากปราศจากความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของต้นทุนและการเพิ่มขึ้นของรายได้แล้วจะทำให้เกิดผลทางด้านความเสี่ยงขึ้นมา 7) บุคลากร (People) การบริการขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งในที่นี้หมายถึงลูกค้าและพนักงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อลูกค้าในด้านการบริการลูกค้ามักจะตัดสินคุณภาพของการบริการจากสิ่งที่ลูกค้าได้รับการบริการ ที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ การคัดสรรการฝึกฝนการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเป็นสำคัญ 8) กายภาพ (Physical Evidence) ลักษณะของอาคารทำเลที่ตั้ง พาหนะ การตกแต่งภายใน อุปกรณ์ สมาชิก สัญลักษณ์วัสดุทางการพิมพ์และบริการอื่น ๆ ขององค์กรที่สามารถจับต้องได้และปรากฏใน สายตาของลูกค้าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมี

ผลกระทบต่อความประทับใจของลูกค้าและในด้านการบริการที่มีองค์ประกอบที่จับต้องได้น้อย เช่น การประกันภัย การโฆษณา มักจะมีการสร้างสัญลักษณ์ที่มี ความหมายเพื่อแทนบริการนั้น ๆ ส่วน Kotler, P., & Keller, K. L. (2012) กล่าวถึง แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดบริการ เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่กระทำเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 7 ด้าน ที่จำเป็นต่อการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่กิจการนำเสนอขาย เพื่อตอบสนองของความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอขายอาจจับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม ซึ่งผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย ตัวสินค้า และคุณค่าในสายตาของลูกค้า ดังนั้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จึงค่อนข้างมีความสำคัญเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะใหม่ และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นไป 2) ด้านราคา (Price) คือ คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปแบบตัวเงิน ราคาจะเป็นต้นทุน ผู้บริโภคมีการเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคา ดังนั้นในการกำหนดราคาจะต้องให้เหมาะสม เพราะราคานั้นเป็นหัวใจสำคัญของส่วนประสมทางการตลาดทั้งหมด รวมทั้งยังเป็นกลไกที่จะสามารถดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ ดังนั้นในการกำหนดราคาจะต้องพิจารณาลักษณะทางการแข่งขันในตลาดเป้าหมายและปฏิบัติการของลูกค้าด้วย 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คือ การไปให้ถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว และความสะดวกสบายเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหากผลิตภัณฑ์ไม่มีความสามารถไปถึงทันเวลาตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ผลิตภัณฑ์นั้นก็จะไม่มีความหมาย ดังนั้นในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จึงจำเป็นต้องพิจารณา สถานที่ เวลา และบุคคลที่สินค้าหรือบริการนำไปเสนอขาย 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติในการซื้อ โดยการแจ้ง บอกกล่าว หรือการขายความคิด ความสนใจให้กับลูกค้าได้รู้ถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารให้ตลาดกลุ่มเป้าหมายทราบ โดยจะมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งข่าวสาร และจูงใจผู้ซื้อติดต่อสื่อสารผ่านสื่อโฆษณาต่าง ๆ เช่น วิทยุ โบปลิวิ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร เป็นต้น 5) ด้านบุคลากร (People) คือ บุคคลที่ให้บริการจากกิจการ ซึ่งผ่านการคัดเลือก การฝึกอบรม ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ จึงเป็นบุคคลที่ควรมีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดี สามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้า รวมถึงมีความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ สื่อสารกับลูกค้าได้ดี และมีความสามารถในการแก้ปัญหา 6) ด้านกระบวนการในการให้บริการ (Process) คือ ขั้นตอนในการให้บริการลูกค้า ผ่านการส่งมอบคุณภาพบริการให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและเกิดความพึงพอใจ โดยจะต้องได้รับความสะดวกในการรับบริการ ขั้นตอนไม่มากหรือซับซ้อนจนเกินไป ซึ่งการบริการจะต้องกระจายได้

อย่างทั่วถึง รวดเร็วอย่างเสมอภาค 7) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical) คือ การพัฒนารูปแบบในการให้บริการ เพื่อสร้างคุณภาพรวม และสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ได้แก่ สภาพแวดล้อมของสถานที่ให้บริการ การออกแบบตกแต่ง การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ สิ่งของของลูกค้าให้มีความปลอดภัย และลักษณะทางกายภาพที่สามารถดึงดูดลูกค้าให้มองเห็นภาพลักษณ์ในการให้บริการของกิจการได้อย่างชัดเจน และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) ได้อธิบายว่า ส่วนประสมการตลาด คือ ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งแต่ละกิจการนำมาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย โดยธุรกิจบริการประกอบด้วย ส่วนประสมทางการตลาด 7 อย่าง ดังต่อไปนี้ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การบริการที่ผู้ขายนำเสนอเพื่อให้เกิดการส่งมอบแก่ผู้บริโภค และผู้บริโภคได้รับประโยชน์และคุณค่าของการบริการนั้น โดยแต่ละบริการนั้นจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจ 2) ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินตราที่ผู้บริโภคต้องจ่ายเพื่อรับบริการของธุรกิจนั้น ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างราคาค่าบริการที่ต้องเสีย กับคุณค่าของการบริการที่ได้รับ หากคุณค่าสูงกว่าราคาที่ต้องจ่ายผู้บริโภคจึงตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้การตั้งราคาขายมีอยู่ 3 วิธี คือ ตั้งราคาขายจากราคาทุน ตั้งราคาจากคู่แข่งหรือผู้นำในตลาด และตั้งราคาจากคุณค่าของบริการที่ผู้บริโภครับรู้ 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ด้านช่องทางในธุรกิจบริการแบ่งออกเป็นทางเลือกทำเลที่ตั้งสำหรับการให้บริการ และช่องทางในการนำเสนอบริการ ซึ่งผู้ให้บริการจะต้องพิจารณาเลือกทำเลและช่องทางให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการส่งสารถึงผู้บริโภคและชี้ชวนให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงบริการที่จะเสนอขาย โดยเลือกวิธีการในการส่งเสริมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จากส่วนประสมของการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การขายโดยใช้พนักงานเป็นการเสนอขายแบบ Face to face การโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ การจัดกิจกรรมช่วยกระตุ้นความต้องการในตัวสินค้าและบริการ เช่น แลกของขวัญ แจกบัตรกำนัล การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารภาพพจน์ที่ดีของกิจการออกสู่สาธารณะ เพื่อความอยู่ร่วมกันกับสังคมและเกิดการยอมรับในวงกว้าง 5) บุคลากร (People) กลุ่มคนนี้ คือ บุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในการนำเสนอบริการให้กับผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค อย่างพนักงานขององค์กร จนถึงผู้บริหารในทุกระดับที่เป็นผู้คิดวางแผน และปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่วางกลยุทธ์ไว้ ซึ่งการสร้างมิตรไมตรีที่ดีกับผู้บริโภคจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้และทำให้ผู้บริโภคเกิดความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว 6) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) สิ่งที่ผู้บริโภคสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสจากการเลือกใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร

เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การแต่งกายของพนักงาน การตกแต่งร้าน การบริการที่รวดเร็ว หรือแม้แต่ความสุภาพที่มีต่อผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความประทับใจให้กับผู้บริโภค เป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของการบริการ 7) กระบวนการ (Process) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบและมาตรฐานการให้บริการ การมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องชัดเจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดการประทับใจ

จากการทบทวนแนวคิดส่วนประสมการตลาดของนักวิชาการ ทำให้สามารถสรุปได้ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 สรุปตัวแปรส่วนประสมทางการตลาด

ลำดับ	ส่วนประสมทางการตลาด	นักวิชาการ		
		Lovelock, C. H., & Wright, L., (2002)	Kotler, P., & Keller, K.L. (2012)	ศิริวรรณ เตวีรัตน์ และคณะ (2552)
1	ผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓
2	ราคา	✓	✓	✓
3	ช่องทางการจัดจำหน่าย	✓	✓	✓
4	การส่งเสริมการตลาด	✓	✓	✓
5	บุคลากร	✓	✓	✓
6	ผลผลิตและต้นทุน	✓		
7	กระบวนการในการให้บริการ	✓	✓	✓
8	การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ	✓	✓	✓

ดังนั้น จากแนวคิดนักวิชาการข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่กระทำเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกิจการ นำมาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

2.5.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่กิจการนำเสนอขาย หรือการบริการที่ผู้ขายนำเสนอเพื่อให้เกิดการส่งมอบแก่ผู้บริโภค จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และผู้บริโภคได้รับประโยชน์และคุณค่าของการบริการนั้น โดยแต่ละบริการนั้นจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจ

2.5.2 ด้านราคา (Price) คือ ราคาเป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรและลูกค้าต่างให้ความสำคัญ จะแสดงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบตัวเงิน ราคาจะเป็นต้นทุน ผู้บริโภคมีการเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคา โดยจำนวนเงินที่ผู้บริโภคต้องจ่ายเพื่อรับบริการของธุรกิจนั้น ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างราคาค่าบริการที่ต้องเสีย กับคุณค่าของการบริการที่ได้รับ หากคุณค่าสูงกว่าราคาที่ต้องจ่ายผู้บริโภคจึงตัดสินใจซื้อ ซึ่งทางองค์กรเองก็ต้องการทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นในการกำหนดราคาจะต้องให้เหมาะสม เพราะราคานั้นเป็นหัวใจสำคัญของส่วนประสมทางการตลาดทั้งหมด รวมทั้งยังเป็นกลไกที่จะสามารถดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ ดังนั้นในการกำหนดราคาจะต้องพิจารณาลักษณะทางการแข่งขันในตลาดเป้าหมายและปฏิภณของลูกค้าด้วย

2.5.3 ด้านการจัดจำหน่าย (Place) คือ การไปให้ถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว และความสะดวกสบายเป็นสิ่งสำคัญ ด้านช่องทางในธุรกิจบริการจะเป็นการเลือกทำเลที่ตั้งสำหรับการให้บริการ และช่องทางในการนำเสนอบริการ ซึ่งผู้ให้บริการจะต้องพิจารณาเลือกทำเลและช่องทางให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้จะเป็นผลดีต่อองค์กร เนื่องจากลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับสินค้าตามกำหนดและตรงเวลา

2.5.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติในการซื้อ โดยการแจ้ง บอกรู้ หรือการขายความคิด ความสนใจให้กับลูกค้าได้รู้ถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารให้ตลาดกลุ่มเป้าหมายทราบ ซึ่งการส่งเสริมการตลาดสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าทำการซื้อสินค้า นับได้ว่าเป็นข้อดีที่องค์กรต่าง ๆ ที่จะทำการส่งเสริมการตลาดสื่อสารไปยังลูกค้าไม่ว่าจะผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ป้ายโฆษณาโบชัวร์และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังนั้น การส่งสารถึงผู้บริโภคจะช่วยกระตุ้น

ความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการ และสามารถสื่อสารภาพพจน์ที่ดีของกิจการออกสู่สาธารณะ เพื่อความอยู่ร่วมกันกับสังคมและเกิดการยอมรับในวงกว้าง

2.5.5 ด้านบุคลากร (People) คือ บุคคลที่ให้บริการจากกิจการ ซึ่งผ่านการคัดเลือก การฝึกอบรม ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ จึงเป็นบุคคลที่ควรมีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งบุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในการนำเสนอบริการให้กับผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค จะต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ สื่อสารกับลูกค้าได้ดี และมีความสามารถในการแก้ปัญหา โดยจะต้องมีอิทธิพลต่อลูกค้าในด้านการบริการ ลูกค้ามักจะตัดสินคุณภาพของการบริการจากสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากการบริการ ดังนั้น การบริการที่ดีมีคุณภาพจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ และทำให้ผู้บริโภคเกิดความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

2.5.6 ด้านกระบวนการในการให้บริการ (Process) คือ การสร้างสรรค์ขั้นตอนในการให้บริการลูกค้าชัดเจน ผ่านการส่งมอบคุณภาพบริการให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและเกิดความพึงพอใจ โดยจะต้องได้รับความสะดวกในการรับบริการ ขั้นตอนไม่มากหรือซับซ้อนเกินไป เป็นกระบวนการที่ต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงที่สุด ซึ่งการบริการจะต้องกระจายได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วอย่างเสมอภาค และถูกต้องชัดเจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดการประทับใจ

2.5.7 ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical) คือ การพัฒนารูปแบบในการให้บริการเพื่อสร้างคุณภาพรวม และสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ได้แก่ ลักษณะของอาคาร ทำเลที่ตั้ง พาหนะ สภาพแวดล้อมของสถานที่ให้บริการ การออกแบบตกแต่ง การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ สิ่งของของลูกค้าให้มีความปลอดภัย และลักษณะทางกายภาพที่สามารถดึงดูดลูกค้าให้มองเห็นภาพลักษณ์ในการให้บริการของกิจการได้อย่างชัดเจน จะต้องสามารถจับต้องได้ และปรากฏในสายตาของลูกค้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความประทับใจของลูกค้า และสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ จะเป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของการบริการ

2.6 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior)

พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นการแสดงออกหรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ให้ความหมายคำว่า พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริโภคทำการค้นหา การคิด การซื้อ การใช้ การประเมินผล ในสินค้าหรือบริการ โดยคาดว่าจะ

ตอบสนองความต้องการของเขา สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมซึ่งบุคคลทำการค้นหา การซื้อ การใช้ การประเมินผล และการใช้จ่ายในผลิตภัณฑ์และบริการ โดยคาดว่าจะตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และลักษณะกิจกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อทำการประเมินผล การจัดการ การใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการรูปแบบพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการศึกษาถึงเหตุจูงใจที่ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ โดยมีจุดเริ่มต้นจากสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดความต้องการ โดยสิ่งกระตุ้นกระทบกับความรูสึกของผู้ซื้อ ซึ่งเปรียบเสมือนกล่องดำโดยผู้ขายหรือผู้ผลิตไม่สามารถคาดคะเนได้ ความรูสึกนึกคิดของผู้ซื้อจะได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะต่าง ๆ ของผู้ซื้อ ทำให้เกิดการตอบสนองของผู้ซื้อหรือการตัดสินใจ ของผู้ซื้อ ส่วนชูชัย สมितिไกร (2562) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือก การซื้อ การใช้ และการกำจัดส่วนที่เหลือของสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของตน อีกทั้ง Schiffman, L. G. (2015) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมในการแสดงออกถึงการค้นหา การซื้อ การใช้ การประเมินผล ในแนวคิดของผู้บริโภค ส่วน Kotler, P., & Keller, K. L. (2008) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์เหตุผลพฤติกรรมผู้บริโภคและการซื้อของผู้บริโภค ว่ามีลักษณะพฤติกรรมในการซื้อและการบริโภคในรูปแบบใด ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อหาคำตอบที่สามารถนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดอันมีประสิทธิภาพเหมาะสม และตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ คือ 6W1H ได้แก่ 1) ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who constitutes the market ?) คำตอบจะทำให้ทราบถึงลักษณะกลุ่มเป้าหมาย 2) ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the market buy ?) คำตอบจะทำให้ทราบสิ่งที่ตลาดซื้อ 3) ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ (Why does the market buy ?) คำตอบจะทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการซื้อ 4) ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participates in the buying?) 5) ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the market buy ?) คำตอบจะทำให้ทราบถึงขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ 6) ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the market buy ?) คำตอบจะทำให้ทราบโอกาสการซื้อ 7) ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the market buy ?) คำตอบจะทำให้ทราบถึงโครงการสร้างของช่องทางที่ผู้บริโภคจะไปซื้อ และ Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1994) กล่าวว่า การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคนั้นเป็นการค้นหาหรือศึกษาเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมในการซื้อและการใช้ของผู้บริโภค ซึ่งคำตอบที่ได้จะช่วยให้นักการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่สามารถสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม โดยคำถามที่จะช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค คือ 6W's และ 1H ประกอบไปด้วยคำถาม 7 ข้อ ดังนี้ 1) ใครอยู่ใน

ตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?) 2) ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?) 3) ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ (Why does the consumer buy?) 4) ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participates in the buying?) 5) ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?) 6) ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?) และ 7) ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมในการค้นหา การซื้อ การใช้ การประเมินผล เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจ โดยมีสิ่งกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกนึกคิดอันนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้น การวิเคราะห์ถึงเหตุผลพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคจึงช่วยให้องค์กรสามารถนำไปออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพเหมาะสม และตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค หรือที่เรียกว่า 6W1H ประกอบไปด้วยคำถาม 7 ข้อ คือ 1) ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย 2) ผู้บริโภคซื้ออะไร 3) ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ 4) ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ 5) ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด 6) ผู้บริโภคซื้อที่ไหน และ 7) ผู้บริโภคซื้ออย่างไร

2.7 แนวคิดความอยู่รอด (Survival)

ความอยู่รอดการดำรงอยู่ของหน่วยงานในยุคสมัยทุนนิยมที่มีการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน (ณรงค์ บุญสวยขวัญ, 2560) องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ซึ่ง Lee, W. Y., Friestad, P., & Chanruang, S. (2017) ได้กล่าวไว้ว่า ความอยู่รอดขององค์กร (Organization survival) หมายถึง องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม และ Richard, B. (2017) ได้อธิบายว่า หากกลุ่มธุรกิจโรงแรมต้องการจะเอาตัวรอดจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้จากลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลเชิงลึก ทั้งนี้จะใช้วิธีการสร้างความร่วมมือ และสร้างนวัตกรรมแบบเปิด เพื่อรักษาความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและบริการ รวมถึงมีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สำหรับ Esteve-Perez, S., & Manez-Castillejo, J. A. (2008) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่รอด พบว่า การเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเพิ่มโอกาสการอยู่รอด ซึ่งความอยู่รอดประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการแข่งขัน Tiganj, I. S., & Aleric, D.,

(2013); Wantong, P. (2010) โดยความสามารถในการแข่งขันสามารถช่วยให้การทำกำไรและการอยู่รอดได้ง่ายขึ้นในตลาด รวมถึงการนำพหุองค์กรให้อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นในสถานการณ์การแข่งขันการสร้างความปลอดภัยเป็นสถานการณ์ที่ผู้ประกอบการจะมีการนำกลยุทธ์มาใช้สร้างความอยู่รอดให้กับธุรกิจให้มากที่สุด อย่างเช่น ผู้บริหารโรงแรมตัดสินใจนำกลยุทธ์นวัตกรรมบริการมาใช้เพื่อสร้างมูลค่าในงานบริการและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจโรงแรมมากยิ่งขึ้น ธาดา สมานี (2562) 2) ความสามารถในการปรับตัว Karin, H. (2018); Richard, B. (2017); Gajewski, M. (2012) อธิบายว่า ความคาดหวังของลูกค้าเกี่ยวกับการตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการนวัตกรรม สถานการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกลุ่มโรงแรมจะถูกขับเคลื่อนโดยลูกค้าที่หลากหลาย และเพื่อให้เครือข่ายโรงแรมสามารถอยู่รอดได้ในอนาคตจะต้องใช้ความร่วมมือนวัตกรรม เทคโนโลยีและบริการ รวมถึงการมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานโซเชียลมีเดีย ดังนั้น สื่อสังคมออนไลน์จึงมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรบริการและลูกค้าโดยการเปลี่ยนบริบทในการให้บริการและประสบการณ์ ซึ่งคุณลักษณะของโซเชียลมีเดียที่สร้างความต้องการขั้นตอนใหม่ ๆ ขององค์กรและการจัดการเนื้อหาสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้ทันกับคู่แข่งและความต้องการของลูกค้า และ 3) ความมีประสิทธิภาพ คือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้ผลสำเร็จของงานนั้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม ผลงานมีความถูกต้อง และรวดเร็วตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะประกอบด้วย คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลา (Time) และค่าใช้จ่าย (Costs) (Peterson, E., & Plowman, G. E., 1953)

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

กมลชนก ชมภูพันธ์ (2564) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล อธิบายว่าการเข้าสู่ยุคดิจิทัลทำให้องค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างปรับตัวเพื่อตอบรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยหนึ่งในกุญแจสำคัญที่ช่วยพหุองค์กรให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัลซึ่งพบว่า มีแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2) การมีความรู้ความสามารถเชิงนวัตกรรม ด้วยการใช้งานเครื่องมือทางดิจิทัล

มีทักษะการเรียนรู้ และการเรียนรู้สิ่งใหม่ 3) การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ร่วมแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิด และมุมมอง 4) บุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ทั้งบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก และ 5) บทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม ที่ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้พร้อมต่อการแข่งขันแบบไร้พรมแดนในยุคดิจิทัลได้

นพรัตน์ บันดาลธนวงศ์, กมลพร กัลยาณมิตร, สถิต นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักษณะวิชนชัย (2564) เขียนบทความวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การในภาวะลึกลับดาวน์ ประเทศของภาคธุรกิจไทย โดยผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารองค์การในภาวะลึกลับดาวน์ ประเทศของภาคธุรกิจไทย ประกอบด้วย 1) การบริหาร โดยผู้นำต้องระดมสมองหาแนวทางแก้ไข ปัญหาและสร้างโอกาสให้กับองค์การ แต่งตั้งทีมงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สามารถ ตอบสนองการทำงานในช่วงวิกฤติ 2) การวางแผน ควรเตรียมวางแผนรับมือความเสี่ยง ปรับกระบวนการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดแนวทางการนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการดูแลความปลอดภัย สวัสดิการ ตลอดจนการมีการปรับ รูปแบบการทำงานเพื่อให้พนักงานปลอดภัย 4) การอำนวยการ นำอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การควบคุม มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการ ปฏิบัติงานให้ทันการณ์ 6) รูปแบบผู้นำ มีความเป็นผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความแข็งแกร่งเด็ดเดี่ยว เป็นที่พึ่งให้พนักงานละเป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กร 7) รูปแบบการตัดสินใจ ต้องรวดเร็วทันการณ์ภายใต้ข้อมูลที่รอบด้าน ต้องรู้เป้าหมายของการ ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสถานการณ์ให้ดีเสียก่อน และ (2) ปัญหาและอุปสรรค คือ การแพร่ ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ยังคงยืดเยื้อและอาจจะต้องใช้เวลานาน มาตรการช่วยเหลือของรัฐที่ยัง ไม่ทั่วถึงและมืออยู่อย่างจำกัด ไม่ครอบคลุมทุกภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ และนโยบายในการ กระตุ้นเศรษฐกิจที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก

ธนาภรณ์ ตราชู และฉลองศรี พิมลสมพงษ์ (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย เพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุค ดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าวงจรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย 4 ระยะ ได้แก่ 1) ยุคสร้างการรับรู้ คัดสรรผลิตภัณฑ์และการบริการและแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับการ ท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ 2) ยุคเฟื่องฟู ทำประชาสัมพันธ์เลือกกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยว เป้าหมายและพัฒนาบุคลากร 3) ยุคของความเปราะบาง ให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยี

และการใช้สื่อสังคมและ 4) ยุคของการฟื้นตัว เพื่อสร้างความยั่งยืนและมีการปรับตัวอย่างก้าวล้ำ และพบว่าธุรกิจนำเที่ยวไทยมีความสามารถในการปรับตัวใน 4 มิติ “4C” ในระดับมาก ดังนี้

- 1) การสร้างสรรค์ความใหม่ของผลิตภัณฑ์และบริการ ($\bar{x} = 3.76$)
- 2) การเพิ่มความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวคิดการทำธุรกิจใหม่ ($\bar{x} = 3.76$)
- 3) การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายบน Platform ($\bar{x} = 3.82$) และ
- 4) การเจาะกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวแบบอิสระด้วยช่องทางการสื่อสารแบบถึงตัว ($\bar{x} = 3.83$)

ส่วนแนวทางการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัลคือการใช้ “I-PEUX” Resilience Model for Thai Tour Business ประกอบด้วย I-Innovative ความจำเป็นในการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ด้วยนวัตกรรมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้แตกต่างจากเดิม P- Personalized Products & Services การเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ต้องตอบสนองความต้องการเฉพาะตนเฉพาะกลุ่มลูกค้า E-Exuberant Team & Organization การพัฒนาองค์กรและทีมงานให้มีผลผลิตการทำงานที่ทันสมัยอยู่เสมอ U- Ultimate Connectivity การทำงานกับธุรกิจจัดหาต้องเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัยและ X-Xocial (Social) Engagement การสร้างความผูกพันทางสังคมเพื่อยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับนักท่องเที่ยวซึ่งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ธุรกิจนำเที่ยวยังคงบทบาทในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยต่อไปอย่างยั่งยืน

นภาพร หงส์ภักดี และสืบพงศ์ หงส์ภักดี (2564) เขียนบทความวิชาการเรื่องรู้เพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม โดยอธิบายว่าธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ละโรงแรมต่างมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อให้ธุรกิจผ่านพ้นวิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุดธุรกิจโรงแรมที่มีแผนและกลยุทธ์สามารถรับมือและจัดการกับภาวะวิกฤตได้ดีจะสามารถผ่านพ้นสถานการณ์และฟื้นตัวได้ดีบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับการทำความเข้าใจกับธุรกิจโรงแรมการบริหารธุรกิจโรงแรมที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจโรงแรมตัวอย่างแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุดโดยอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ บทความนี้จะประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมในการเลือกวิธีการที่เหมาะสมของแต่ละโรงแรมอันจะนำไปวางแผนและดำเนินการในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต

ภาวะวิกฤตโรงแรมในปัจจุบันได้อย่างมั่นใจและสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับกับสถานการณ์ในอนาคตให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์โควิด-19 อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

กวิณภพ สายเพชร (2564) ศึกษาถึงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย กล่าวไว้ว่าวิกฤตโรคไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ได้กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและยกระดับหลาย ๆ เงื่อนไขที่ไม่ใช่เฉพาะเพียงด้านราคาในการบริการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องถึงความสามารถในธุรกิจการที่มีแนวโน้มลดลงตามอุปสงค์ของผู้บริโภค และก่อให้เกิดการค้นพบกระบวนการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจของธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) นั้น มีการวิจัยถึงผลกระทบของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ต่อการตลาดและการจัดการโรงแรม โดยวางแผนกระบวนการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจด้วยปัจจัยด้านสามมิติการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการใช้หุ่นยนต์หุ่นแรง นอกจากนี้อุตสาหกรรมโรงแรมยังปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามหลักการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด(STP) โดยหันมามุ่งเป้าหมายในตลาดความงามและการดูแลสุขภาพ (Wellness) ในประเทศไทยยังนับว่ามีความต้องการของผู้บริโภคจำนวนมากอยู่ และยังผู้ผลิตมีจำนวนน้อยรวมไปถึงการปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการเพื่อลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการ

เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ และเพชรประกาย กุลตั้งวัฒนา (2564) วิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมไทยภาคตะวันออก กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยบวกและโอกาสสนับสนุนต่อการพัฒนาและเติบโตต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไทยหลายปัจจัย ในขณะเดียวกัน ปัญหาและอุปสรรคที่ภาคธุรกิจประสบอยู่ก็มีหลายปัจจัยเช่นกัน โดยผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีการรวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหา โดยใช้แนวทางการจัดการเสริมพลัง เพื่อสร้างคุณค่าในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อทราบความต้องการและเป้าหมายของกลุ่ม รวมถึงวิธีแก้ปัญหา และนำเสนอของของกลุ่มประสานไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ที่หน่วยงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และนำเสนอแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางเลือก 4 แนวทาง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต

ดาวศุภร์ บุญญะสานต์ และชงศ์สุดา โตท่าโรง (2563) ได้ศึกษานวัตกรรมการบริการกับการสร้างคุณค่าในธุรกิจโรงแรม ว่าในปัจจุบันผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งจากการแข่งขันภายในธุรกิจโรงแรมและจากผู้ประกอบการรายใหม่จากธุรกิจประเภทอื่นที่ก้าวเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยหากกลยุทธ์ที่จะมาช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมโดยประยุกต์ใช้แนวคิดนวัตกรรมการบริการในการสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผ่านทาง การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า และคุณค่าเชิงเศรษฐกิจสำหรับผู้ประกอบการ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์แนวทางการสร้างคุณค่างานบริการในโรงแรมด้วยการสร้างนวัตกรรมการบริการโดยผ่านการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกรณีศึกษาโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าการบริการจากการศึกษาพบว่าในการสร้างนวัตกรรมการบริการให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบนวัตกรรมที่เน้น 1) การสร้างความสมดุลระหว่างการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี 2) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้าที่มาจากความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ รวมถึงการคำนึงคุณค่าที่ได้รับเชิงเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ 3) ระดับของการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถขององค์กร และ 4) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร

อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม (2563) ทำวิจัยเรื่องการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักรวมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพสรุปได้ว่า การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 เป็นวิกฤตร้ายแรงระดับโลกที่เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อธุรกิจที่พักรวมในประเทศไทย 2 มิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม จึงเป็นความท้าทายรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจที่พักรวมที่ต้องปรับตัวให้อยู่รอด ธุรกิจที่พักรวมจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต ภายใต้การดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤตธุรกิจที่พักรวมต้องเตรียมความพร้อม วางแผนจัดการ เตรียมการสื่อสาร จัดทำคู่มือ และอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ถัดมา คือ ช่วงระหว่างวิกฤต โดยการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤต การสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเผื่อระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

รวดเร็ว และแม่นยำ และสุดท้าย คือ ช่วงหลังวิกฤต ซึ่งเป็นระยะการฟื้นฟูมาหลังภาวะวิกฤต มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหา ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาธุรกิจให้กลับมาดำเนินการตามปกติอย่างมั่นคงโดยเร็ว เพราะฉะนั้นการจัดการภาวะวิกฤตข้างต้นจึงเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ ธุรกิจที่พร้อมให้สามารถรับมือกับปัญหาและ ก้าวข้ามวิกฤตการณ์ COVID-19 ได้อย่างยั่งยืน และมีประสิทธิภาพสูงสุด

รุจิรา เหลืองศักดิ์ดาพิชญ์ (2563) นำเสนอเรื่องความสามารถในนวัตกรรมด้านการให้บริการและผลการดำเนินงานในการให้บริการ หลักฐานจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้อธิบายว่า ปัจจุบันการพัฒนาประเทศในบริบทของ Thailand 4.0 เน้นสร้างเศรษฐกิจอยู่บนพื้นฐานคุณค่าที่ขับเคลื่อนด้วยการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของภาคธุรกิจบริการ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในนวัตกรรมด้านการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานในการให้บริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยมีมุมมองความสามารถเชิงพลวัตและทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กรเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในการวิจัยนี้ได้ทดสอบเชิงประจักษ์โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 105 แห่งและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า มีเฉพาะมิติความต่อเนื่องในการปรับปรุงการให้บริการเชิงรุกของความสามารถในนวัตกรรมด้านการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในการให้บริการและมีมิติความเต็มใจในการมีส่วนร่วมของลูกค้า มิติวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการให้บริการการบรรลุผลสำเร็จในความพึงพอใจของการให้บริการและการสร้างคุณค่าในการให้บริการในขณะที่มิติความสามารถในการทำงานร่วมกันของเครือข่ายไม่มีอิทธิพลนักวิชาการและผู้บริหารสามารถนำผลวิจัยไปต่อยอดใช้ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและการบริหารจัดการในภาคธุรกิจบริการได้

พิมพ์พร พิมพ์สุวรรณ, ซาตินี สํารายาอินทร์ และเบญจพร เชื้อผึ้ง (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาที่ปรับแบบไฮสเทคเพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อธิบายในงานวิจัยว่า การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ไฮสเทคในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก โดยมีระบบการบริหารงานแบบเจ้าของคนเดียว ด้านพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวพบว่า นักท่องเที่ยวตัดสินใจเข้าพักจากการอ่านบทวิจารณ์จากสื่อโซเชียลมีเดีย โดยส่วนใหญ่มี

วัตถุประสงค์ในการเดินทางมาเพื่อพักผ่อน และนิยมเดินทางคนเดียว เฉลี่ยพักค้างคืนเพียง 1 คืน ในราคา 600 บาท ด้านความพึงพอใจนักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการเข้าใช้บริการในโฮสเทลอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับแนวทางการพัฒนาที่พักแบบโฮสเทลนั้น ที่พักควรเน้นความสะดวก มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน การออกแบบและตกแต่งต้องมีเอกลักษณ์เพื่อดึงดูดความสนใจ และควรมีมุมไว้สำหรับพักผ่อน ด้านราคาต่อคนห้องนอนรวมแบบพัสดมควรอยู่ที่ 200 บาท และ 400 บาท สำหรับห้องนอนรวมแบบมีเครื่องปรับอากาศ และควรมีราคาสำหรับช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) และช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) สถานที่ตั้งควรอยู่ในพื้นที่ที่มีรถสาธารณะให้บริการหรืออยู่ใกล้ชุมทางการคมนาคม ควรพัฒนาทักษะวิชาชีพและการสื่อสารภาษาอังกฤษให้กับบุคคลากรเพื่อพร้อมให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ควรมีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการเพื่อส่งต่อหรือให้ความช่วยเหลือกันในด้านต่าง ๆ

ธาดา สมานิ (2562) อธิบายถึงนวัตกรรมบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความแตกต่างในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งเป็นการคิดค้น สร้าง พัฒนา ปรับปรุง รูปแบบ และกระบวนการให้บริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บนพื้นฐานความต้องการการบริการให้มีคุณภาพมากขึ้นบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างและนวัตกรรมมาให้บริการจะมีอิทธิพลต่อผลประโยชน์ของบริษัท ซึ่งรูปแบบการใช้นวัตกรรมบริการไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนเหมือนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แต่อาศัยการสังเกต และข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อมานำวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย นวัตกรรมในอุตสาหกรรมบริการได้แบ่งนวัตกรรมในการบริการออกเป็นสี่ประเภท ซึ่งได้แก่ นวัตกรรมด้านการบริหาร นวัตกรรมด้านการสื่อสารภายนอก นวัตกรรมด้านขอบเขตของการบริการและนวัตกรรมด้านงานสนับสนุน ทั้งนี้นวัตกรรมบริการโดยส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปวิธีการใหม่ในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ การให้ความสำคัญของวีวีบนโลกออนไลน์การส่งอีเมลเพื่อขอบคุณที่ลูกค้ามาใช้บริการ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารและนำเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ การให้บริการอินเตอร์เน็ตฟรี ในห้องพักและในบริเวณของโรงแรมและบนรถลิμουซีน การปรับปรุงโทรทัศน์ รองรับการใช้งานสมาร์ทีวี เพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าผ่านทางโซเชียลมีเดีย บริการเครื่องดื่มต้อนรับ มีการให้บริการแบบไทยด้วยน้ำสมุนไพร บริการสะสมคะแนนจากยอดการมาใช้บริการ สามารถแลกของรางวัล เป็นต้น

อาภรณ์ แก้วพรหมมาน, ชาคริต ศรีทอง และสุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2562) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของ

ภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาสำคัญของโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวนพนักงานคงที่ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากันในแต่ละช่วงเวลา ปัญหาด้านการเงินที่มีต้นทุนสูง แต่รายรับไม่คงที่ ปัญหาด้านการส่งเสริมการขายที่ยังไม่สามารถสื่อถึงผู้บริโภคได้ตามที่ผู้ประกอบการได้ตั้งไว้ ปัญหาด้านความภักดีของผู้ใช้บริการ และปัญหาด้านการขาดกิจกรรมการสร้างความภักดีของโรงแรมต่อผู้ให้บริการ และ 2) แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย สามารถกำหนดแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันออกมาเป็น 4 แนวทางดังนี้ 1) แนวทางการจัดการ 2) แนวทางต้นทุน 3) แนวทางการตลาด และ 4) แนวทางความภักดีของผู้ใช้บริการ

อริญญา โคเสนติโน และเทียน เลรามัญ (2560) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ อธิบายว่า ผู้บริหารโรงแรมมีการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน การดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรของตนนั้นมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงของด้านตัวบุคคล เพื่อให้บุคลากรขององค์กรนั้นได้มีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้เรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยี ภาษา วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้แก่พนักงานในการปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อให้ระบบเทคโนโลยีขององค์กรนั้นมีความทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ สามารถปรับปรุงและจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของลูกค้าในแต่ละด้าน และเพื่อให้การบริการลูกค้ามีความสะดวกและรวดเร็ว ทันท้องความต้องการของลูกค้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีผู้บริหารในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ จะต้องมีแนวทางหรือเทคนิคใหม่ ๆ

เข้ามาช่วยในกระบวนการบริหารงานภายในองค์กรหรือกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และพบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและนโยบายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้และมีการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความตระหนักและยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะต้องรับรู้บริบทวิถีชีวิตในองค์กร

วรัญญา เขาวรัตน์ ลี, ภัทรี พิรสตัด และศักดิ์ชาย จันทร์เรือง (2560) ศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนา เพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทจำกัดที่มีอายุในการดำเนินกิจการไม่น้อยกว่า 20 ปี จำนวน 484 บริษัท ใช้วิธีการเก็บตัวอย่างโดยอ้างอิงฐานข้อมูลจากหนังสือ Special Issue Business Top 1000 Companies ปีพ.ศ. 2015-2016 โดยเก็บข้อมูล จากตัวแทนที่เป็นผู้บริหารระดับสูงปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ องค์การสมรรถนะสูง และความอยู่รอดขององค์การ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเชิงความเห็นแบบประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาด้วยโปรแกรมสถิติทางสังคมศาสตร์ และสถิติเชิงอนุมานด้วยโปรแกรมสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นเพื่อนำเสนอปัจจัยสาเหตุที่สามารถส่งอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจ ในประเทศไทย มีค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถพิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 151.51$, $df = 125$, $p\text{-value} = 0.054$, $RMSEA = 0.021$, $GFI = 0.971$ และ $AGFI = 0.946$ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการ และองค์การสมรรถนะสูงสามารถส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.27 และ 0.26 ตามลำดับ ส่วนการจัดการความรู้ ไม่ส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดขององค์การโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.007 และท้ายสุดตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถ อธิบายผลความอยู่รอดขององค์การได้ร้อยละ 23.0

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน บทบาทของแรงจูงใจในการเรียนรู้ ความซับซ้อนของงานและบรรยากาศด้านนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน บทบาทการเป็นสื่อกลางของแรงจูงใจในการเรียนรู้ และบทบาทการเป็นสื่อกลางของความซับซ้อนของงาน และระดับนวัตกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องจาก 35 บริษัทในประเทศไทยศึกษา ข้อมูลถูกเก็บจากพนักงานและหัวหน้างานจำนวน 338 คู่ ทดสอบ สมมติฐานโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้สื่อกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมโยงของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ความซับซ้อนในการทำงานและบรรยากาศด้านนวัตกรรมจะลดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน งานวิจัยนี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและนวัตกรรม และยังให้ข้อมูลเชิงลึกถึงวิธีที่หัวหน้าจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างไรในการยกระดับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในกลุ่มพนักงาน

Hassi, A. (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จและนวัตกรรมการจัดการในบริบทของอุตสาหกรรมการให้บริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ใช้บรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์มาเป็นกลไกในการแทรกแซงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จกับนวัตกรรมการจัดการในอุตสาหกรรมการให้บริการ ใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงแรม 127 แห่งในประเทศโมร็อกโก ข้อมูลถูกรวบรวมจากสองแหล่ง คือผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไปและผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพร้อมกับเทคนิคการประมาณค่าแบบเบย์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทเป็นสื่อกลางระหว่างการเสริมสร้างความเป็นผู้นำและนวัตกรรมการจัดการ บรรยากาศสำหรับมิติความคิดสร้างสรรค์ของการรับรู้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับนวัตกรรมจะปูทางให้อำนาจแก่ผู้นำในการใช้แนวทางการจัดการกระบวนการหรือโครงสร้างใหม่ ๆ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการ

นำนวัตกรรมการจัดการมาใช้ ดังนั้นผู้นำและผู้จัดการของธุรกิจโรงแรมที่มุ่งหวังที่จะได้ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมในขอบเขตการบริหารจัดการควรใช้ประโยชน์จากประโยชน์ของการสร้างบรรยากาศในเชิงบวกสำหรับความคิดสร้างสรรค์

Hassan, M. U., Iqbal, Z., Shafique, U., & Bukhari, N. (2019) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม: การศึกษาเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมโรงแรมของปากีสถาน ซึ่งได้อธิบายว่าประเทศปากีสถานเพิ่งกลายเป็นปลายทางการลงทุนที่สำคัญสำหรับการพัฒนาโรงแรมใหม่ อ้างอิงจากสมาคมโรงแรมปากีสถาน อุตสาหกรรมโรงแรมแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นหลังจากมีการเปิดตัวทางเดินเศรษฐกิจของจีนปากีสถาน จุดมุ่งหมายพื้นฐานของงานวิจัยครั้งนี้ คือ การศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพของทีมในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศปากีสถานผ่านตัวกลาง คือ การเสริมสร้างพลังให้แก่ทีม การแบ่งปันความรู้ ความเชื่อในประสิทธิภาพของทีม และแรงจูงใจเพื่อสังคมของทีม การศึกษาครั้งนี้ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานจำนวน 245 คนจากโรงแรมต่าง ๆ ในประเทศปากีสถาน โมเดลสมการโครงสร้างถูกนำมาใช้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของสมมติฐานโดยใช้ซอฟต์แวร์ smart PLS ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกที่สำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม ความเชื่อในประสิทธิภาพของทีม และแรงจูงใจเพื่อสังคมของทีม ยิ่งไปกว่านั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจของทีม แรงจูงใจเพื่อสังคมของทีมและความเชื่อในประสิทธิภาพของทีมจะเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม

Le, P. B., & Lei, H. (2019) วิจัยเกี่ยวกับตัวกำหนดความสามารถด้านนวัตกรรม: หน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ และกลไกการสนับสนุนองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสำรวจหาความแตกต่างหลังจากใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าส่งผลกระทบต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานของนวัตกรรม) อย่างไร และยังรวมไปถึงการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวทาง และเงื่อนไขในการใช้งานเพื่อสร้างมุมมองเฉพาะต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยมีการประเมินหน้าที่การเป็นตัวแปรกลางของการแบ่งปันความรู้ และการสังเกตการณ์กลไกของการสนับสนุนองค์กรเป็นสื่อ งานวิจัยฉบับนี้ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 394 คน จากบริษัทประเทศจีน 88 แห่ง ในการศึกษาวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมหรือไม่ และนอกจากนั้นยังเพื่อค้นหาผลกระทบของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนความรู้บนมุมมอง

เฉพาะของความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นมีความแตกต่าง และขึ้นอยู่กับจำนวนของพนักงานที่เข้าร่วมรับการสังเกตการณ์กลไกของการสนับสนุนองค์กร งานวิจัยฉบับนี้มีส่วนช่วยให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และมุมมองเฉพาะต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยใช้การมุ่งเน้นที่หน้าที่สำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนากลไกการสนับสนุนองค์กร สรุปผลการยืนยันสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและการแบ่งปันความรู้มีผลเชิงบวก และมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และกระบวนการนวัตกรรม และสิ่งที่พบนั้นยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับกลไกการเป็นสื่อกลางของการแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และความสามารถด้านนวัตกรรม และยังรวมไปถึงการสังเกตกลไกการสนับสนุนองค์กรที่ทำงานพร้อมกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และการแบ่งปันความรู้รวมถึงนวัตกรรม ดังนั้น การศึกษาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการนวัตกรรม โดยสำรวจตัวแปรกลางของการแบ่งปันความรู้ และการทำงานของกลไกการสนับสนุนองค์กร ซึ่งวิจัยเรื่องนี้ยังเน้นย้ำถึงหน้าที่สำคัญของการทำงานโดยใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง พร้อมกับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม จำเป็น และถูกกาลเทศะในระยะยาว เพื่อช่วยเหลือผู้จัดการให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกภายในองค์กรที่จะทำให้เกิดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ได้สะดวกขึ้น และยังเป็นปัจจัยช่วยเหลือสำคัญต่อการพัฒนา ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรได้

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019) ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพ และผลกระทบของดัชนีทามติขององค์กรที่พบในภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ ศักยภาพของบุคลากร ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับตัวแปรของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ในระดับกลางภายในองค์กรของบริษัท Pelabuhan ในประเทศอินโดนีเซีย การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล ซึ่งมีผู้ที่ตอบแบบสอบถามกลับมา 75 เปอร์เซนต์ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด สำหรับวิเคราะห์ใช้วิธีการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ไปพร้อมกับการใช้ทฤษฎี และแนวคิดสำหรับการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และดัชนีทามติขององค์กรอย่างมีนัยยะสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถส่งผลกระทบให้เห็นชัดเจนมากนักในด้านของประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงถูกคิดค้นขึ้นโดยดัชนีทามติขององค์กร และภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไม่สามารถส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ซึ่งในการศึกษาก่อนหน้านี้พบว่าตัวแปรของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางด้านบุคลากรภายในองค์กร และการศึกษานี้เป็นการอธิบายและยืนยันซ้ำในแนวคิดที่มีอยู่ว่าตัวแปรอื่น ๆ

ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เช่น ความพึงพอใจต่อการทำงาน ฉันทามติขององค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน

Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019) ทำการศึกษาถึงผลกระทบที่พบเห็นได้ชัดจากการใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน: ผลลัพธ์ของการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำเป็นตัวแปรกลาง ผู้วิจัยอธิบายว่าในการวิจัยล่าสุดมีนักวิจัยจำนวนมาก พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะหาการรับรู้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านการศึกษาคความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวอย่าง คือ พนักงานประจำ 388 คน ที่ทำงานในบริษัทเกี่ยวกับ ICT ในปาเลสไตน์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงยืนยัน (CFA) และการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบหาสมมติฐาน การศึกษาครั้งนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อหน้าที่การเป็นตัวแปรกลางของความฉลาดทางอารมณ์ ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในที่ทำงานมีความเกี่ยวพันในการจัดการ ภายในของการจัดการองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นไปยังกลไกพื้นฐานของผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน จากมุมมองของตัวแปรกลางต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำนั้นสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของพนักงาน และยังมีผลกระทบต่อตัวแปรกลาง แต่เมื่อเทียบระหว่างรูปแบบและขนาดของผลกระทบแล้วถือว่าส่งผลไม่มากนัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Ochalski ที่กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริบทที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จากมุมมองของผู้วิจัยการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง อารมณ์ แรงบันดาลใจ และแรงจูงใจนั้นสัมพันธ์กับการร่วมมือของพนักงานในองค์กร

Buila, I., Martínezb, E., & Matute, J. (2019) ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และสมรรถภาพของพนักงาน: บทบาทต่อเอกลักษณ์ ความร่วมมือ และลักษณะนิสัยเชิงรุกในการศึกษาครั้งนี้เพื่อสำรวจกลไกพื้นฐาน และเงื่อนไขขอบเขต ซึ่งได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และสมรรถภาพของพนักงานแนวหน้าโดยเฉพาะ ซึ่งได้สำรวจหน้าที่ตัวแปรกลางของเอกลักษณ์องค์กร และการทำงานร่วมกันในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และศักยภาพของอาชีพ รวมถึงพฤติกรรมการเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

นอกจากนั้นยังได้พิจารณาไม่ว่าจะเป็นลักษณะนิสัยเชิงรุกเป็นตัวแปรกลางของภาวะผู้นำเชิงบวกบนพื้นฐานของเอกลักษณ์ ความร่วมมือ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมแนวหน้า 323 คน ทำการวิเคราะห์แบบตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS) ผลการศึกษา พบว่าเอกลักษณ์และความร่วมมือนั้นเป็นสื่อกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร แต่ทว่าความร่วมมือนั้นเป็นสื่อกลางเพียงบางส่วนต่อภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งผลตามลำดับต่อมาต่อเอกลักษณ์และความร่วมมือต่อสมรรถภาพของพนักงาน สุดท้ายจากการศึกษา พบว่า ลักษณะนิสัยเชิงรุกนั้นส่งผลกระทบอย่างแรงกล้าต่อภาวะความเป็นผู้นำต่อเอกลักษณ์และความร่วมมือ

Vasadze, M., Mosashvili, I., & Duruli, T. (2018) ศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริการแขกของโรงแรม กล่าวว่า สำหรับเทคโนโลยีการให้บริการของโรงแรมในการนำเทคโนโลยีของกระบวนการให้บริการของห้องพักแบบอัตโนมัติช่วยให้ผู้ใช้สามารถใช้บริการได้ฟรีจากการให้บริการโปรแกรมเช็คอินและเช็คเอาท์ในการประมวลผลใบแจ้งหนี้ และใบเสร็จรับเงินลดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาวิธีการควบคุมระบบที่มีประสิทธิภาพ และสำหรับโรงแรมที่ไม่มีโปรแกรมอัตโนมัติสื่อสารกับงานบริการส่วนหน้าจะเกิดข้อผิดพลาดในการให้บริการมากกว่า

Richard, B. (2017) ศึกษาเรื่องโรงแรมเครือข่าย: กลยุทธ์การอยู่รอดเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยวัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับอนาคตของโรงแรมเครือข่ายโดยการค้นคว้าการพัฒนาความคาดหวังของแขกนวัตกรรมที่สำคัญ การเกิดใหม่ของโอกาส และสถานการณ์ในอนาคต โดยการออกแบบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย สถานการณ์ในปัจจุบัน รายงานอุตสาหกรรม และแนวโน้มล่าสุดที่จะถูกนำไปใช้เพื่อสรุปและแยกประเภทความท้าทาย และโอกาสที่โรงแรมเครือข่ายกำลังเผชิญ ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตโรงแรมเครือข่ายจะถูกขับเคลื่อนโดยการรวมกันของการแข่งขันด้านทิวทัศน์ที่เพิ่มมากขึ้นและฐานลูกค้าที่มีการพัฒนาหลากหลาย ซึ่งจะมองหาความเฉพาะตัวและประสบการณ์ส่วนตัวเพื่อที่จะอยู่รอดต่อไปในอนาคตโรงแรมเครือข่ายจะต้องรับฟังและเรียนรู้จากการรวมข้อมูลเชิงลึกของแขก มอบบริการส่วนตัวที่เหนือกว่า มีการพัฒนาแบรนด์อย่างต่อเนื่องผ่านประสบการณ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการร่วมมือและเปิดรับนวัตกรรมเพื่อให้คงอยู่ในขอบเขตของเทคโนโลยีและบริการ ไปจนถึงการบริหารรายได้รวมที่จะทำให้เกิดรายได้เสริมและทำให้แขกใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด บทสรุปในงานวิจัยกล่าวถึง การให้บริการตามความเหมาะสมและเอื้อต่อวัฒนธรรมที่แตกต่าง ฝึกฝนและรักษาพนักงานที่มีสำคัญ และสามารถถ่ายโอนความรู้สู่ตลาดใหม่ พัฒนาความสามารถของพนักงาน และความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่

จะกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดใหม่ที่กำลังเจริญเติบโต การดำเนินงานในตลาดใหม่นี้จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกฎของท้องถิ่น ประเพณี และ เอกลักษณะวัฒนธรรม ซึ่งการพัฒนาความสามารถเหล่านี้จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากร องค์การและการสนับสนุนจากผู้นำ การร่วมหาทางออกกับแขกจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องของแนวทางการปฏิบัติขององค์กร ปรับเปลี่ยนนวัตกรรมของห้องปฏิบัติการเพื่อที่จะหาคำตอบจากภายนอกและเปิดรับสื่อสังคมต่าง ๆ ประการสุดท้ายเพื่อที่ได้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก คือ การร่วมกันทำกิจกรรมขององค์กรจะต้องพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นขององค์กรในระดับสูง

Gemar, G., Moniche, L., & Morales, A. J. (2016) ทำการวิเคราะห์วิธีการเอาตัวรอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศสเปน โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อทำการวิเคราะห์ถึงวิธีการเอาตัวรอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศสเปน โดยเราได้ใช้ตัวอย่างโรงแรม 1033 แห่ง ที่เปิดในปี 2540 ถึงปี 2552 โดยการสังเกต ทั้งตัวแปรที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่เกี่ยวกับการเงิน ประกอบด้วย ขนาด ที่ตั้ง ประเภทของโรงแรม การจัดการ เศรษฐกิจ โครงสร้างทางการเงิน และปีที่ทำการเปิดโรงแรม โดยทำการศึกษาทั้งในช่วงที่โรงแรมมีการเติบโตสูงสุด และช่วงที่โรงแรมพบวิกฤตทางเศรษฐกิจและการเงิน โดยวิธีการที่ใช้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เศรษฐกิจ วิเคราะห์วิธีการเอาตัวรอด ความมีอิทธิพลต่ออัตราการเอาตัวรอดของโรงแรม ซึ่งการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรการอยู่รอดของโรงแรมนั้น ขึ้นอยู่กับขนาด ที่ตั้ง การจัดการ และเวลาที่อยู่ในช่วงเติบโต อย่างไรก็ตามอัตราการเอาตัวรอดนั้นไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญเมื่อเทียบกับ ประเภทของโรงแรม การควบคุมดูแล ระบบเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางการเงินของโรงแรม ในการศึกษาครั้งนี้สรุปผลได้ว่าการเอาตัวรอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศสเปนมีความแตกต่างจากการศึกษาการเอาตัวรอดของบริษัทก่อนหน้านี้ คือ ได้ศึกษาทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้อง จึงทำให้สามารถวิเคราะห์ได้เต็มประสิทธิภาพทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการเอาตัวรอดของโรงแรมในประเทศสเปน และมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อตัวเลือกของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ผลที่พบสามารถทำให้ผู้ประกอบการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อเพิ่มอัตราการเอาตัวรอดของบริษัทได้จากมุมมองภายใน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การที่เจ้าของกิจการกับฝ่ายบริหารนั้นแยกออกจากกัน ส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อการเอาตัวรอด โดยข้อเท็จจริงแล้วการจัดการสำคัญกว่า เศรษฐกิจ และโครงสร้างทางการเงินของโรงแรมเป็นอย่างมาก ในด้านการจัดการของธุรกิจเป็นตัวแปรที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสนใจมากกว่าแง่มุมทางการเงินและเศรษฐกิจ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์ของการศึกษา แนะนำว่าการจัดการนั้นมี

ความสำคัญเป็นอย่างมากมายมหาศาลต่อการเอาตัวรอดของธุรกิจ โดยเฉพาะการมีผู้จัดการที่ดี นั้น ส่งผลอย่างยิ่งต่อการเอาตัวรอด ผู้จัดการโรงแรมจำเป็นจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่อบุคลากร รวมถึงการดูแลผลกำไรอีกด้วย ทั้งนี้ความแตกต่างของประเภทโรงแรมไม่ส่งผลต่อการเอาตัวรอด ไม่จำเป็นจะต้องกังวลมากเกินไปในระยะวางแผน ซึ่งอย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการ จะต้องตัดสินใจอย่างถูกต้อง คือ การคมนาคม เครื่องอำนวยความสะดวกสบาย เป็นสองสิ่ง สำคัญที่นักท่องเที่ยวจะตัดสินใจเลือกใช้บริการ และการที่บริษัทจะเอาตัวรอดได้นั้นหลีกเลี่ยง ไม่ได้ที่จะต้องคำนึงถึงความสะดวกสบายที่จะมาถึงยังสถานที่ตั้ง การศึกษาในครั้งนี้ แสดงให้เห็น ถึงความสำคัญของการคมนาคมว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อธุรกิจท่องเที่ยวได้นอกจากนั้น ตำแหน่งที่ตั้งยังมีผลต่อการแย่งลูกค้าระหว่างโรงแรมใกล้เคียงอีกด้วย บางแห่งเจอคู่แข่งที่ เข้มแข็ง แต่บางแห่งก็เจอคู่แข่งที่น่ากลัวน้อยกว่า ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า สถานที่ตั้งควร จะอยู่ใกล้กับแหล่งเศรษฐกิจสำคัญต่าง ๆ ทำเลที่ตั้งนั้นหากอยู่ใกล้โซนที่มีนักท่องเที่ยวแน่นใน สเปนจะดีกว่าเขตที่มีการพัฒนาน้อยกว่า ซึ่งจะต้องพิจารณาเป็นอย่างมากในการหาจุดดึงดูด นักท่องเที่ยว และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงแรมอยู่รอดได้อีกอย่าง คือ มีที่ตั้งอยู่ใกล้สนามบิน นานาชาติ

Hargreaves, C. A. (2015) ได้ศึกษาการวิเคราะห์การให้คะแนนความพึงพอใจของ แขกผู้เข้าพักในโรงแรมและบทวิจารณ์: แอปพลิเคชันในสิ่งคโปร ได้อธิบายแง่มุมในการวัด ประสิทธิภาพของโรงแรม ในแง่ของประสบการณ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับการให้คะแนนและความคิดเห็นถูกรวบรวมจากโรงแรม 5 แห่งใน สิ่งคโปรตั้งแต่ปี พ. ศ. 2005 ถึงปี พ. ศ. 2014 โดยใช้ข้อมูลตัวแทนการท่องเที่ยวออนไลน์ของ Trip Advisor ปัญหาพื้นฐานสำหรับการอยู่รอดและการเติบโตของโรงแรม คือ การจัดการ คุณภาพบริการ และประสบการณ์ของลูกค้า

Sangchang, P., Taratronsiri, P., Leetrakoon, S., & Wetcha, P. (2015) ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ การสร้างบรรยากาศองค์การ ปัจจัยความฉลาดทาง อารมณ์ และปัจจัยความผูกพันยึดมั่นต่อองค์การ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยการสร้างบรรยากาศ

องค์การสำหรับอิทธิพลรวมมีค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยการสร้างบรรยากาศองค์การ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยความผูกพันยึดมั่นต่อองค์การ

Velu, C. (2015) ศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมโมเดลธุรกิจและพันธมิตรที่สามในการอยู่รอดของบริษัทใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามในเรื่องของระดับของนวัตกรรมโมเดลธุรกิจว่ามีผลกระทบต่อการอยู่รอดของบริษัทใหม่อย่างไร ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้รวบรวมขึ้นจากบริษัทใหม่จำนวน 129 แห่งที่ได้ดำเนินการอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์ที่อยู่ในตลาดหุ้นอเมริการะหว่างปี.ศ. 1995 และ 2004 ตามการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อค้นพบและการอยู่รอดของบริษัทใหม่เหล่านี้ ซึ่งในช่วงระหว่างการศึกษา พบว่า บริษัทใหม่ที่มีนวัตกรรมโมเดลธุรกิจในระดับสูงหรือต่ำมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้นานกว่าบริษัทใหม่ที่มีนวัตกรรมโมเดลธุรกิจระดับกลาง และผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการมีบริษัทที่สามที่มีการรวมของทรัพย์สินขององค์กรนั้น จะทำให้การอยู่รอดของบริษัทใหม่ลดลง แต่จะทำให้ระดับนวัตกรรมโมเดลธุรกิจเพิ่มมากขึ้น และผู้วิจัยได้อภิปรายถึงความเกี่ยวข้องของงานวิจัยที่มีต่อผู้จัดการ ผู้ออกนโยบายซึ่งบทสรุปการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบถึงความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้ทั้งเพิ่มนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ และมีนวัตกรรมโมเดลธุรกิจเป็นฐานมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้นานกว่าบริษัทใหม่ที่ประยุกต์ใช้นวัตกรรมโมเดลธุรกิจระดับกลาง และผู้วิจัยยังแสดงให้เห็นว่าการร่วมกับบริษัทที่สามโดยที่มีการกล่าวการของทรัพย์สินขององค์กรนั้นจะทำให้การอยู่รอดของบริษัทใหม่ลดลง ในขณะที่ระดับนวัตกรรมโมเดลธุรกิจจะเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้ก็มีข้อจำกัดหลายอย่าง ประการแรกผู้วิจัยได้จำกัดตัวแปรร่วมให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ซึ่งจะมีผลต่อผลกระทบของนวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่มีต่อการอยู่รอดของบริษัทใหม่ ประการที่สองผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาว่าโมเดลธุรกิจของบริษัทใหม่จะมีวิวัฒนาการเมื่อเวลาผ่านไปอย่างไรและมีผลต่อการอยู่รอดอย่างไร ผู้วิจัยได้ทิ้งหัวข้อนี้ไว้เป็นการศึกษาในการวิจัยในอนาคต แต่ผู้วิจัยก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยในปัจจุบันจะเป็นจุดเริ่มต้นในการค้นคว้าเพิ่มเติมถึงระดับของนวัตกรรมโมเดลธุรกิจว่ามีผลกระทบต่ออยู่รอดของบริษัทใหม่อย่างไร

Prapannetivuth, A. (2015) ศึกษาถึงส่วนประสมทางการตลาดในโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษา พัทยา ประเทศไทย ซึ่งได้กล่าวถึงผลวิจัยว่าการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการอยู่รอดของโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในเมืองพัทยา ซึ่งผลจากการศึกษากลยุทธ์การตลาดที่ประสบความสำเร็จนี้สามารถใช้เพื่อสนับสนุนกิจการตลาดโรงแรมขนาดเล็กเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการดำเนินงานในระยะยาว

Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง การจัดการการเปลี่ยนแปลง และฉันทามติเพื่อเปลี่ยนแปลง: เปรียบเทียบระหว่างองค์กรศึกษากับองค์กรธุรกิจ การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับฉันทามติที่จะเปลี่ยนแปลงระหว่างวงการศึกษาและองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะ 5 ปี แบบสอบถามได้ถูกแจกไปยังพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง 305 คน ในสถาบันอุดมศึกษา 8 แห่ง และ 267 คน ในองค์กรธุรกิจ 8 แห่ง จากการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงต่อสถาบันการศึกษากับองค์กรธุรกิจ พบว่า ในสถาบันการศึกษานั้นอัตราการตอบสนองของผู้นำสูงกว่าในองค์กรธุรกิจ ในด้านของความท้าทายต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ และแบ่งปันวิสัยทัศน์ รูปแบบแนวทางการให้กำลังใจ และยังพบว่ามีการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำมากกว่าในวงการศึกษา นอกจากนี้การศึกษาค้นคว้าความแตกต่างระหว่างอิทธิพลโดยธรรมชาติของผู้นำและที่ถูกเปลี่ยนไปบนฉันทามติเพื่อเปลี่ยนของพนักงาน ซึ่งผลการค้นคว้าความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนกว่าในวงการศึกษา โดยเฉพาะการตอบสนองเกี่ยวกับการท้าทายสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การสร้างแรงบันดาลใจ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ การสร้างแนวทาง และการให้กำลังใจจากวงการศึกษานั้นสูงกว่า สำหรับความแตกต่างในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพบบางส่วนเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างว่าน่าจะมีการมีความแตกต่างกันในการจัดการการเปลี่ยนแปลงระหว่างวงการศึกษากับองค์กรธุรกิจ และพบว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นตัวแปรกลางที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และฉันทามติเพื่อเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Barron และ Kenny จากการศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรกลาง พบว่า วงการศึกษานั้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้เป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และฉันทามติเพื่อเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามก็ตามองค์กรธุรกิจนั้น ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นสื่อกลางเพียงบางส่วนเท่านั้น และยังส่งผลกระทบต่อฉันทามติเปลี่ยนแปลงด้วย

Tiganj, I. S., & Aleric, D. (2013) ทำการศึกษาการตลาดบนโซเชียลมีเดียในโรงแรม: กรณีศึกษาแนวทางใหม่ในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ผ่านเฟซบุ๊กที่โครเอเชีย โมสตาาร์พบว่า ลูกค้าที่พอใจมีความภักดีและมีความพึงพอใจกับองค์กรส่งผลให้มีความถี่ในการซื้อสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ความสามารถในการแข่งขัน ช่วยให้การทำการและการอยู่รอดได้ง่ายขึ้นในตลาด ในทางกลับกันลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพดีนั่นคือการแก้ปัญหาให้ลูกค้า และรวมถึงให้ความสำคัญในการทำความรู้จักลูกค้า

และเข้าถึงในรูปแบบที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้ลูกค้ารู้สึกได้รับการปฏิบัติ
เป็นพิเศษและมีความพึงพอใจ



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.1.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Expert) โดยการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการในการสร้างความอยู่รอดให้ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยเลือกบุคคลที่สามารถมองหรือคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนมากกว่าบุคคลทั่วไป หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกในประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา และเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษา ให้มีความสำคัญและมีความยินดีในการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ รวมถึงเห็นความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าว วิธีการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกกลุ่มคนที่ จะเข้าร่วมในการวิจัย หรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงกรนั้น ๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคล ดังนั้นการคัดเลือกจึงพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวิจัย ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแทนผู้ประกอบการที่เป็นคนไทย ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง แนวโน้มของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้แก่ เจ้าของ บุคลากรหรือพนักงานโรงแรมระดับบริหารของธุรกิจโรงแรมและที่พักในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน 5 จังหวัด คือ ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง ไม่สามารถระบุจำนวนที่แท้จริงได้ จึงยากที่จะระบุจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่แน่นอนได้ว่ามีทั้งสิ้นเท่าใด ซึ่งในการใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบเดลฟายนั้น นักวิชาการทางด้านวิทยาการวิจัยเดลฟายต่างเห็นพ้องว่าไม่มีการจำกัดจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ขอให้มีความเป็น

ตัวแทนที่ดีที่สุดนั้น คักดีชัย บาลศิริ (2542) เช่น มีความรอบรู้ในประเด็นที่ศึกษา มีประสบการณ์ตรงกับเรื่องการศึกษา เป็นต้น ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนโรงแรมและที่พักในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน 5 จังหวัด ทั้งหมด 3,128 โรงแรม มาใช้ในการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยสุ่มกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratum) เนื่องจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกัน จึงใช้การสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน กล่าวคือ ชั้นใดมีจำนวนมากควรได้รับการสุ่มมาก ชั้นใดมีจำนวนน้อยจะได้รับการสุ่มน้อย (วนิดา วาตีเจริญ, รั้งสรรค์ เลิศในสมัย และสมบัติ ทิมทรัพย์, 2560) ดังรายละเอียดตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนโรงแรมและที่พักในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงแรมและที่พัก ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	จำนวนกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
1	ระนอง	225	1
2	ภูเก็ต	1,476	8
3	พังงา	307	2
4	กระบี่	883	5
5	ตรัง	237	1
รวม		3,128	17

เมื่อได้จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ที่เป็นตัวแทนผู้ประกอบการคนไทย ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง แนวโน้มของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้แก่ เจ้าของ บุคลากรหรือพนักงานโรงแรมระดับบริหารของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน 5 จังหวัด คือ ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง จำนวน 17 ท่าน ตามสัดส่วน

กลุ่มที่ 2 ตัวแทนภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง เป็นผู้มีความรู้ในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ได้แก่ นายกสภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการท่องเที่ยว จำนวน 2 ท่าน

สำหรับจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยโดยอาศัยเทคนิคเดลฟาย Macmillan, T.T., (1971) อ้างจาก วัลลภ รัฐรัตนานนท์ (2562) ได้เสนอว่าจำนวนกลุ่มผู้ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของการคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก ดังแสดงในตาราง 3.2

ตาราง 3.2 การคลาดเคลื่อนของจำนวนกลุ่มผู้ผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนกลุ่มผู้ผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.02-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-28	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Macmillan, T.T., (1971) อ้างจาก วัลลภ รัฐรัตนานนท์ (2562)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ผู้เชี่ยวชาญไว้จำนวน 19 ท่าน เพื่อลดความคลาดเคลื่อน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อรวบรวมความคิดเห็นในระดับกว้างของผู้เชี่ยวชาญ และแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า โดยมีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 โดยผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบในการวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ซึ่งจะเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นการสร้างความปลอดภัยให้ธุรกิจโรงแรม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 2 โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ร่วมกับการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรอบการวิจัยมาทำการรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประเมินค่า

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 3 โดยจะเหมือนกับรอบที่ 2 แต่ในครั้งนี้อยู่ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับทราบข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มทั้งหมดที่ได้ทำการสัมภาษณ์ไปแล้ว ทั้งข้อมูลเดิมของตนเองและของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบการแสดงผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) สำหรับในรอบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาคำตอบ และแสดงเหตุผล แต่หากผู้เชี่ยวชาญไม่มีการแสดงเหตุผลให้ถือว่าเห็นด้วยกับคำตอบดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ และได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC) เป็นการพิจารณาความน่าเชื่อถือ

3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

3.1.3.1 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมในการวิจัย โดยการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) พิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้ในประเด็นที่ศึกษา และมีประสบการณ์ตรงกับเรื่องที่ศึกษา ซึ่งกำหนดให้มีการศึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ประกอบการที่เป็นคนไทย จำนวน 17 ท่าน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวแทนภาครัฐหรือเอกชน จำนวน 2 ท่าน

3.1.3.2 การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 รอบ ดังนี้

การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยทำการจัดส่งแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทราบล่วงหน้าก่อนวันสัมภาษณ์เป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์

การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามปลายปิด ซึ่งได้จากการนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในรอบที่ 1 จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาสังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นข้อคำถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นที่มีต่อประเด็นปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่นิยมใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ น้ำผึ้ง มีศีล (2559) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามปลายปิด มีลักษณะคำถามแบบเดียวกับรอบที่ 2 ทุกประการ แต่จะเพิ่มการแสดงค่าสถิติที่ไม่มีแสดงในรอบที่ 2 สำหรับรอบที่ 3 นั้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับทราบข้อมูลทั้งหมดที่ได้ทำการสัมภาษณ์ไปแล้วทั้งข้อมูลเดิมของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ซึ่งจะให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาทบทวนคำตอบเพื่อทำการยืนยันคำตอบแต่ละข้อที่เคยให้ไว้ จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range)

3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 2 ในลักษณะมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และนำคำตอบจากรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เป็นรายชื่อ สำหรับแบบสัมภาษณ์รอบที่ 3 จะมีความเหมือนรอบที่ 2 ทุกประการ เพียงแต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติ ซึ่งไม่มีแสดงในรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปเป็นแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 3 ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแต่ละท่านได้พิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง และผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้ในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) แล้วนำมาแปลผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.4.1 ค่าร้อยละ (Percentage) คือ ค่าพิจารณาภาพอนาคตที่ต้องการจะพิจารณาจากค่าที่มีคะแนนความถี่ที่คิดเป็นร้อยละ (Percentage) 85 เป็นต้นไป โดยผู้วิจัยนำความถี่จากจำนวนผู้ที่เลือกตอบว่าเป็นภาพอนาคตด้านบวก และภาพอนาคตด้านลบมาคำนวณหาค่าร้อยละ แล้วแปลความหมายว่า ถ้าผู้เชี่ยวชาญเลือกตอบว่าเป็นภาพอนาคตด้านบวกหรือภาพอนาคตด้านลบตั้งแต่ร้อยละ 85 ขึ้นไป แสดงว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญเลือกตอบว่าเป็นภาพอนาคตด้านบวกหรือภาพอนาคตด้านลบน้อยกว่าร้อยละ 85 แสดงว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกัน และเป็นภาพอนาคตที่ไม่สามารถระบุได้

3.1.4.2 มัชฌิมฐาน (Median: Med) คือ ค่าที่มีตำแหน่งอยู่กึ่งกลางของข้อมูลทั้งหมด เมื่อเรียบเรียงข้อมูลจากน้อยที่สุดไปหาค่าที่มากที่สุด หรือจากค่าที่มากที่สุดไปหาค่าที่น้อยที่สุด อาจใช้ตัวย่อ “Med” หรือ “Mdn” แทนค่ามัชฌิมฐานของข้อมูล ซึ่งค่ามัชฌิมฐานอาจเป็นค่าใดค่าหนึ่งของข้อมูล หรืออาจเป็นค่าที่เกิดจากค่าเฉลี่ยของ 2 จำนวนที่อยู่กึ่งกลาง ซึ่งเป็นค่าที่คำนวณขึ้นมาใหม่ และไม่ตรงกับค่าของข้อมูลใด ๆ ในชุดตัวเลข (วนิดา วาติเจริญ, รั้งสรรค์ ลิศโนสสัย และสมบัติ ทีฆทรัพย์, 2560)

$$\text{Med} = L + 1 \left(\frac{\frac{N}{2} - \sum f_L}{f_{\text{Med}}} \right)$$

โดยที่	Med	คือ	ค่ามัชฌิมฐาน
	L	คือ	อันตรภาคชั้น (ช่วงห่างของข้อมูลแต่ละชั้น)
	I	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้น
	N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
	$\sum f_L$	คือ	ความถี่สะสมที่อยู่ก่อนถึงชั้นที่มีตำแหน่งมัชฌิมฐาน
	f_{Med}	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัชฌิมฐาน

จากแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งค่ามัชฌิมฐานของคำตอบในแต่ละข้อคำถามที่คำนวณได้โดยนำมาแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (Best, J. W., 1970)

ค่ามัชฌิมฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยระดับมาก

ค่ามัชฌิมฐานตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยระดับน้อย

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

3.1.4.3 ฐานนิยม (Mode: Mo) คือ ค่าที่เกิดบ่อยที่สุด หรือค่าที่มีความถี่สูงสุดในชุดข้อมูล แต่ในบางชุดของข้อมูลอาจไม่มีค่านิยมก็ได้ โดยทั่วไปฐานนิยมมักใช้กับข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งในกรณีที่มีความกว้างเท่ากันทุกอันตรภาคชั้น ค่าฐานนิยมโดยประมาณ คือ จุดกึ่งกลางของอันตรภาคชั้นที่มีความถี่สูงสุด และในกรณีที่มีความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้นไม่เท่ากัน ค่าฐานนิยมโดยประมาณหาได้จากการหารความถี่ด้วยความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น ดังนั้น ฐานนิยม คือ จุดกึ่งกลางของอันตรภาคชั้นที่มีผลสูงสุด (วนิดา วาดีเจริญ, รังสรรค์ เลิศในสัตย์ และสมบัติ ทิฆมทรัพย์, 2560)

3.1.4.4 ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐาน ซึ่งจะคำนวณค่าฐานนิยมของข้อมูลแต่ละข้อมูลแล้วนำมาหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานแล้วทำการแปลความหมายดังนี้ คือ กรณีข้อมูลใดที่มีผลต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานไม่เกิน 1 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อมูลดังกล่าวมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน แต่ถ้าหากข้อมูลใดที่มีผลต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานมากกว่า 1 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อมูลดังกล่าวไม่มีความสอดคล้องกัน (ปราณี ทองคำ, 2529)

3.1.4.5 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range: IQR) ผู้วิจัยคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ข้อความใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความนั้นมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน (ปราณี ทองคำ, 2529)

สำหรับการพิจารณาความสอดคล้อง ข้อความใดที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างของฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้อง แต่ในกรณีที่ข้อความใด มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 แต่ค่าความแตกต่างของฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.00 ให้ถือว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้อง หรือในทางกลับกัน ข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 แต่ค่าความแตกต่างของฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ก็ให้ถือว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องเช่นกัน

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

3.2.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1.1 ประชากร ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย

3.2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักท่องเที่ยวชาวไทย แต่ด้วยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงได้ใช้วิธีการคำนวณโดยใช้สูตร Cochran, W. G., (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ที่ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{p(1-p)Z^2}{d^2}$$

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการ (0.5)

Z แทน ความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (มั่นใจ 95%)

D แทน สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (0.05)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{0.25(3.8416)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16$$

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูล คือ 385 ท่าน แต่ผู้วิจัยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 ท่าน เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยทำการสำรวจจากผู้บริโภคทั่วไป มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาข้อมูลจากตำรา บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมกับลักษณะตัวแปรที่ต้องการศึกษา

3.2.2.3 ทำการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยเกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในประเด็นส่วนประสมการตลาด โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Form)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 และ ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษามีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนสำหรับข้อความระดับความสำคัญ โดยใช้มาตราวัดการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ความสำคัญมากที่สุด	ระดับคะแนน	5	คะแนน
ความสำคัญมาก	ระดับคะแนน	4	คะแนน
ความสำคัญปานกลาง	ระดับคะแนน	3	คะแนน
ความสำคัญน้อย	ระดับคะแนน	2	คะแนน
ความสำคัญน้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1	คะแนน

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Form) วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ความคิดเห็นที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน

3.2.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ หลังจากการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์แล้ว จึงนำแบบสอบถามฉบับดังกล่าวเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 5 ท่าน ในการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เป็นการพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม เป็นมาตราประเมินค่า 3 ระดับ โดยนำคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านมาแปลผลคะแนน ดังนี้

คะแนน +1 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามนั้น ๆ

คะแนน 0 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจกับข้อคำถามนั้น ๆ

คะแนน -1 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกับข้อคำถามนั้น ๆ

จากนั้นนำความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละข้อคำถามมาคำนวณเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) เกณฑ์ ที่ใช้ในการตัดสินความสอดคล้องกันเป็นรายข้อคำถาม โดยคำนวณจากสูตร

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

ΣR แทน ผลรวมคะแนนประเมินความสอดคล้อง

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจแบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

ค่า $IOC \geq 0.50$ หมายความว่า คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < 0.50$ หมายความว่า คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ทุกข้อคำถามมีค่าการคำนวณมากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อความนั้นเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นตัวแทนของการวัดได้ (สิริกร สุวรรณโชติ, 2559) ซึ่งค่าดังกล่าวที่คำนวณได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0

3.2.3.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยตรวจวัดความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, L. J., 1984 อ้างใน อรรชชา ปุณยบุรณะ, 2558) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยข้อคำถามมีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

K แทน จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

S_1^2	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนในแต่ละข้อ
S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแสดงผลได้ 0.90

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

3.2.4.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ส่งผ่านทางไปรษณีย์ ส่งผ่านทาง e-mail ส่งผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และการจัดส่งโดยตรงถึงมือไปยังกลุ่มตัวอย่าง ให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

3.2.4.2 ผู้วิจัยได้ติดตามรวบรวมแบบสอบถาม โดยทางโทรศัพท์ ช่องทางสื่อสารออนไลน์ และเดินทางติดตามด้วยผู้วิจัยเอง

3.2.4.3 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ไปทำการบันทึกลงรหัสข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการกรอกข้อมูลหลายครั้ง เพื่อความถูกต้องตามแบบสอบถาม เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประมวลผล ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับมาลงรหัสเลขที่ (Code) กำกับพร้อมตัวเลขเรียงตามลำดับจากนั้น บันทึกรหัสลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และความถี่แบบสองทาง (Cross-tabs)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการ ในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้สัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน และเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากนักท่องเที่ยวชาวไทย จำนวนทั้งสิ้น 400 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และความถี่แบบสองทาง (Cross-tabs) ใช้แบบสอบถามเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยว และการให้ความสำคัญต่อบริการส่วนประสมการตลาด

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1.1 ผลการศึกษา รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในรอบที่ 1

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยทำการจัดส่งแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญทราบล่วงหน้าก่อนวันสัมภาษณ์เป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ให้เป็นไปตามรูปแบบที่จัดเตรียมไว้ โดยแนวคำถามจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันหมด

ทุกคน และในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระแต่ต้องครอบคลุมปัญหาในการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

4.1.1.1 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.1 ต่อไปนี้

ตาราง 4.1 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ชาวยุโรปเป็นส่วนใหญ่ ในอดีตจะเดินทางมาแบบแบ็คแพ็ค (Backpack) แต่ปัจจุบันมีความต้องการห้องพักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น (13 สิงหาคม 2564)
2	สภาพปัจจุบันธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีการตลาดที่กำลังเติบโต กลุ่มผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์โควิด ปัจจุบันธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ที่ถูกกฎหมาย เปิดอยู่ประมาณ 30 % โรงแรมขนาดเล็กชะลอตัว หรืออาจปิดระยะยาว (10 สิงหาคม 2564)
3	ผู้ใช้บริการโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันส่วนใหญ่เป็นชาวยุโรป จีน รัสเซีย เนื่องจากปัจจุบันทางโรงแรมรับบริการเฉพาะภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ทำให้การใช้บริการห้องพักลดลง (3 ตุลาคม 2564)
4	ก่อนสถานการณ์โควิดที่พักเต็มตลอดทั้งปี ช่วงไฮซีซั่น (ตุลาคมถึงพฤษภาคม) นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ และโลว์ซีซั่น (พฤษภาคมถึงตุลาคม) เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย ปัจจุบันที่พักมีแผนปรับราคาเดีวตลอดทั้งปี เพื่อรองรับผู้ใช้บริการหลังจากการเปิดประเทศ และธุรกิจจะกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง (13 สิงหาคม 2564)
5	ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวจีน อาหรับ เยอรมัน และอเมริกา เน้นการพักระยะยาว และเป็นผู้ใช้บริการประจำ ปัจจุบันผู้ใช้บริการห้องพักมาจาก 3 ส่วน คือ

ตาราง 4.1 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	1) ชาวต่างชาติ มาพักผ่อน 2) ชาวไทย มาพักตัวเพื่อกลับบ้าน 3) ชาวต่างชาติ มาพักตัวเพื่อเดินทางไปทำงานในจังหวัดต่าง ๆ (27 กันยายน 2564)
6	ผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาตินิยมพักในจ.กระบี่มากกว่าจ.ภูเก็ต เนื่องจากหลีกเลี่ยงความวุ่นวาย ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวจีน อินเดีย (15 สิงหาคม 2564)
7	นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่เนื่องจากสถานการณ์โควิดทำให้ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เกิดการชะลอตัว เพราะผู้ให้บริการลดลง (9 สิงหาคม 2564)
8	นักท่องเที่ยวเป็นชาวต่างชาติ 80% คนไทย 20% สถานการณ์โควิดจึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่ ส่วนจังหวัดตรัง และระนองกระทบไม่มาก เนื่องจากผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นคนไทย (9 สิงหาคม 2564)
9	ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เติบโตขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อมีสถานการณ์โควิดเข้ามาทำให้หลายโรงแรมประกาศขาย และบางโรงแรมธนาคารยึด (15 พฤศจิกายน 2564)
10	ผู้ให้บริการโรงแรมในเขาหลัก จ.พังงา ส่วนใหญ่เป็นชาวยุโรปนิยมเข้าพักแบบส่วนตัวในระยะยาว ชอบธรรมชาติ ซึ่งแตกต่างจาก จ.กระบี่ และภูเก็ต ที่ยังมีผู้ให้บริการระยะสั้นที่เดินทางมาจากสิงคโปร์ ฮองกง และจีน เนื่องจากการเดินทางสะดวก มีสายการบินนานาชาติ (12 พฤศจิกายน 2564)
11	มีการขยายตัวสูง และเป็นที่ต้องการของตลาด แต่จากสถานการณ์โควิดทำให้ธุรกิจโรงแรมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหัน ส่งผลให้กิจการจำนวนมากต้องปิดกิจการชั่วคราว และบางแห่งเลิกกิจการ ณ ตอนนี้มีโรงแรมที่สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้แค่ 10 % ซึ่งช่วงนี้เป็นช่วงไฮซีซั่นแต่นักท่องเที่ยวยังมีน้อย เนื่องจากประเทศไทยมีข้อจำกัดมากมาย ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถวางแผนการท่องเที่ยวได้ จึงเลือกเที่ยวประเทศอื่น (15 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.1 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
12	ผู้ใช้บริการธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ส่วนใหญ่เป็นชาว สแกนดิเนเวีย เยอรมัน และอังกฤษ เกือบ 100 % ซึ่งมีการเติบโตที่สูงมาก มีผู้ใช้บริการเต็มตลอดทั้งปี โดยเฉพาะช่วงช่วงไฮซีซั่น (23 พฤศจิกายน 2564)
13	ช่วงช่วงไฮซีซั่น ผู้ใช้บริการธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ส่วนใหญ่เป็น ชาวต่างชาติ 90 % ปัจจุบันเหลือ 1 % (29 พฤศจิกายน 2564)
14	ธุรกิจโรงแรมใน จ.ตรัง มีผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นคนไทย เน้นการ ประชุมสัมมนา ให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน แต่ปัจจุบันเศรษฐกิจ โดยรวมแย่ลง ได้รับผลกระทบไม่ต่างกับจ.ภูเก็ต พังงา และกระบี่ (29 พฤศจิกายน 2564)
15	ก่อนหน้านี้ผู้ใช้บริการธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันส่วนใหญ่เป็นชาว สแกนดิเนเวีย ยุโรป และก่อนสถานการณ์โควิดตลาดส่วนใหญ่เป็นชาวจีน จึงทำให้เกิดการพัฒนาโรงแรมอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับชาวจีน และผลกระทบ จากสถานการณ์โควิดทำให้โรงแรมต้องปิด ๆ เปิด ๆ เงินทุนในการบริหารลดลง ซึ่งปัจจุบันมีการลดราคาลงเพื่อการแข่งขัน (29 พฤศจิกายน 2564)
16	ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ปัจจุบันรายได้ลดลงเนื่องจากสถานการณ์ โรคระบาด ช่วงตั้งแต่เดือน พ.ย. 64 เริ่มมีชาวไทยใช้บริการมากขึ้น (13 ธันวาคม 2564)
17	ปกติผู้ใช้บริการเป็นชาวต่างชาติ 70 % ชาวไทย 30 % แต่ช่วงช่วงไฮซีซั่นเป็น ชาวต่างชาติ 100 % ตั้งแต่เดือน ต.ค. 64 มีจำนวนผู้ใช้บริการชาวไทยเพิ่ม (19 ธันวาคม 2564)
18	ก่อนสถานการณ์โควิดธุรกิจโรงแรมมีผลกำไรอย่างต่อเนื่องผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ เป็นชาวต่างชาติ ส่วนชาวไทยประมาณ 30 % สำหรับปัจจุบันโรงแรมมีการทำ การตลาดกับชาวไทยมากขึ้น (21 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.1 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
19	ภาพรวมธุรกิจโรงแรมใน จ.กระบี่ โรงแรมส่วนใหญ่อยู่หาดอ่าวนาง ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ จากผลกระทบจากสถานการณ์โควิดทำให้ธุรกิจโรงแรมชะลอตัว เปิดบ้าง ปิดบ้าง ตามสถานการณ์ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.1 สรุปรายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า สภาพปัจจุบันธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด ซึ่งในอดีตผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่ปัจจุบันเป็นชาวไทย จึงทำให้มีการวางแผนรองรับการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น เน้นการให้บริการทางธรรมชาติ และจะเพิ่มมาตรการความปลอดภัยจากโรคระบาด

4.1.1.2 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับสภาพแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.2 ต่อไปนี้

ตาราง 4.2 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ในอนาคตธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันยังคงต้องรักษาที่พักในรูปแบบเน้นธรรมชาติของภาคใต้ฝั่งอันดามันไว้เหมือนเดิม (13 สิงหาคม 2564)
2	อีก 5-7 ปี โรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันจะต้องสร้างมาตรฐานความปลอดภัยจากการใช้บริการ เช่น ได้รับมาตรฐาน SHA Plus และจะต้องปรับตัวตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปแน่นอน ดังนั้นต้นทุนในการสร้างความปลอดภัยสูงขึ้น ทำให้ราคาก่อให้บริการสูงขึ้น ซึ่งโรงแรมจะต้องทำอย่างไรไม่ให้ต้นทุนสูง สิ่งแรก คือ ลดแรงงานบุคลากร (10 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.2 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
3	คาดการณ์ว่าธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะกลับมาดีเหมือนเดิมในระยะเวลาไม่เกิน 4 ปี ซึ่งตอนนั้นก็สามารถรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติได้เหมือนเดิม (3 ตุลาคม 2564)
4	ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง ปลายปี พ.ศ. 2565 จะต้องเน้นการบริการที่พักที่ปลอดภัยภายใต้ มาตรฐาน SHA Plus (13 สิงหาคม 2564)
5	อนาคตตั้งแต่เดือนตุลาคม 2564 หลังจากการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ แนวโน้มธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันจะไปทิศทางที่ดีขึ้น (27 กันยายน 2564)
6	สำหรับอนาคตธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะต้องได้รับมาตรฐาน SHA Plus เพื่อรับรองความปลอดภัยในการใช้บริการ (15 สิงหาคม 2564)
7	แนวโน้มธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะต้องเน้นการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวแบบเชื่อมโยงในภูมิภาคต่าง ๆ (9 สิงหาคม 2564)
8	คาดการณ์ว่าอนาคตกลางปีพ.ศ. 2565 ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะเริ่มดีขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (9 สิงหาคม 2564)
9	เนื่องจากการท่องเที่ยวภาคใต้ฝั่งอันดามันได้รับความนิยมกว่าภาคอื่น ๆ แต่แนวโน้มในอนาคตอาจจะมีตลาดที่เล็กลง ดังนั้นจะต้องจัดการ 3 เรื่อง 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในทุกด้าน 2) ต้นทุนต้องลดลง 3) การทำการตลาด หากอนาคตโรงแรมมีปริมาณงานที่มากกว่าจำนวนบุคลากร โรงแรมก็จะรับนักศึกษาที่เพิ่งจบ ซึ่งคาดว่าจะมีการจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวันมากขึ้น ซึ่งบุคลากรเหล่านั้น (15 พฤศจิกายน 2564)
10	อนาคตจำนวนผู้ให้บริการคนไทยเพิ่มขึ้น ชาวต่างชาติลดลง ซึ่งต้องใช้เวลาอีก 2-3 ปี จึงจะกลับมาเช่นเดิม เนื่องจากการเดินทางเข้าประเทศไทยไม่สะดวกเหมือนเมื่อก่อน มีเงื่อนไขยุ่งยาก และนโยบายการเปิดประเทศออกมาช้าเกินไป (12 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.2 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
11	จากนโยบายเปิดประเทศทำให้มีผู้ใช้บริการในช่วง พ.ย. 64 เป็นต้นไปเพิ่มขึ้น และคาดการณ์ว่ากลางปี 65 เพิ่มขึ้นอีก 80 % แต่ยังไม่สามารถทำกำไรได้ (15 พฤศจิกายน 2564)
12	อนาคตใกล้ ๆ ยังไม่สามารถตอบได้ เนื่องจากสถานการณ์ยังไม่แน่นอน แต่คิดว่าอนาคตพฤติกรรมนักท่องเที่ยวของต่างชาติเปลี่ยนแปลงไปแน่นอน มีการท่องเที่ยวในประเทศตนเองมากขึ้น ดังนั้นในอนาคตธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน คงต้องคำนึงถึงนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น (23 พฤศจิกายน 2564)
13	ปี 65 ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เริ่มฟื้นตัว แต่ทุกโรงแรมจะต้องจะได้เครื่องหมาย SHA Plus+ ที่มีการทำบันทึกข้อตกลง (Memorandum Of Understanding: MOU) ระหว่างโรงพยาบาลกับโรงแรม (29 พฤศจิกายน 2564)
14	อนาคตธุรกิจโรงแรม จะต้องมีการปรับปรุงโรงแรมห้องพัก ภูมิทัศน์ เพื่อรองรับ และสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว หลังจากสถานการณ์โควิด (29 พฤศจิกายน 2564)
15	อนาคตผู้ใช้บริการมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ถึงลักษณะการท่องเที่ยว ดังนั้นคิดว่าการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์จะเกิดขึ้นในอนาคตแน่นอน (29 พฤศจิกายน 2564)
16	ปี พ.ศ. 2565 ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะเริ่มฟื้นตัว และไม่เกินปี พ.ศ. 2566 จะเข้าสู่การทำกำไรมากขึ้น (13 ธันวาคม 2564)
17	หากได้รับการกระตุ้นจากภาครัฐให้ชาวไทยเที่ยวมากขึ้น และภาครัฐมีนโยบาย การเข้าประเทศที่ง่ายขึ้น จะทำให้มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ธุรกิจโรงแรมภาคใต้ฝั่ง อันดามันจะกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง (19 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.2 รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
18	ปี พ.ศ. 2565 มีลูกค้าคนไทยเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่สามารถทำกำไรได้เท่ากับลูกค้าต่างชาติ และในสถานการณ์ ปี พ.ศ. 2566 จะดีขึ้น (21 ธันวาคม 2564)
19	อนาคตธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะดีขึ้นเรื่อยๆ ทุกโรงแรม จำเป็นต้องมามาตรการสร้างความปลอดภัยโดยได้รับเครื่องหมาย SHA Plus+ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.2 สรุปรายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันจะกลับมาดีเหมือนเดิมในระยะเวลาไม่เกิน 2-4 ปี จะต้องสร้างมาตรฐานความปลอดภัยจากการใช้บริการ เช่น ได้รับมาตรฐาน SHA Plus และปรับตัวตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปแน่นอน ซึ่งอนาคตจะมีลูกค้าชาวไทยมากขึ้น

4.1.1.3 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.3 ต่อไปนี้

ตาราง 4.3 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	พิจารณาบุคคลจากความสามารถ มีเจตคติที่ดีในงานบริการ สร้างวัฒนธรรมการบริการด้วยรอยยิ้ม ในการคัดเลือกบุคลากรจะเน้นจากประสบการณ์ (13 สิงหาคม 2564)
2	ก่อนสถานการณ์โควิดทางโรงแรมมี Service Charge และสวัสดิการต่าง ๆ ให้บุคลากร แต่เนื่องจากผลกระทบจากโรคระบาด ทำให้เกิดการเลิกจ้าง บุคลากรบางส่วนพักงานชั่วคราว และลดวันทำงาน ดังนั้นในการบริหารบุคลากรโรงแรม จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงและบริหารงาน

ตาราง 4.3 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	โดยการสร้างงานเป็นทีม (10 สิงหาคม 2564)
3	สวัสดิการที่บุคลากรได้รับมี Service Charge อาหาร 3 มื้อ รถรับ-ส่ง ประกันกลุ่ม ค่าเช่าบ้าน (เฉพาะบุคลากรที่มีทะเบียนบ้านอยู่ต่างจังหวัด) ซึ่งสิทธิในสวัสดิการทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับระดับของพนักงาน โรงแรมมีการบริหารบุคลากร 1 คน ต่อ 1 ห้อง แต่จากสถานการณ์โควิดทำให้ห้องพักที่เปิดบริการลดลงจำเป็นต้องลดพนักงานและลดสวัสดิการในการรับบุคลากรจะเน้นประสบการณ์เนื่องจากงานโรงแรมที่ละที่ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก (3 ตุลาคม 2564)
4	ตั้งแต่เปิดโรงแรมไม่เคยมีการเลิกจ้างพนักงาน แต่ช่วงรายได้โรงแรมลดมีการลดค่าจ้าง (แต่อยู่ในระดับที่บุคลากรรับได้) หรือย้ายสาขา และเมื่อเกิดสถานการณ์โควิดโรงแรมให้บุคลากรใช้วันลาที่มีอยู่ มีการเลิกจ้างชั่วคราว งดจ่ายเงินเดือนรับเฉพาะเงินจากประกันสังคม แต่มีแผนเรียกบุคลากรเก่ามาทำงานเมื่อสถานการณ์ดีขึ้น โดยบุคลากรทุกคนจะต้องมีทักษะภาษาอังกฤษ มีใจรักบริการจะต้องใส่ใจรายละเอียดเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า (13 สิงหาคม 2564)
5	ส่วนใหญ่บุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงแรมในจ.ภูเก็ตจะเลือกโรงแรมที่สวัสดิการมากกว่าเงินเดือน ซึ่งทางโรงแรมมีสวัสดิการ ดังนี้ Service Charge อาหาร 2 มื้อ รถรับ-ส่ง ที่พัก ชักรีด จัดเบียร์เดย์ ประกันกลุ่ม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident fund) รวมถึงโรงแรมมีแผนสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาบุตรบุคลากร แต่ช่วงสถานการณ์โควิด มีการลดสวัสดิการ ลดจำนวนบุคลากรเหลือ 30 % โดยมีฝ่ายละไม่เกิน 4 คน ทุกคนจะต้องมีทักษะครอบคลุมในหลาย ๆ ด้าน และเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นก็จะเรียกบุคลากรกลุ่มเดิมกลับมาปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีความรู้และทักษะอยู่แล้ว (27 กันยายน 2564)
6	การรับบุคลากรเข้ามาทำงาน และประเมินการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากประสบการณ์ ทางโรงแรมมีสวัสดิการเหมือนโรงแรมทั่วไป บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารตามที่โรงแรมกำหนดในทุก ๆ เดือน และจะต้องสอบผ่านในตำแหน่งจึงจะได้รับประกาศนียบัตร (Certificate) และมีการ

ตาราง 4.3 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	อบรมละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก แต่ในช่วงสถานการณ์โควิดไม่มีการเลิกจ้างบุคลากร มีการต่อประกันสังคมให้แต่บุคลากรทุกคน แต่บุคลากรจะไม่ได้รับเงินเดือน ทางโรงแรมจะมีถุงยังชีพให้บุคลากรทุกเดือน (15 สิงหาคม 2564)
7	ธุรกิจโรงแรมมีการพิจารณาตามความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ช่วงสถานการณ์โควิดโรงแรมส่วนใหญ่จะลดบุคลากรเหลือ 20 % หรือทำงาน 15 วัน หยุด 15 วัน หรือลดค่าแรงเหลือ 50 % (กรณีรับประกันสังคม 70 %) และมีการช่วยเหลือบุคลากรในการสร้างรายได้เสริม (9 สิงหาคม 2564)
8	ในการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานจะพิจารณาจากความสามารถ บุคลากร 1 คน จะต้องมีความสามารถในหลายด้าน ซึ่งเมื่อโรงแรมเกิดสภาวะการเปลี่ยนแปลง จะมีการคำนวณจุดคุ้มทุนในการจ้างบุคลากร อาจมีการลดบุคลากรโดยพิจารณาจากความสามารถ พิจารณาจากอายุงานที่น้อยสุด หรือเปลี่ยนสัญญาจากพนักงานประจำเป็นชั่วคราว มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมของโรงแรมโดยการเน้นบริการเป็นหลัก มีการนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในบางตำแหน่งเพื่อลดแรงงานคน เช่น พนักงานห้องอาหาร พนักงานต้อนรับ ซึ่งพูดได้ 50 ภาษา (9 สิงหาคม 2564)
9	ในการบริหารบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) บุคลากรปฏิบัติงานประจำ จะได้รับสวัสดิการของทางโรงแรม และเมื่อบุคลากรคนใดได้รับค่าชมเชยก็จะได้ incentive และบุคคลที่ได้รับรางวัล The Star ในงานปาร์ตี้ของโรงแรม จะได้รับรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดทริปท่องเที่ยว 2) บุคลากรปฏิบัติงานรายชั่วโมง หรือรายวัน ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นก็สามารถทำงานประจำ หรือรับงานที่อื่นได้ (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมมีการบริหารบุคลากรตามสถานการณ์ เมื่อโรงแรมปรับตัว ให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการปรับตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์ เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด มีการทำงานเป็นทีม ช่วงสถานการณ์โควิดไม่มีการให้พนักงานออก แต่ในบางแผนก

ตาราง 4.3 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	เมื่อหมดสัญญาจะไม่ต่อสัญญา (12 พฤศจิกายน 2564)
11	โรงแรมมีสวัสดิการให้บุคลากรทุกอย่าง แต่เมื่อเกิดสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รายได้ลด โรงแรมจำเป็นต้องลดพนักงานเหลือ 20 % มีการเปลี่ยนวิธีการจ้าง เช่น มีการปรับเปลี่ยนเป็นจ้างเป็นรายวันและรายชั่วโมง ไม่มีนโยบายรับบุคลากรเพิ่ม (เมื่อมีการลาออก) ลดจำนวนวันทำงานเหลือ 12 วัน/เดือน (ลดค่าจ้าง) สำหรับกรณีลดวันทำงานบุคลากรทุกคนจะเหลือวันทำงานเท่ากัน ซึ่งจะไม่นำความรู้ ทักษะ มาประกอบการพิจารณาในการลดวันทำงาน จึงทำให้พนักงานส่วนหนึ่งลาออกไป แต่ทางโรงแรมมีนโยบายเปิดปกติในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2564 ในการรับสมัครบุคลากรจะพิจารณาจากบุคลากรเดิมที่มีความสามารถ และทักษะ (15 พฤศจิกายน 2564)
12	บุคลากรของโรงแรมมี 100 กว่าคน ทุกคนได้รับสวัสดิการของโรงแรมเท่าเทียมกัน โรงแรมมีการเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในการให้บริการ เมื่อเกิดสถานการณ์โควิดทางโรงแรมมีการปลดบุคลากรออกรวมถึงผู้จัดการทั่วไป (General Manager) โดยใช้เกณฑ์ตามกฎหมาย คือ ชดเชยค่าแรงเป็นเงินก้อนไม่เกิน 10 เดือน และปัจจุบันมีแผนรับบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยวในอนาคต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคลากรเดิมมาปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นประทับใจการบริหารของโรงแรม ไม่เอาเปรียบ จึงกลับมาทำงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้นโรงแรมสามารถลดค่าใช้จ่ายในการอบรมได้ เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่สามารถต่อยอดได้ (23 พฤศจิกายน 2564)
13	บุคลากรดูแลห้องพัก 2 ห้อง ต่อ 1 คน ทางโรงแรมมี Service Charge อาหารที่พักร และสวัสดิการต่าง ๆ แต่ช่วงสถานการณ์โควิดมีการลดพนักงาน และจ้างงานเป็นรายวัน (29 พฤศจิกายน 2564)
14	โรงแรมในจ.ตรัง มีสวัสดิการพื้นฐานทั่วไป แต่ไม่มี Service Charge และที่พัก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.3 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
15	เมื่อสถานการณ์ภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องบริหารจัดการ คือ โรงแรมจะต้องรักษาคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ให้ยังคงอยู่กับองค์กร (29 พฤศจิกายน 2564)
16	บุคลากรได้รับเงินเดือน มี Service Charge ซึ่งคำนวณจากรายได้ของโรงแรม แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์โควิดทางโรงแรมมีการปรับลดเงินเดือนเพื่อความอยู่รอด และดำเนินต่อไปได้ มีการดูแลบุคลากรโดยใช้ระบบ สุขภาพ เน้นความปลอดภัยจากการทำงาน มีการตรวจเชื้อโควิดให้บุคลากรใน ทุก ๆ วัน (13 ธันวาคม 2564)
17	บุคลากรได้รับเงินเดือน สวัสดิการ เช่น ที่พัก อาหาร ประกันกลุ่ม และ Service Charge (ขึ้นอยู่กับรายได้) ช่วงสถานการณ์โควิดมีการทำประกันกลุ่มโควิดให้ บุคลากร และมีการลดจำนวนบุคลากรเหลือ 50% โดยการจ้างออกและมีชดเชย ค่าแรงให้ 10 เดือนล่วงหน้า (19 ธันวาคม 2564)
18	ปัจจุบันมีการลดจำนวนบุคลากรเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่โรงแรมรับได้ พัฒนาทักษะให้หลากหลายด้าน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้สื่อออนไลน์ ได้ (21 ธันวาคม 2564)
19	โรงแรมจำเป็นต้องอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาแรงงานด้านการบริการ และใน สถานการณ์โรคระบาดจะต้องมีมาตรการดูแลความปลอดภัยให้กับบุคลากร (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.3 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิด เห็นว่า บุคลากรทุกคนจะต้องมีทักษะภาษาอังกฤษ และมีความสามารถที่หลากหลาย มีใจรัก บริการ จะต้องใส่ใจรายละเอียดเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า จากสถานการณ์โควิดทำให้ ห้องพักรูที่เปิดบริการลดลง จึงจำเป็นต้องลดพนักงานและลดสวัสดิการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่โรงแรมจะ มีการบริหารบุคลากรตามสถานการณ์

4.1.1.4 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.4 ต่อไปนี้

ตาราง 4.4 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ปลูกฝังบุคลากรโดยการสร้างวัฒนธรรมการบริการด้วยรอยยิ้ม เน้นการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ (13 สิงหาคม 2564)
2	เน้นวัฒนธรรมทางด้านจริยธรรม ให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการอยู่อย่างเหมาะสมในช่วงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ช่วงสถานการณ์โควิดทางโรงแรมมีการปลดบุคลากรไม่มาก แต่จะมาเน้นการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างงานเป็นทีม (10 สิงหาคม 2564)
3	ทางโรงแรมเน้นการบริหารแบบวัฒนธรรมแบบผสมผสาน เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นคนไทยเชื้อสายอินเดีย (3 ตุลาคม 2564)
4	วัฒนธรรมที่ทางโรงแรมให้ความสำคัญ คือ บุคลากรทุกคนต้องมีทักษะภาษาอังกฤษ มีใจรักบริการ และจะต้องใส่ใจรายละเอียดเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า (13 สิงหาคม 2564)
5	วัฒนธรรมของโรงแรมจะอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว มีการช่วยเหลือกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะเน้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ (27 กันยายน 2564)
6	ในการสร้างวัฒนธรรมของโรงแรมบุคลากรทุกคนจะได้รับการอบรมวัฒนธรรมของโรงแรม 7 วัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมร่วมของโรงแรม มีการอบรมละลายพฤติกรรมระหว่างแผนกเพื่อสร้างความสามัคคี (15 สิงหาคม 2564)
7	การสร้างวัฒนธรรมควรมีแนวคิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงแรม เช่น แนวคิดการสร้างโรงแรมสีเขียว (9 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.4 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
8	การสร้างวัฒนธรรม โรงแรมเน้นบริการเป็นหลัก ซึ่งจะการถ่ายทอดวัฒนธรรมของโรงแรมไปยังผู้รับบริการ (9 สิงหาคม 2564)
9	สำหรับงานบริการเป็นเรื่องที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า ทุกโรงแรมจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เช่น การสร้างสโลแกน “เรารักโรงแรมเสมือนบ้านของเรา” ซึ่งแสดงถึงการปลูกฝังให้รู้ว่าเรารักบ้านอย่างไร ให้รักโรงแรมอย่างนั้น หรือสโลแกนที่ว่า “ดูแลแขกอย่างญาติมิตร” แสดงถึงเราดูแลญาติอย่างไรให้ดูแลแขกอย่างนั้น ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจะต้องเป็นตัวอย่าง และกำหนดวิสัยทัศน์จากวัฒนธรรมเพื่อปลูกฝังบุคลากร (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมใช้แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ในการสร้างวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ร่วมกันช่วยเหลือในสายงานต่าง ๆ ช่วยกันพัฒนางานภายใน เพิ่มทักษะ และสนับสนุนกันทำงาน มีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็น ส่งผลให้การทำงานง่าย สะดวก และมีประโยชน์ต่อโรงแรม บุคลากรเกิดการพัฒนา และสามารถลดเวลาในการทำงานได้ (12 พฤศจิกายน 2564)
11	วัฒนธรรมจะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ของโรงแรมเพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะส่งผ่านการฝึกอบรม เช่น การสร้างความทรงจำที่ดีให้กับลูกค้า และเน้นความเป็นท้องถิ่นที่มีอยู่ในชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งจะปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความซื่อสัตย์ เพื่อให้มีเสน่ห์น่าหลงใหล (15 พฤศจิกายน 2564)
12	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมของโรงแรม ซึ่งจะเน้นในเรื่อง การจงรักภักดี ซึ่งแสดงให้เห็นจากจำนวนบุคลากรที่ลาออกน้อย (23 พฤศจิกายน 2564)
13	วัฒนธรรมของโรงแรมเน้นการพึ่งพาอาศัยเป็นครอบครัว มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (29 พฤศจิกายน 2564)
14	โรงแรมมีการแบ่งงานกันทำ ช่วยกันทำงาน โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุการทำงานนาน และมีความผูกพัน (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.4 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
15	โรงแรมสร้างวัฒนธรรมแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างโรงแรมกับบุคลากร (29 พฤศจิกายน 2564)
16	สร้างวัฒนธรรมเรื่องการอยู่ร่วมกันทั้งภายในและภายนอก เช่น การมอบทุน การทำความสะอาดชายหาด และการทำระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นต้น (13 ธันวาคม 2564)
17	สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าของตัวเอง สร้างความภาคภูมิใจในตัวเอง และมีการอบรมอยู่ตลอดเวลา (19 ธันวาคม 2564)
18	เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน วัฒนธรรมก็เปลี่ยน ปัจจุบันโรงแรมพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรมีทักษะการทำงานได้หลายด้าน โดยการปลูกฝังให้บุคลากรในโรงแรมช่วยกันถ่ายทอดงาน (21 ธันวาคม 2564)
19	การสร้างกำลังใจกันเป็นสิ่งสำคัญภายในองค์กร (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.4 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เน้นการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น สร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

4.1.1.5 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.5 ต่อไปนี้

ตาราง 4.5 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจองห้องพัก เพราะส่วนใหญ่เป็นลูกค้าต่างชาติ และมีการติดต่อผ่าน ไลน์ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ (13 สิงหาคม 2564)
2	การนำเทคโนโลยีมาใช้ของโรงแรม คือ ระบบ MIS โดยใช้ในการบริหารจัดการของแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกต้อนรับ ห้องครัว ส่วนในสถานการณ์โควิดได้นำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เพื่อลดการสัมผัสของบุคลากร (10 สิงหาคม 2564)
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรจะกำหนดตามมาตรฐานของส่วนกลาง ซึ่งอยู่ในฝรั่งเศส (3 ตุลาคม 2564)
4	การนำเทคโนโลยีระบบ Comanche มาใช้ในโรงแรม ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น แผนกต้อนรับ แผนกห้องครัว สปา เป็นต้น แต่ช่วงสถานการณ์โควิดได้นำระบบ Opera Cloud มาใช้ ซึ่งบุคลากรสามารถปฏิบัติงานจากที่บ้านได้ (13 สิงหาคม 2564)
5	เทคโนโลยีที่ใช้ คือ ระบบพื้นฐานของโรงแรมทั่วไป แต่จากสถานการณ์โควิดนำระบบไลน์ (Line) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในโรงแรม และระหว่างโรงแรมกับลูกค้า เช่น เช็คอิน อธิบายเงื่อนไขของโรงแรมในการเข้าพัก ซึ่งสามารถช่วยลดเวลา และการสัมผัสได้ (27 กันยายน 2564)
6	เทคโนโลยีของระบบงานโรงแรม ได้แก่ ระบบจัดซื้อโดยไม่ใช้เอกสาร ระบบอบรมออนไลน์ ระบบเปิดเพลงในโรงแรมจากส่วนกลาง ระบบจดจำลูกค้า ระบบเช็คอินไม่เกิน 5 นาที และระบบนี้จะส่งข้อมูลไปยังระบบตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งสามารถช่วยลดจำนวนพนักงาน ลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงาน อีกทั้งทางโรงแรมกำหนดให้บุคลากรทุกคนจะต้องอบรมออนไลน์ โดยใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารตามที่โรงแรมกำหนดในทุก ๆ เดือน และจะต้องสอบผ่านในตำแหน่งจึงจะได้รับประกาศนียบัตร (Certificate) รวมถึงมีการอบรมละลายพฤติกรรมระหว่างแผนกผ่านระบบออนไลน์ (15 สิงหาคม 2564)
7	ใช้ระบบเทคโนโลยีพื้นฐานของโรงแรม ซึ่งสถานการณ์โควิดทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น เพื่อลดการสัมผัส (9 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.5 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
8	การนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในบางตำแหน่งเพื่อลดแรงงานคน เช่น พนักงานห้องอาหาร พนักงานต้อนรับ อีกทั้งยังนำเทคโนโลยีมาเสริมในงานด้านการตลาด (9 สิงหาคม 2564)
9	เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถช่วยให้บุคลากรจดจำใบหน้าและชื่อผู้ใช้บริการได้ ดังนั้นการนำซอฟต์แวร์มาใช้งานเพื่อบันทึกข้อมูลของผู้ใช้บริการในระบบ และข้อมูลเหล่านั้นจะส่งผ่านไปยังแผนกต่าง ๆ ดังนั้นการที่จะทำให้บุคลากรจดจำผู้ใช้บริการให้ได้มากที่สุด คือ การจัดกิจกรรม โดยใช้โปรแกรมหรือแอปพลิเคชันแข่งขันกันโรงแรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจดจำผู้ใช้บริการและเทคโนโลยีที่สำคัญอีกอย่าง คือ ระบบออนไลน์สำหรับการแสดงความคิดเห็นของการใช้บริการ (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมมีการนำเทคโนโลยีมาใช้หลายอย่างในแต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน เช่น ระบบเช็คอิน เช็คเอาท์ ระบบบัญชี ระบบบุคลากร ระบบรับคำชม และบันทึกของแต่ละบุคคลไว้ รวมถึงการนำ E-mail มาใช้เป็นช่องทางติดต่อสื่อสาร (12 พฤศจิกายน 2564)
11	มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการจัดการ เช่น ระบบต้อนรับ ระบบงานช่าง ระบบบุคลากร ระบบห้องอาหาร เป็นต้น เพื่อให้การทำงานง่ายและสะดวก (15 พฤศจิกายน 2564)
12	โรงแรมมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เฉพาะงานทั่วไป จะเน้นการบริการมากกว่า เนื่องจากโรงแรมมีจุดเด่นทางธรรมชาติ ซึ่งจะแตกต่างจากโรงแรมที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการลูกค้า (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะงานพื้นฐานด้านโรงแรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการด้านการตลาด (29 พฤศจิกายน 2564)
14	เทคโนโลยีที่โรงแรมใช้มีเฉพาะโปรแกรมพื้นฐาน เช่น ระบบบุคลากร ระบบต้อนรับ ระบบบัญชี และระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกของบุคลากร (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.5 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
15	มีมุมมองภาพรวมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาสร้างฐานข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารภายในและนอกโรงแรม เช่น สร้าง แอปพลิเคชันเพื่อติดต่อระหว่างแผนกต่าง ๆ การนำสื่อโซเชียลมาใช้ในการทำการตลาด และมีการนำหุ่นยนต์มาทดลองใช้ในห้องอาหาร (13 ธันวาคม 2564)
17	นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดการสัมผัส เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถลดการใช้กระดาษได้ (19 ธันวาคม 2564)
18	นำปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) มาช่วยในการทำงานมากขึ้น พัฒนาการทำงานด้านโซเชียล สร้างซอฟต์แวร์ตอบคำถามลูกค้าอย่างอัตโนมัติ เพื่อให้รวดเร็วในการสื่อสาร (21 ธันวาคม 2564)
19	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานด้านการตลาดออนไลน์มากขึ้น และปัจจุบันมีการนำหุ่นยนต์ให้ผู้ประกอบการทดลองใช้ เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.5 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4.1.1.6 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.6 ต่อไปนี้

ตาราง 4.6 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ผู้ประกอบการจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติ (13 สิงหาคม 2564)
2	โรงแรมมีการบริหารงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นชาว จังหวัดภูเก็ต จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ชัดเจน (10 สิงหาคม 2564)
3	ผู้จัดการทั่วไปดูแลทั้งหมดของโรงแรม ซึ่งเป็นชาวอังกฤษ ส่วนผู้ประกอบการ เป็นคนไทยจะเข้ามาดูแลเฉพาะรายรับ-รายจ่าย บริษัทส่วนกลางจะกำหนด เรื่องการตลาด กลุ่มลูกค้า และการบริการ (3 ตุลาคม 2564)
4	ผู้ประกอบการเป็นคนไทย แต่ในการบริหารงานโรงแรมทั้งหมดเป็นหน้าที่ของ ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ซึ่งเป็นชาวภูเก็ตจะทำหน้าที่บริหารงาน โดยจะกำหนดนโยบายร่วมกับหัวหน้าในแต่ละแผนก (13 สิงหาคม 2564)
5	โครงสร้างของโรงแรมจะมีผู้ประกอบการคนไทย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มภูเก็ต และกลุ่ม กรุงเทพมหานคร ซึ่งกลุ่มภูเก็ตจะเป็นผู้บริหารหลัก มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ไปยังหัวหน้าแผนกต่าง ๆ (27 กันยายน 2564)
6	ในการทำงานทางโรงแรมมีผู้ประกอบการเป็นชาวจ.กระบี่ ซึ่งผู้จัดการทั่วไป (General Manager) จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ประชุมร่วมกับหัวหน้าแผนก โดยจะมีการควบคุมคุณภาพจากบริษัท ส่วนกลาง (15 สิงหาคม 2564)
7	ผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการทั่วไป (General Manager) จะบริหารงานหลัก กำหนดนโยบายเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร (9 สิงหาคม 2564)
8	ทางโรงแรมมีผู้ประกอบการเป็นคนไทย แต่ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นชาวต่างชาติ จะเป็นผู้ขับเคลื่อนโรงแรม และจะมีบริษัทส่วนกลางดูแล การตลาด (9 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.6 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
9	โครงสร้างองค์กรมีความจำเป็นในทุกธุรกิจ ดังนั้นในการดำเนินการจะต้องมีการกำหนดนโยบาย แบ่งภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ระบุหน้าที่ในการทำงาน ดังนั้นในการจ้างบุคลากรมาทำงานทุกองค์กรจะมีความคาดหวังจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น การจ้างผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เพื่อทำกำไรให้โรงแรม ในขณะที่เดียวกันการจ้างแม่บ้านเพื่อทำความสะอาด เป็นต้น (15 พฤศจิกายน 2564)
10	ผู้ประกอบการเป็นคนไทย ดูภาพรวมและรับรู้การดำเนินงานของโรงแรมของ โรงแรม แต่ไม่ได้เข้ามาบริหารงาน โดยจะมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นผู้บริหาร และสื่อสารไปยังหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการสั่งการให้ปฏิบัติ มีการกระจายงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (12 พฤศจิกายน 2564)
11	ผู้ประกอบการเป็นคนไทย ชาว จ.ภูเก็ต แต่การบริหารงานทั้งโรงแรมจะเป็นผู้จัดการทั่วไป (General Manager) โดยมีการแบ่งออกเป็น 7 ระดับ 10 แผนก ซึ่งจะมีหัวหน้าแผนกจะดูแลบุคลากรในแผนกนั้น ๆ ดังนั้นง่ายสำหรับการสื่อสารภายในโรงแรม เนื่องจากการผลิตและการบริการอยู่ในที่เดียวกัน (15 พฤศจิกายน 2564)
12	ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) บริหารงานหลัก โดยจะมอบหมายงานให้แต่ละหัวหน้าแผนก และให้อำนาจหน้าที่ในการบริหาร เสนอแผนดำเนินงาน ซึ่งจะมีผู้ประกอบการจะเข้ามา 1 เดือน ต่อครั้ง เพื่อประชุมร่วมกัน (23 พฤศจิกายน 2564)
13	เป็นการบริหารในรูปแบบกรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ประกอบการ และมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) บริหารงาน และหัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.6 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
14	โรงแรมมีผู้ประกอบการเป็นคนไทย ท้องถิ่นจ.ตรัง และมีผู้อำนวยการปฏิบัติการ (ทำงานและตำแหน่งเทียบเท่าผู้จัดการทั่วไป) ซึ่งจะมีการแบ่งฝ่ายในการปฏิบัติงาน (29 พฤศจิกายน 2564)
15	ในการบริหารงานไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษา แต่จะต้องมีทักษะในแต่ละด้าน ซึ่งอนาคตองค์กรต้องใช้การทำงานแบบจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) (29 พฤศจิกายน 2564)
16	ผู้ประกอบการเป็นคนไทย โดยมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) บริหารงานทั้งโรงแรม เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโรงแรมมีการปรับผังองค์กร จากเดิมมีผู้อำนวยการ 5 คน ลดเหลือ 3 คน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานทุกอย่างในโรงแรมได้ เนื่องจากมีการลดจำนวนบุคลากรเหลือ 50 % (13 ธันวาคม 2564)
17	ผู้ประกอบการเป็นคนไทย โดยมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นชาวออสเตรเลีย ใช้ E-mail สื่อสารภายในโรงแรม (19 ธันวาคม 2564)
18	ผู้ประกอบการเป็นคนไทย แต่ในการบริหารเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทั่วไป (General Manager) โดยการสื่อสารมอบหมายงานไปยังหัวหน้าแผนก แต่เมื่อมีสถานการณ์โควิดทางโรงแรมมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยให้ผู้จัดการทั่วไปเข้ามาดูแลในทุก ๆ แผนก และบุคลากรทุกคนจะต้องพัฒนาทักษะให้มีศักยภาพการทำงานในทุก ๆ แผนก (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการทุกโรงแรมจะต้องบริหารจัดการภายใต้มาตรการของจังหวัดนั้น ๆ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.6 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้
ความคิดเห็นว่า ผู้ประกอบการเป็นคนไทยและมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) บริหารงาน

ทั้งหมด โดยมีการกำหนดโครงสร้างตามหน้าที่ และนโยบาย เพื่อแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

4.1.1.7 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.7 ต่อไปนี้

ตาราง 4.7 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	โรงแรมมีสวัสดิการเบื้องต้น ช่วงเวลาที่ไม่มียกท่องเที่ยว (low season) ทางโรงแรมมีกิจกรรมเสริมรายได้ให้บุคลากร (13 สิงหาคม 2564)
2	ผู้บริหารกระตุ้น ปลุกฝัง และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรไว้วางใจ และสร้างความกระตือรือร้น สร้างการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข และโรงแรมอยู่รอด (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ได้รับคำชมจากลูกค้า มีการจัดกิจกรรม เบิร์ดเดย์ การให้เงินรางวัล โบนัส และสวัสดิการเบื้องต้น เช่น รถรับ-ส่ง อาหาร 3 มื้อ ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ (3 ตุลาคม 2564)
4	โรงแรมมีสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก อาหาร ประชชีวิต และมีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญให้บุคลากร (13 สิงหาคม 2564)
5	บุคลากรทุกคนจะได้รับ Service Charge เท่ากัน ถ้ามีลูกค้าพักมากจะได้รับ Service Charge สูง ซึ่งบางเดือน Service Charge มากกว่าเงินเดือน ดังนั้น บุคลากรก็จะมีแรงผลักดันในการทำงาน เพราะถ้าบุคลากรกระทำผิดเงื่อนไข การปฏิบัติงานก็จะโดนลด Service Charge แต่หากบุคลากรที่ได้รับคำชมจากลูกค้าจะได้รับรางวัลจากผู้บริหาร มีการให้คะแนนเฉพาะบุคคล และแผนก (27 กันยายน 2564)

ตาราง 4.7 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
6	นอกเหนือจากสวัสดิการเบื้องต้นแล้ว บุคลากรจะได้รับรางวัลเมื่อได้รับคำชมจากลูกค้า เช่น รางวัลในรูปแบบตัวเงิน หรือไปเที่ยวต่างประเทศ และถ้าบุคลากรสามารถเพิ่มยอดขายจากรายการจอง เช่น ลูกค้าจองห้อง 2,000 บาท แต่บุคลากรสามารถเพิ่มยอดขายจากรายการจอง เช่น ลูกค้าจองห้อง 5,000 บาท ดังนั้นส่วนต่าง 3,000 บาท บุคลากรจะได้รับเป็น Incentive 10 % ซึ่งส่วนนี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรได้ รวมทั้งช่วงสถานการณ์โควิดหากพนักงานเดือร้อนก็สามารถแจ้งขอความช่วยเหลือจากโรงแรมได้ (15 สิงหาคม 2564)
7	โรงแรมมีการแรงบันดาลใจในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (9 สิงหาคม 2564)
8	โรงแรมมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถหลายด้าน มีการให้รางวัลกับบุคลากรที่ได้รับคำชม เน้นให้บุคลากรมีความสามารถ (9 สิงหาคม 2564)
9	การจัดกิจกรรม การให้รางวัล การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรรวมถึงการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) จะทำให้บุคลากรรู้ว่าจะต้องพัฒนาเรื่องอะไรถึงจะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมมีการจัดอบรมให้พนักงานเพื่อพัฒนาตนเองในการเลื่อนขั้น ทุกคนสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้ เน้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารเพื่อช่วยเหลือกันในโรงแรมทำให้บุคลากรเกิดการจงรักภักดี ในเรื่องสวัสดิการพื้นฐานของโรงแรมเหมือนกัน แต่ผลตอบแทนอื่นจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละแผนก (12 พฤศจิกายน 2564)
11	แรงบันดาลใจ คือ ตัวขับเคลื่อนโดยไม่มีภาระกระตุ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมากกว่า ดังนั้นการสร้างงาน สร้างคุณภาพ สร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงแรมทำได้ยาก โรงแรมจึงทำได้แค่สร้างแรงจูงใจ โดยการให้เงินเดือนที่ดี สวัสดิการที่ดี บรรยากาศการทำงานที่ดี

ตาราง 4.7 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	จึงทำให้งานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเป็นแรงบันดาลใจ การทำงานของบุคลากรจะต้องเกิดจากข้างใน โดยไม่ต้องสั่งการ ซึ่งบุคลากรจะมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน ภูมิใจในโรงแรมอยู่แล้ว จึงพยายามสร้างทุกอย่างให้ดีมีคุณภาพ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องมีตัวกระตุ้น (15 พฤศจิกายน 2564)
12	มีการจัดกิจกรรมร่วมกันในทุก ๆ เดือน มีการแจกของรางวัล เช่น ทองคำ มีการจัดปฏิบัติธรรม สอนธรรมะ และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมมีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นถึงรายได้ที่จะเกิดของโรงแรม ซึ่งหากโรงแรมมีผู้ใช้บริการมาก ก็จะมีรายได้สูง บุคลากรก็จะได้รับ Service Charge มาก ส่วนการเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ โรงแรมมีแนวปฏิบัติในการประเมินบุคลากรทุก 4 เดือน เพื่อปรับเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง (29 พฤศจิกายน 2564)
14	บุคลากรของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น จึงทำให้บุคลากรได้ใกล้ชิดครอบครัว จึงทำให้ความสะดวกในการใช้ชีวิต สำหรับแรงบันดาลใจที่โรงแรมมีให้ คือ อังเปา เต๊ะเอี้ย ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ (29 พฤศจิกายน 2564)
15	แรงบันดาลใจ คือ การทำให้บุคลากร มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ดังนั้น บุคลากรจะต้องมีการอบรมตามที่โรงแรมต้องการ และพัฒนาตนเองเพื่อตอบใจത്യความต้องการของโรงแรม ซึ่งจะทำให้รู้สึกมีแรงบันดาลใจและมีความสุข (29 พฤศจิกายน 2564)
16	มีสิ่งตอบแทนและรางวัลให้บุคลากรดีเด่น โดยจะมีการวัดจาก Get Love Score ผ่านแอปพลิเคชันที่โรงแรมพัฒนาระบบขึ้นมา ซึ่งจะเป็นระบบที่ลิงค์กับผู้ใช้บริการอยู่ในลักษณะแบบสอบถาม หากบุคลากรได้คะแนนดีก็จะได้รางวัล (13 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.7 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
17	มีการสนับสนุนให้พนักงานทุ่มเทเพื่อเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาในตำแหน่ง (19 ธันวาคม 2564)
18	มีการให้รางวัลเมื่อบุคลากรมีผลงานดีเด่น ซึ่งการประเมินจะเกิดขึ้นจากหัวหน้างาน และเมื่อเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะปลุกฝัง Keep moving เพื่อให้ทุกคนก้าวไปข้างหน้า (21 ธันวาคม 2564)
19	ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการทุกโรงแรมจะต้องสร้างกำลังให้บุคลากร (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.7 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า โรงแรมมีสวัสดิการที่หลากหลาย ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive และสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

4.1.1.8 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคลของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.8 ต่อไปนี้

ตาราง 4.8 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคลของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	มีการกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน และบุคคลเหล่านั้นก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ (13 สิงหาคม 2564)
2	ทักษะของผู้นำจะช่วยให้องค์กรอยู่รอด โดยสร้างให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ

ตาราง 4.8 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนและ สร้างการกระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน (10 สิงหาคม 2564)
3	บุคลากรที่ได้รับค่าชมจะได้รับรางวัล และสำหรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ในตำแหน่ง ก็จะได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (3 ตุลาคม 2564)
4	บุคลากรที่ทดสอบภาษาอังกฤษผ่านตามเกณฑ์ สามารถไปดูงานและฝึกปฏิบัติงานกับโรงแรมเครือข่ายในต่างประเทศ และสามารถกลับมาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ รวมถึงโรงแรมมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะร่วมกัน (13 สิงหาคม 2564)
5	บุคลากรคนใดขยันก็จะได้ Service Charge มาก แต่หากทำผิดเงื่อนไขการปฏิบัติงานของโรงแรม Service Charge ก็จะลดลง และโรงแรมมีนโยบายให้บุคลากรมีการประชุมร่วมกันเพื่อรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคน (27 กันยายน 2564)
6	ถ้าบุคลากรสามารถเพิ่มยอดขายจากรายการจูงใจได้ บุคคลนั้นจะได้รับ Incentive 10 % และขยันที่จะพัฒนาตนเองให้เติบโตในอาชีพ ก็จะได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (15 สิงหาคม 2564)
7	โรงแรมมีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน จะพิจารณาตามความสามารถของแต่ละบุคคล หากมีความสามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ก็จะมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (9 สิงหาคม 2564)
8	ผู้บริหารจะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล สำหรับบุคคลที่มีความสามารถหลายด้าน มีทั้งความรู้และทักษะก็จะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ (9 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.8 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคลของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
9	โรงแรมจะมีการให้รางวัลสำหรับบุคคลที่ผ่านคุณสมบัติตามที่กำหนด และบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ก็จะได้รับการประเมินเลื่อนตำแหน่งก่อน (15 พฤศจิกายน 2564)
10	มีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของแต่ละคน โดยใช้ดัชนีวัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) หากบุคคลใดปฏิบัติงานดี ได้รับคำชมจากผู้ให้บริการบ่อย ๆ หรือทำได้ตามเป้าหมาย ก็จะได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน หรือต่อสัญญา แต่หากบุคคลใดไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายจะต้องชี้แจงเหตุผลดังกล่าวได้ (12 พฤศจิกายน 2564)
11	ระบบการประเมินจะเกิดขึ้นตั้งแต่การสัมภาษณ์บุคลากรเข้าทำงาน จะประเมินโดยใช้วิธีการวัดสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ 2) สมรรถนะในบุคลิกภาพการบริการ 3) ความรู้พื้นฐานการบริการส่วนหน้า และ 4) การใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และโซเชียล ซึ่งทั้ง 4 ด้าน จะใช้ประเมินในการรับบุคลากร เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน และต่อสัญญา (15 พฤศจิกายน 2564)
12	สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในโรงแรม จะพิจารณาจากบุคลากรภายในโรงแรม เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญ รักโรงแรม และเข้าใจถึงวัฒนธรรมของโรงแรมอยู่แล้ว ซึ่งในการพิจารณาหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมจะพิจารณาบุคลากรที่มีความขยัน มีการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ก็จะได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง (29 พฤศจิกายน 2564)
14	ในการเลื่อนตำแหน่ง ทางโรงแรมจะพิจารณาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว โดยจะประเมินจากความสามารถและความเหมาะสมกับตำแหน่ง (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.8 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
15	โรงแรมควรจะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความสามารถรอบด้าน (29 พฤศจิกายน 2564)
16	บุคลากรทุกคนจะมีการพัฒนาทักษะของตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจ และสร้างการจดจำให้ผู้เข้าพัก นำมาสู่การได้รับ Get Love Score ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับรางวัลเป็นรายบุคคล (13 ธันวาคม 2564)
17	บุคลากรทุกคนจะมีการประเมินผลโรงแรมร่วมกันในด้านต่าง ๆ ซึ่งโรงแรมจะรับฟังผลการประเมินและเหตุผลของทุกคนเพื่อนำไปปรับใช้ (19 ธันวาคม 2564)
18	สร้างเจตคติของบุคลากรทุกคน เพื่อให้เห็นถึงการก้าวไปข้างหน้า (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการทุกโรงแรมมีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาทักษะให้มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.8 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถรอบด้าน และมีความสามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่

4.1.1.9 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.9 ต่อไปนี้

ตาราง 4.9 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ทางโรงแรมมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน (13 สิงหาคม 2564)
2	ผู้บริหารมีการกระตุ้นทางปัญญาผ่านการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ สร้างการกระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อใจ ความรับผิดชอบให้เกิดแก่บุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความอยู่รอด (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมมีการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนให้ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อเข้าสู่การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (3 ตุลาคม 2564)
4	ระดับการศึกษาจะไม่ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน แต่ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ และการพัฒนาความสามารถจะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง โรงแรมจะเน้นการพัฒนาทักษะของการปฏิบัติงาน (13 สิงหาคม 2564)
5	โรงแรมมีนโยบายกระตุ้นให้พัฒนาความรู้เพื่อเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน หรือย้ายฝ่ายถ้ามีคุณสมบัติที่เหมาะสม (27 กันยายน 2564)
6	การกำหนดวงล้อแห่งความสำเร็จของโรงแรมจะมีการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เติบโตในอาชีพเพื่อได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (15 สิงหาคม 2564)
7	โรงแรมมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาส และสร้างความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (9 สิงหาคม 2564)
8	มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามารถหลายด้าน มีการให้รางวัล รวมถึงการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (9 สิงหาคม 2564)
9	สโลแกนสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยการสร้างการมีส่วนร่วม เน้นให้พนักงานทุกระดับมีการออกแบบการบริการร่วมกัน จะสามารถทำให้บุคคลและองค์กรไปสู่เป้าหมายพร้อมกัน (15 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.9 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
10	มีการจัดอบรมบุคลากร โดยจัดโปรแกรมให้บุคลากรเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้พนักงานได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตนเอง และผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่งผลให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้ (12 พฤศจิกายน 2564)
11	เน้น Happy Workplace ซึ่งมาจาก 2 ส่วน คือ 1) การดูแลจากหัวหน้างาน สามารถทำให้บุคลากรมีความสุขจากการทำงาน บรรยากาศในที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานดี 2) ดูแลจากนโยบายของโรงแรม นโยบายต้องยืดหยุ่น เป็นนโยบายเชิงบวก มีความเข้าใจบุคลากร มีสวัสดิการที่ดี ซึ่ง 2 ส่วนนี้จะนำไปสู่ความสุขจากที่ทำงาน จึงส่งผลให้เกิดการพัฒนางาน และผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (15 พฤศจิกายน 2564)
12	โรงแรมมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสายงานของตนเอง โดยการอบรมทั้งภายในและภายนอก 1) การอบรมภายในโรงแรม จะให้หัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบเป็นวิทยากร 2) การอบรมภายนอก โรงแรมจะส่งไปอบรมตามความเหมาะสม (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความขยัน มีการพัฒนาตนเองโดยการอบรมในความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (29 พฤศจิกายน 2564)
14	โรงแรมใช้วิธีการอบรมเพื่อกระตุ้นทางปัญญาให้บุคลากรมีความสามารถเฉพาะด้านในแต่ละแผนก และสอดคล้องกับความต้องการของโรงแรม ซึ่งมีการจัดอบรม 2 แบบ 1) จัดอบรมพนักงานภายในโรงแรม 2) ส่งพนักงานไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก (29 พฤศจิกายน 2564)
15	กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสามารถในการทำงาน โดยการอบรม ซึ่งบุคลากร 1 คน จะต้องมีความสามารถมากกว่า 1 ด้าน (29 พฤศจิกายน 2564)
16	กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ของตัวเองโดยการฝึกอบรม และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนก เพื่อสามารถทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไป (13 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.9 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
17	มีการจัดอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในทุกตำแหน่ง และเมื่อสถานการณ์โควิดเข้ามาจำนวนบุคลากรก็ลดลง ซึ่งที่เหลือจะต้องมีการพัฒนาในอาชีพ หากใครไม่สามารถพัฒนาได้ก็จะมีอาการออกจากงาน (19 ธันวาคม 2564)
18	โรงแรมมีการจัดฝึกอบรม และมีการประชุมทุกสัปดาห์ ปัจจุบันบุคลากรจะต้องสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง หากบุคคลใดปฏิบัติงานจากหน่วยงานของสาขาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องดูแลสื่อโซเชียลของสาขาอื่น เนื่องจากทางโรงแรมมี 3 สาขา (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการทุกโรงแรมจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลาย ซึ่ง 1 คนจะต้องสามารถทำงานได้ทุกตำแหน่ง (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.9 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า ผู้นำมีการกระตุ้นทางปัญญาผ่านการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ มีการจัดอบรม พัฒนาทั้งความรู้และทักษะ รวมถึงความสามารถในตำแหน่งงาน มีการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

4.1.1.10 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.10 ต่อไปนี้

ตาราง 4.10 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ผู้ประกอบการมีการสร้างอุดมการณ์ที่แสดงถึงการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว มีการประพฤติตนที่แสดงออกถึงการอยู่ร่วมกัน (13 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.10 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
2	เนื่องจากผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน จึงทำให้เห็นถึงอุดมการณ์ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จ (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ซึ่งเป็นเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน ดังนั้นบุคลากรทุกคนรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานในรูปแบบใด จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน (3 ตุลาคม 2564)
4	มีการสร้างอุดมการณ์ สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และประชุมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ (13 สิงหาคม 2564)
5	ทางโรงแรมมีนโยบายให้บุคลากรมีอุดมการณ์ร่วมกัน โดยจัดกิจกรรมสร้างความเป็นครอบครัวเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (27 กันยายน 2564)
6	ผู้บริหารโรงแรมสร้างอุดมการณ์ร่วมกันภายใต้การกำหนดวงล้อแห่งความสำเร็จ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายจากการประชุมร่วมกันในระดับหัวหน้าแล้วสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติงานแต่ละแผนก (15 สิงหาคม 2564)
7	โรงแรมมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ (9 สิงหาคม 2564)
8	โรงแรมนำอุดมการณ์มาสื่อสารเพื่อให้ถึงบุคลากรโดยการสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้รับบริการ (9 สิงหาคม 2564)
9	อุดมการณ์เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ดังนั้นโรงแรมอยากให้ผู้บุคลากรทำงานง่ายจะต้องกำหนดออกมาเป็นสโลแกน เช่น เรียบง่าย ประหยัด มีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบและทุกคนจะต้องเห็นพ้องต้องกันเพื่อนำไปปฏิบัติร่วมกัน และถ้ามีปัญหาทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน (15 พฤศจิกายน 2564)
10	เนื่องจากโรงแรมใช้แนวคิดแบบดีน (Lean Thinking) ในการสร้างวัฒนธรรม ซึ่งนำมาสู่การปลูกฝังเป็นอุดมการณ์ของโรงแรม ดังนั้นบุคลากรทุกคนจะรู้วิธีการ

ตาราง 4.10 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงานด้วยวิธีการดังกล่าว (12 พฤศจิกายน 2564)
11	Happy Workplace ความสุขจากที่ทำงาน คือ สิ่งโรงแรมคิดเพื่อสร้างอุดมการณ์ในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ดังนั้น Happy Workplace จะมาจากนโยบายของโรงแรม และการอยู่ร่วมกันในแผนก (15 พฤศจิกายน 2564)
12	โรงแรมใช้วิธีการสอนให้บุคลากรมีความรักในงานและองค์กร โดยการสื่อสารผ่านผู้จัดการทั่วไป (General Manager) (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมสร้างอุดมการณ์ให้บุคลากรเห็นถึงความอยู่รอด ถ้าโรงแรมรอดบุคลากรก็สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งความอยู่รอดต้องมาจากผู้ใช้บริการ ดังนั้นจะต้องมีบริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ ซึ่งผู้ใช้บริการจะต้องรู้สึกสะดวกสบายเหมือนอยู่บ้าน (29 พฤศจิกายน 2564)
14	โรงแรมสร้างบรรยากาศภายในองค์กรเรื่องความอยู่รอดผ่านหัวหน้างาน โดยการปลุกฝังให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะป็นระหว่างบุคคลระหว่างแผนก หรือระหว่างบุคคลกับโรงแรม ก็ตาม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาสู่ความอยู่รอด (29 พฤศจิกายน 2564)
15	ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีได้ ดังนั้นการสร้างอุดมการณ์จะต้องเกิดจากรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถตอบโจทย์ความต้องการนั้น ๆ ได้ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	โรงแรมสร้างอุดมการณ์โดยการจัดทำกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีความสนิทสนม และสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น การจับคู่บัดดี้โดยจะมีการเปลี่ยนคู่ทุก ๆ 3 เดือน (13 ธันวาคม 2564)
17	โรงแรมสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในโรงแรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (19 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.10 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
18	ผู้บริหารสร้างทัศนคติเกี่ยวกับ Keep moving เพื่อให้บุคลากรก้าวไปข้างหน้า พร้อมกัน (21 ธันวาคม 2564)
19	สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการทุกโรงแรมจะต้องมีให้กับบุคลากรภายในองค์กร คือ กำลังใจ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.10 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่ง
อันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ
เป้าหมายที่ทำให้เห็นถึงอุดมการณ์ เพื่อทุกคนจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันและนำไปสู่ความสำเร็จ

4.1.1.11 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลักของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.11 ต่อไปนี้

ตาราง 4.11 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านบริการหลักของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	เนื่องจากโรงแรมอูยูริมทะเล มีธรรมชาติได้ท่องเที่ยวทะเลที่สวยงาม จึงมีกิจกรรม ดำน้ำตื้น (Snorkeling) โรงแรมจะอยู่ใกล้ชายหาด เน้นการท่องเที่ยวแบบ ชุมชน เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมใน จ.ระนอง ยังคงให้ความสำคัญ ในเรื่องดังกล่าว (13 สิงหาคม 2564)
2	โรงแรมมองว่าการบริการไม่สามารถมีสินค้ามาทดแทนได้ ดังนั้นการนำ นวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้ไม่สามารถตอบโจทย์การบริการของโรงแรม เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต้องการมาพักผ่อน โรงแรมจึงนำเสนอ อัตลักษณ์ความเป็นธรรมชาติของโรงแรมมากกว่า (10 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.11 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านบริการหลักของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
3	เนื่องจากโรงแรมเน้นบริการแบบธรรมชาติ วิวชายหาด จึงเน้นบริการแบบธรรมชาติที่สะอาด ในห้องพักจะมีของใช้ตามมาตรฐานทั่วไป มีบริการจัดงานแต่งงานริมชายหาด (3 ตุลาคม 2564)
4	การบริการของโรงแรมมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกแบบครบวงจร มีสระว่ายน้ำส่วนตัว อ่างจากุชชี สปา (13 สิงหาคม 2564)
5	การบริการของโรงแรมเน้น Service Mind ซึ่งจะเป็นบริการที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด เช่น บุคลากรจำผู้ใช้บริการทุกคนได้ สามารถเรียกชื่อได้ รู้รสนิยมของผู้ใช้บริการ (27 กันยายน 2564)
6	บริการแบบครบวงจร เช่น ร้านอาหาร สปา ฟิตเนส คิด้ส์คลับ โดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ สอนมวยไทย โยคะ แต่งหน้าเด็ก วิดีโอเกมส์ ต่อยมวยน้ำ และมีการวางแผนทำกระดานโต้คลื่นเทียม เพื่อสร้างความบันเทิงให้ผู้ใช้บริการ (15 สิงหาคม 2564)
7	มีบริการที่ครบวงจรทั่วไป ซึ่งโรงแรมมีนโยบายเน้นธรรมชาติเป็นหลัก มีการสร้างความแตกต่างของโรงแรม (9 สิงหาคม 2564)
8	โรงแรมมีการให้บริการสมัครสมาชิก (สามารถสะสมคะแนนและแลกคะแนนเพื่อใช้บริการ) บริการห้องพัก ห้องประชุม โดยจัดบรรยากาศตามเอกลักษณ์วัฒนธรรมของ จ.ภูเก็ต ซึ่งจะสร้างเรื่องราวเพื่อให้เกิดการประทับใจ (9 สิงหาคม 2564)
9	นำนวัตกรรมมาใช้ในการเช็คอินผ่านระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) โดยใช้กูเกิ้ลฟอร์ม (Google Forms) ในการกรอกข้อมูล ซึ่งให้บริการก่อนผู้ใช้บริการมาถึงโรงแรม และสามารถเห็นเอกสารผ่านแอปพลิเคชัน (Application) เพื่อลดระยะเวลา และลดการสัมผัส (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ในการวางแผนต้อนรับส่วนหน้า นำกูเกิ้ลฟอร์ม (Google Forms) มาใช้ในระบบเช็คอินออนไลน์เพื่อลดการสัมผัสและลดขั้นตอนในการทำงาน (12 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.11 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านบริการหลักของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
11	โรงแรมมีความเป็นธรรมชาติ ไม่มีการนำนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยีมาใช้ แต่จะเน้นการให้บริการแบบธรรมชาติ เน้นการสร้างบรรยากาศ และการบริการ ที่นำไปสู่ความประทับใจ (15 พฤศจิกายน 2564)
12	ใช้วิธีการพูดคุย ปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการเพื่อสร้างความสุข และความประทับใจ เช่น ทักทายยามเช้า ถามถึงการพักผ่อน และซักถามความต้องการ เป็นต้น (23 พฤศจิกายน 2564)
13	เน้นการบริการแบบ Service Mind ให้ผู้ใช้บริการรู้สึกเหมือนการพักผ่อน อยู่ที่บ้าน ซึ่งจะต้องให้บริการโดยการช่วยเหลือ รับฟังคำแนะนำ และแก้ปัญหา ให้ผู้ใช้บริการได้ทุกเรื่อง (29 พฤศจิกายน 2564)
14	เนื่องจากเป็นโรงแรมท้องถิ่น ได้นำนวัตกรรมมาใช้ในการบริการให้เหมาะสม ตามสถานการณ์ ซึ่งปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารด้านต่าง ๆ เช่น โปรโมชัน สินค้าแนะนำ ผ่านไลน์กลุ่ม เฟสบุ๊ก เป็นต้น (29 พฤศจิกายน 2564)
15	การสแกนใบหน้าสามารถช่วยลดเวลาในการกรอกข้อมูลสำหรับการเช็คอินได้ ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	โรงแรมมีการสร้างอัตลักษณ์ เพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างความเป็นส่วนตัว ให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ (13 ธันวาคม 2564)
17	จากสถานการณ์โรคระบาดโรงแรมได้พัฒนาระบบคิวอาร์โค้ด เพื่อสแกนไลน์ LINE Official ที่สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้ใช้บริการ ซึ่งสร้างความประทับใจและความปลอดภัยกับผู้ใช้บริการ (19 ธันวาคม 2564)
18	ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสร้างความรวดเร็วในการให้บริการ (21 ธันวาคม 2564)
19	มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขนานนวัตกรรมทางเลือกมาให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ทดลองใช้ เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด เป็นต้น (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.11 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง นวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลัก ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ไม่สามารถตอบโจทย์การบริการได้หมด โรงแรมจึงนำเสนออัตลักษณ์ความเป็นธรรมชาติของโรงแรมเพื่อสร้างความประทับใจ

4.1.1.12 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.12 ต่อไปนี้

ตาราง 4.12 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในจ.ระนองยังคงให้ความสำคัญในการท่องเที่ยวแบบชุมชน ดังนั้นนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เลือกมาพักที่นี่เพราะต้องการพักผ่อนแบบใกล้ชิดธรรมชาติในระยะยาว ทางโรงแรมจะเน้นบริการที่อำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้านมากกว่าการใช้เทคโนโลยี (13 สิงหาคม 2564)
2	เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต้องการมาพักผ่อน นอกจากการนำเสนออัตลักษณ์ความเป็นธรรมชาติของโรงแรมแล้ว ทางโรงแรมยังนำจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาในการพักผ่อน ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น สำหรับการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ ส่วนใหญ่เน้นในงานด้านการตลาด และงานที่สามารถทดแทนกำลังคนมากกว่า (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมมีนโยบายเน้นการจัดบรรยากาศที่แสดงออกถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ จะใช้เฉพาะรูปแบบการบริการตามบริษัทส่วนกลางกำหนด (3 ตุลาคม 2564)
4	ทางโรงแรมมีนโยบายการให้ส่วนลดสำหรับการเข้าพักที่มากกว่า 14 วัน รวมถึงทางโรงแรมยังมีบริการจัดงานแต่งงานริมชายหาด ห้องประชุม และห้องสปา ซึ่งปัจจุบันใช้รูปแบบการบริการแบบเว้นระยะห่างตามกำหนด (13 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.12 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านกระบวนการของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
5	บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าระบบของโรงแรมตั้งแต่ผู้ใช้บริการมีการจองห้องพัก ระบบจะส่งข้อมูลไปยังแผนกต่าง ๆ บุคลากรจะต้องมีไหวพริบในการต้อนรับ ซึ่งบุคลากรจะต้องมีการอบรม และมีการทดลองปฏิบัติโดยสร้างบทบาทสมมติ ก่อนการปฏิบัติงานจริง (27 กันยายน 2564)
6	ผู้ใช้บริการโรงแรมส่วนใหญ่พัก 7 วันขึ้นไป ทางโรงแรมจึงมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีการแนะนำให้ผู้ใช้บริการสมัครสมาชิกเพื่อสะสมคะแนน และรับสิทธิพิเศษโรงแรมในเครือข่าย รวมถึงทางโรงแรมมีการจัดทำ MOU (Memorandum Of Understanding) กับบริษัท คู่ค้าเพื่อจัดกิจกรรมบริการให้ผู้ใช้บริการ เช่น ชี้อ้าง เทียวเกาะ โหนสลิง เป็นต้น (15 สิงหาคม 2564)
7	โรงแรมมีนโยบายสำหรับการให้บริการที่ครบวงจรทั่วไป เน้นธรรมชาติเป็นหลัก แต่จะมีการสร้างความแตกต่างเฉพาะของโรงแรม (9 สิงหาคม 2564)
8	มีการนำหุ่นยนต์มาใช้ในการบริหารจัดการแผนกต่าง ๆ เนื่องจากโรงแรมมี 2 ฝั่ง ทางโรงแรมจึงมีการขุดเจาะอุโมงค์เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากร และนักท่องเที่ยว รวมถึงโรงแรมมีบริการเสริมโดยการจ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญ (Outsource) เช่น บริการรถรับ-ส่ง บริการท่องเที่ยว ซึ่งจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด (9 สิงหาคม 2564)
9	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานคนในด้านบริการเป็นหลัก เช่น การนำหุ่นยนต์มาใช้ในการบริการต้อนรับ บริการเสิร์ฟอาหาร เป็นต้น (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมนำระบบ Lean Management มาใช้ในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น เช่น แผนกขายนำระบบซอฟต์แวร์มาใช้ในการปรับราคา เนื่องจากเป็นระบบที่สามารถดูราคาของคู่แข่งได้ ซึ่งสามารถปรับราคาตามสถานการณ์ได้เร็วขึ้น (12 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.12 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านกระบวนการของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
11	ใช้นวัตกรรมในโปรแกรมการทำงานของโรงแรม ได้แก่ ระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรให้ถึงเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนา (15 พฤศจิกายน 2564)
12	เน้นการบริการให้ลูกค้ามีความสุขกลับบ้าน นำประสบการณ์ที่ดีจากโรงแรมไปรีวิว (23 พฤศจิกายน 2564)
13	มีการอบรมบุคลากรให้เห็นความสำคัญถึงการบริการแบบ Service Mind ซึ่งจะอบรมให้ตรงกับความสามารถเฉพาะตำแหน่ง โดยจะนำไปสู่การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ใช้บริการ (29 พฤศจิกายน 2564)
14	นำนวัตกรรมมาใช้งานด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการลดจำนวนบุคลากร (29 พฤศจิกายน 2564)
15	เน้นกระบวนการในการอบรม โดยให้หัวหน้างานอบรมบุคลากรให้มีความสามารถ พร้อมทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการร่วมงานที่ดีและมีคุณภาพ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	ผู้ประกอบการเน้นการสร้างความแตกต่างของที่พักรและการให้บริการ (13 ธันวาคม 2564)
17	โรงแรมสร้างกระบวนการในการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้บริการด้วยระบบคิวอาร์โค้ด โดยส่งข้อมูลผ่านโทรศัพท์มือถือในห้องพักเพื่อลดการสัมผัส ซึ่งสามารถสร้างความประทับใจ และพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ทั้งยังสามารถลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมด้วย (19 ธันวาคม 2564)
18	โรงแรมนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทางด้านการตลาด โดยเฉพาะการนำโซเชียลมาใช้ในการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการควรมีการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ มีการส่งเสริมการขาย และจัดการตลาดอีเวนต์ (Event marketing) ให้มากขึ้น (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.12 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง นวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการ ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า นวัตกรรมนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านต้อนรับ การฝึกอบรม และแผนกขาย เป็นต้น ซึ่งสามารถช่วยลดจำนวนพนักงานได้

4.1.1.13 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ ด้านบริการเสริมของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.13 ต่อไปนี้

ตาราง 4.13 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง นวัตกรรมบริการ ด้านบริการเสริมของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	โรงแรมอโยธิมทะเล มีธรรมชาติใต้ท้องทะเลที่สวยงาม จึงมีกิจกรรมดำน้ำตื้น นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เลือกมาพักที่นี่เพราะต้องการพักผ่อนแบบใกล้ชิดธรรมชาติในระยะยาว การบริการห้องพักรวมใหญ่จะอยู่ริมหาด เน้นรูปแบบอาหารไทย มีบริการจัดนำเที่ยวบริเวณเกาะใกล้เคียง (13 สิงหาคม 2564)
2	เนื่องจากผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มาพักผ่อน ทางโรงแรมจึงนำจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาในการพักผ่อน ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมเน้นมีการจัดบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการได้ (3 ตุลาคม 2564)
4	นอกจากอุปกรณ์อำนวยความสะดวกแล้ว ทางโรงแรมยังบริการเสริมเกี่ยวกับบริการนวดสปาที่ได้รับมาตรฐานโดยมีรางวัลรองรับ รวมถึงมีบริการจัดงานแต่งงานริมชายหาด ห้องประชุม ซึ่งจะเน้นการบริการที่เป็นธรรมชาติ และการพักผ่อนในระยะยาว (13 สิงหาคม 2564)
5	โรงแรมมีนวัตกรรมบริการเสริมการนวดสปาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงแรม โดยจะมีการคิดค้นท่านวดที่แตกต่างจากห้องตลาด (27 กันยายน 2564)

ตาราง 4.13 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านบริการเสริมของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
6	โรงแรมมีการนำระบบต้อนรับมาใช้ ซึ่งเชื่อมโยงไปยังโทรทัศน์ในห้องพัก ทั้งยังมีบริการอำนวยความสะดวกในการจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อทำกิจกรรม เช่น ผ้าเช็ดตัว กระเป๋ายายหัด และรับบริการฝากตึก(15 สิงหาคม 2564)
7	มีการสร้างความแตกต่างของโรงแรม เช่น มีบริการอาหารพื้นเมืองของ 4 ภาค โดยเน้นความเป็นเอกลักษณ์ทางธรรมชาติใช้ภาชนะที่ย่อยสลายได้ (9 สิงหาคม 2564)
8	โรงแรมมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมสื่อสารให้เกิดความประทับใจ โดยการจัดแสดงโชว์วรรณคดีไทย ห้องสเปาจะมีการจัดรูปแบบเรื่องราวของชาวภูเก็ต ซึ่งทุกห้องของโรงแรมจะมีการจัดเรื่องราวของวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้และประทับใจกับผู้ใช้บริการ (9 สิงหาคม 2564)
9	นำนวัตกรรมมาใช้แทนแรงงานคนในงานต่าง ๆ เช่น นำหุ่นยนต์มาใช้ในการเสิร์ฟอาหาร นำระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) มาใช้ในการสั่งอาหาร เป็นต้น (15 พฤศจิกายน 2564)
10	โรงแรมนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริการเช็คอินผ่านระบบต้อนรับส่วนหน้า เพื่อลดการสัมผัส ลดขั้นตอน และลดเวลาในการทำงาน (12 พฤศจิกายน 2564)
11	โรงแรมปฏิเสธในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ เพราะโรงแรมมีเป้าหมาย คือ ต้องการให้ผู้ให้บริการเข้าถึงธรรมชาติอย่างแท้จริง เน้นรูปแบบ Wonderland โดยจะมีห้องพักแบบต่าง ๆ เช่น บ้านต้นไม้ บ้านต้นไม้ บ้านรังนก โดยจะสื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ (15 พฤศจิกายน 2564)
12	โรงแรมมีจุดเด่น คือ ที่ตั้งที่สวยงามเป็นธรรมชาติ ซึ่งมีความแตกต่าง และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ดังนั้นสิ่งที่โรงแรมให้ความสำคัญ คือ บริการที่มีคุณภาพ และผู้ใช้บริการประทับใจ (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมมีบริการทำ MOU กับบริษัทนำเที่ยว เพื่อรองรับการบริการแบบครบวงจร (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.13 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ
ด้านบริการเสริมของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
14	นอกจากการบริการด้านห้องพักแล้ว โรงแรมยังมีบริการด้านอาหาร รวมถึงการบริการจัดส่งนอกสถานที่ (29 พฤศจิกายน 2564)
15	ถ้าเมืองสวย โรงแรมก็สวย ดังนั้นการจัดภูมิทัศน์ให้สวยงาม สามารถสร้างความประทับใจให้นักท่องเที่ยวได้ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	โรงแรมมีการบริการที่ครบวงจร ตั้งแต่ห้องพัก ห้องอาหาร ที่มีการดีไซน์แตกต่างจากที่อื่น (13 ธันวาคม 2564)
17	โรงแรมมีบริการเช็คอินออนไลน์เพื่อลดการสัมผัส สามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการได้ (19 ธันวาคม 2564)
18	โรงแรมเน้นการบริการที่ล้ำหน้า และพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้ครบวงจร (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการจะต้องสร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัยให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.13 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนวัตกรรมบริการ ด้านบริการเสริม ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า โรงแรมสร้างบริการเสริมที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น บริการนวดสปาที่ได้รับมาตรฐานโดยมีรางวัลรองรับ บริการอำนวยความสะดวกในการจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อทำกิจกรรม ดีไซน์ห้องพักที่แตกต่าง เป็นต้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจและประทับใจ

4.1.1.14 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับความอยู่รอดรอด ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.14 ต่อไปนี้

ตาราง 4.14 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ความอยู่รอด
ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวยุโรป มีความรักในธรรมชาติ มาพักผ่อนในระยะยาว 1-3 เดือน โรงแรมจึงเน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติให้มากที่สุด เพื่อชนะคู่แข่ง ดังนั้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะสร้างธรรมชาติความเป็นเอกลักษณ์ เช่น โซนร่มไม้ ชายหาด วิถีเขา รวมถึงการสร้างการบริหารงานแบบเครือข่าย (13 สิงหาคม 2564)
2	การสร้างความพึงพอใจโดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการบริการที่สัมผัสกับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่งได้ รวมถึงโรงแรมจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เช่น ความปลอดภัยในการใช้บริการโรงแรม (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมที่มีจุดเด่นด้านสถานที่ สามารถทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง (3 ตุลาคม 2564)
4	โรงแรมมีชายหาดที่สวยงาม สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ด้วยราคา ดังนั้นปัจจุบันมีการลดราคาให้มากที่สุด มีการทำการส่งเสริมการขายผ่านแผนกขาย ซึ่งจะแยกระหว่างต่างชาติและคนไทย และสำหรับการบริการจะเน้นความสะอาดมากขึ้น (13 สิงหาคม 2564)
5	การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และทักษะในทุก ๆ ด้าน เน้นการบริการแบบ Service Mind ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด (27 กันยายน 2564)
6	ราคาที่ปักอย่างเดียวยังไม่สามารถชนะคู่แข่งได้ จะต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูชในงานมหกรรมต่าง ๆ รวมถึงทางโรงแรมได้กำหนดวงล้อแห่งความสำเร็จไว้ ดังนั้นแต่ละฝ่ายจะมีกลยุทธ์เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ซึ่งจะต้องปรับตัวให้พัฒนาบริการเหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน แต่สามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ ทางโรงแรมมีการประชุมเพื่อปรับตัวให้เหนือกว่าคู่แข่ง จะมีแนวคิดไม่เป็นผู้ตามแต่จะแข่งคู่แข่ง (15 สิงหาคม 2564)

ตาราง 4.14 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ความอยู่รอด
ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
7	เน้นการพัฒนามาตรฐานอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (9 สิงหาคม 2564)
8	จ.ภูเก็ตมีชายหาดที่สวยงาม โรงแรมมีชื่อเสียงอันดับ 1 และเปิดบริการมานาน มีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง สามารถแข่งขันและอยู่ในตลาดได้อย่างแน่นอน ซึ่งทางโรงแรมมีการให้บริการในรูปแบบสมัครสมาชิก จึงทำให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง (9 สิงหาคม 2564)
9	ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญ 4 เรื่อง คือ บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด (15 พฤศจิกายน 2564)
10	การทำการตลาดสำคัญที่สุด สามารถทำให้ผู้ใช้บริการรู้จักโรงแรมขึ้นมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากต่างชาติมาเป็นคนไทย ดังนั้นหากโรงแรมสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายคนไทยได้เร็วและมากขึ้น จะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในระยะเวลา 1-2 ปี (12 พฤศจิกายน 2564)
11	เน้นกลุ่มลูกค้าที่แตกต่าง โดยใช้การบริการที่เป็นเอกลักษณ์ จะสามารถทำให้ชนะคู่แข่งได้ (15 พฤศจิกายน 2564)
12	โรงแรมจะต้องให้ความสำคัญ 2 อย่าง คือ 1) การบริการ 2) ต้นทุนให้ต่ำ และในอนาคตในเกาะลันตามีคู่แข่งเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน เนื่องจากการคมนาคมจะสะดวกขึ้นเพราะมีสะพานข้าม ทิวโลกจะรู้จักมากขึ้น แต่ทางโรงแรมก็พร้อมที่จะแข่งขันโดยการสร้างบริการที่แตกต่าง เช่น การพักผ่อนแบบคูรัก การพักผ่อนสำหรับผู้สูงวัย เป็นต้น (23 พฤศจิกายน 2564)
13	สิ่งสำคัญในการแข่ง คือ การบริการและราคา ดังนั้นในปัจจุบันและในอนาคตระยะสั้นยังมีการปรับลดราคา ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม เนื่องจากการปรับราคาสามารถปรับได้ในทุก ๆ ปี (29 พฤศจิกายน 2564)
14	การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญกับต้นทุน การปรับตัวของบุคลากรให้มีความสามารถมากกว่า 1 ด้าน สามารถลดจำนวนพนักงาน แต่ต้องคงคุณภาพภายใต้ต้นทุนที่ต่ำลง จะสามารถแข่งขันในปัจจุบันได้ (29 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.14 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
15	การลดต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญในการแข่งขัน ดังนั้นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือ แรงงานบุคลากรที่จะต้องพัฒนาความสามารถให้เพิ่มขึ้น นอกจากเรื่องต้นทุนแล้วสิ่งสำคัญรอง คือ การพัฒนาโรงแรมให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ซ่อมแซม บำรุง อยู่ตลอดเวลา (29 พฤศจิกายน 2564)
16	โรงแรมมีการบริการที่ครบวงจร ตั้งแต่ห้องพัก ห้องอาหาร ที่มีการดีไซน์แตกต่างจากที่อื่น (13 ธันวาคม 2564)
17	โรงแรมต้องมีการทำการส่งเสริมการขาย เช่น จัดการขายแบบจับคู่ ได้แก่ ห้องพักร้านอาหาร ห้องพักร้านอาหาร สปา รวมถึงการสนับสนุนของภาครัฐ เช่น เงื่อนไขการเข้าประเทศของต่างชาติ การโปรโมทประเทศให้มากขึ้น (19 ธันวาคม 2564)
18	เน้นการวางแผนระยะสั้น เน้นการบริการที่ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับราคา และสร้างกลยุทธ์เพื่อทำการตลาดให้เหนือกว่าคู่แข่ง (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.14 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า การสร้างความพึงพอใจโดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ดังนั้นการทำการส่งเสริมการขายจะต้องแยกระหว่างต่างชาติและคนไทย

4.1.1.15 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับความอยู่รอดรอด ด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.15 ต่อไปนี้

ตาราง 4.15 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด
ด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	การปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่นเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งแต่ละจังหวัดจะมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน ดังนั้นธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะต้องนำจุดเด่นในแต่ละที่ มาปรับให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมถึงการหารายได้จากช่องทางอื่น เช่น ขายอาหาร สร้างจุดเช็คอิน เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น (13 สิงหาคม 2564)
2	อนาคตพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่เป็นคนไทย ดังนั้นมาตรการสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการปลอดภัยจากโควิดจึงสำคัญ โรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางส่วนประสมการตลาด เช่น เปลี่ยนจากการขายห้องพักเป็นขายอาหาร เปลี่ยนจากลูกค้าต่างชาติมาเป็นลูกค้าชาวไทย เปลี่ยนจากโรงแรมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว มีจุดเช็คอิน และสร้างการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น จึงมีการปรับลดกำลังคน โดยบุคลากร 1 คน จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ 3 หน้าที่ขึ้นไป แต่ผู้ใช้บริการจะต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุด (10 สิงหาคม 2564)
3	จากสถานการณ์โรคระบาด จึงทำให้โรงแรมเริ่มมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น โดยเน้นการให้ความสำคัญด้านความสะอาด สุขอนามัย เพื่อรองรับผู้ใช้บริการในอนาคต (3 ตุลาคม 2564)
4	ปรับตัวเข้าสู่การพักผ่อนแบบปลอดภัย การบริการจะเน้นความสะอาดมากขึ้น เข้าร่วมโครงการ SHA Plus โดยมีเจ้าหน้าที่เข้ามาตรวจสอบ ผู้ใช้บริการจะต้องแสดงผลการฉีดวัคซีน และมีการทำโปรโมชั่น Cash Back เช่น ผู้ใช้บริการจ่ายค่าโรงแรม 3,000 บาท จะได้รับบัตรกำนัล 3,000 บาท เพื่อใช้บริการในโรงแรมตามยอดดังกล่าว(13 สิงหาคม 2564)
5	ปัจจุบันทางโรงแรมมีการปรับตัวโดยการวางแผนรองรับโรคระบาด เข้าร่วมโครงการ SHA Plus บุคลากรจะต้องสแกนหมอนั้นในทุก ๆ วัน นอกจากนี้ในอนาคตควรแบ่งผู้ใช้บริการเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ใช้บริการชาวไทยจะเน้นบริการ

ตาราง 4.15 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด
ด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	จุดถ่ายภาพ และเช็คอิน ส่วนชาวต่างชาติจะเน้นการพักผ่อน เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม รวมถึงปรับปรุงโรงแรมใหม่ตามกระแสในปัจจุบัน ปรับการบริการที่หลากหลาย ปรับราคาห้องพักลง และสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้กับโรงแรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง แต่จะลดค่าใช้จ่ายบางส่วน เช่น ของใช้ส่วนตัวในห้องพัก สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น (27 กันยายน 2564)
6	ทางโรงแรมมีการประชุมเพื่อปรับตัวให้เห็นอกว่าคู่แข่ง มีการพัฒนาบริการอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสร้างความสะดวกต่างให้โรงแรม สร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถทำให้โรงแรมเพิ่มราคาห้องพักได้ (15 สิงหาคม 2564)
7	ผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น เข้าร่วมโครงการ SHA Plus และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (9 สิงหาคม 2564)
8	การปรับตัวของโรงแรมในอนาคตจะเน้นการบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะจ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญ (Outsource) และทางโรงแรมจะมีการควบคุมมาตรฐาน (9 สิงหาคม 2564)
9	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมจะต้องเกิดขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ซึ่งในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมจะต้องมีการรวมกลุ่มกันแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนเรื่องบุคลากร และแลกเปลี่ยนในเรื่องกำลังซื้อ เช่น การรวมกลุ่มกันซื้อ เป็นต้น (15 พฤศจิกายน 2564)
10	ส่งเสริมและพยายามปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ คาดการณ์ว่าในระยะเวลา 1-2 ปี ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวไทย และอีก 3-4 ปีข้างหน้า ก็จะมีผู้ให้บริการต่างชาติเข้ามา ดังนั้นในอนาคตจะต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองผู้ใช้บริการทั้ง 2 กลุ่ม และจะต้องปรับแผนกระตุ้นผู้ใช้บริการชาวไทยให้มีความต้องการใช้บริการตลอดทั้งปี (12 พฤศจิกายน 2564)
11	โรงแรมควรมีแผนสำรองในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นโรคระบาด ภัยธรรมชาติ

ตาราง 4.15 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด
ด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	การเมือง ซึ่งส่งผลให้เกิดความถดถอยทางเศรษฐกิจ (15 พฤศจิกายน 2564)
12	การปรับตัวในอนาคตจะเน้นกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้สูงอายุ แต่ยังคงให้ความสำคัญกับแนวคิดเดิม คือ การให้บริการที่เน้นธรรมชาติ เงียบสงบ ซึ่งจะไม่สามารถหาได้จากโรงแรมทั่วไป (23 พฤศจิกายน 2564)
13	ในอนาคตธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน จะมีผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวไทย ดังนั้นการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์จึงมีความสำคัญกับผู้ใช้บริการกลุ่มดังกล่าว (29 พฤศจิกายน 2564)
14	เมื่อความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โรงแรมจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริการให้ตรงตามความต้องการ และตอบสนองของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด ซึ่งในอนาคตทางโรงแรมมีโครงการต้อนรับผู้ใช้บริการผู้สูงวัยชาวญี่ปุ่น ดังนั้นก็ต้องศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการในกลุ่มดังกล่าว (29 พฤศจิกายน 2564)
15	เน้นการสร้างมาตรฐานของโรงแรมให้ชัดเจน เช่น โรงแรม 3 ก็ต้องรักษามาตรฐานของ 3 ดาว ดังนั้นควรส่งเสริมและรักษามาตรฐานตามที่กำหนด และปรับตัวตั้งแต่บุคลากร ภูมิทัศน์ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น (29 พฤศจิกายน 2564)
16	มีการปรับตลาดกลุ่มเป้าหมายจากต่างชาติมาเป็นชาวไทยมากขึ้น ดังนั้นการกำหนดราคาจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งโรงแรมจะต้องมีกำหนดให้ตรงตามกำลังซื้อ ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานของโรงแรมด้วย รวมถึงโรงแรมจะต้องมีแผนในการรองรับผู้ใช้บริการหลายกลุ่ม ได้แก่ งานแต่งงาน งานประชุม และการจัดอีเวนต์ต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องปรับวิธีการทางการตลาด เช่น ขายเป็นแพ็คเกจ (งานแต่งงาน+ดินเนอร์) เป็นต้น (13 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.15 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ความอยู่รอด
ด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
17	โรงแรมต้องปรับตัวในด้านต่าง ๆ เช่น เข้าร่วมโครงการของภาครัฐ ซึ่งปัจจุบัน ผู้ให้บริการเป็นคนไทย 100 % โรงแรมให้บริการที่พักแบบ 5 ดาว แต่ราคาแบบ ชาวไทย ปรับการบริการโดยเน้นการบริการแบบครบวงจร ลดจำนวนพนักงาน ประจำ เพิ่มพนักงานรายชั่วโมง (19 ธันวาคม 2564)
18	โรงแรมมีการปรับตัวตั้งแต่ การควบคุมค่าใช้จ่าย ขั้นตอนการทำงาน ช่องทาง เพิ่มรายได้ เพื่อให้โรงแรมสามารถอยู่รอดได้ (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเรื่องสุขอนามัย สวัสดิการบุคลากร และพัฒนา ศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย รวมถึงปรับวิธีการบริหาร จัดการตามสถานการณ์ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นผู้ให้บริการชาวไทย หรือ ต่างชาติ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.15 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง
ความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้
ความคิดเห็นว่าสิ่งที่ต้องปรับตัวเมื่อเกิดสถานการณ์โควิด โรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบริการ
เข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย โดยโรงแรมจะต้องได้รับมาตรฐาน SHA Plus เปลี่ยนกลุ่มลูกค้าจาก
ต่างชาติมาเป็นชาวไทย เปลี่ยนจากโรงแรมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว เปลี่ยนจากการขายห้องพักเป็น
ขายอาหาร สร้างจุดเช็คอิน และสร้างการโฆษณาประชาสัมพันธ์

4.1.1.16 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
เกี่ยวกับความอยู่รอดรอด ด้านความมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.16 ต่อไปนี้

ตาราง 4.16 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด
ด้านความมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	จากสถานการณ์โควิดส่งผลให้ธุรกิจประสบปัญหาเรื่องการเงิน เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเท่าเดิม แต่รายได้ลดลง ทางโรงแรมจึงนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ (13 สิงหาคม 2564)
2	มีแผนปรับโรงแรมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว จุดเช็คอิน และสร้างการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งจากที่ลองทำมาส่งผลให้รายได้ของโรงแรมเริ่มกลับมาเพิ่มขึ้นในช่วงเวลาวิกฤติ (10 สิงหาคม 2564)
3	สถานการณ์โควิดทำให้ต้นทุนเพิ่ม ในขณะที่รายได้ลดลง ทำให้โรงแรมประสบปัญหา แต่เนื่องจากโรงแรมมีหลายสาขา จึงทำให้สามารถปรับระดับราคาของโรงแรมอยู่ได้ (3 ตุลาคม 2564)
4	โรงแรมจะมีการปรึกษาและประสานงานกันในทุก ๆ แผนก เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลไปถึงการให้บริการกับผู้ใช้บริการ (13 สิงหาคม 2564)
5	ในการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องเกิดประสิทธิภาพกับโรงแรมให้มากที่สุด ดังนั้นจะมีการประชุมเรื่องการให้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด และสามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการให้มากที่สุด (27 กันยายน 2564)
6	โรงแรมมีการประชุมทำแผนเสนอข้อวิสัยอุปกรณ์ และคำนวณจุดคุ้มทุน มีการทบทวนเป้าหมายของทุกแผนก ทุกเดือน ซึ่งถ้ายอดขายเพิ่มขึ้นแสดงว่าบรรลุเป้าหมายของโรงแรม (15 สิงหาคม 2564)
7	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถทำให้โรงแรมพัฒนาได้ถูกทาง ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผล (9 สิงหาคม 2564)
8	การตั้งเป้าหมายการบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ จะสามารถพัฒนาโรงแรมให้รองรับผู้ใช้บริการได้ (9 สิงหาคม 2564)
9	ธุรกิจโรงแรมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โครงสร้างหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ชัดเจน ตลอดถึงบุคลากรจะต้องมีส่วนร่วมและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน (15 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.16 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด
ด้านความมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
10	ใช้ Lean Management ในการสร้างประสิทธิภาพให้โรงแรม โดยจะขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน พยายามกระชับวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น และบุคลากรมีความสุข ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงแรม (12 พฤศจิกายน 2564)
11	ประสิทธิภาพของโรงแรมเกิดขึ้นจากความสมดุลในด้านรายได้และรายจ่าย ซึ่งปัจจุบันรายได้โรงแรมลด มีค่าใช้จ่ายเพิ่มในเรื่องสาธารณสุข ดังนั้นโรงแรมจึงจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการของพนักงาน เพื่อความอยู่รอดของโรงแรม (15 พฤศจิกายน 2564)
12	ปัจจุบันสิ่งสำคัญที่จะให้โรงแรมอยู่รอด คือ การลดต้นทุนด้านบุคลากร (23 พฤศจิกายน 2564)
13	ประสิทธิภาพของโรงแรมจะเกิดขึ้นได้จาก การปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (29 พฤศจิกายน 2564)
14	โรงแรมจะต้องอบรมให้บุคลากรเรียนรู้เทคโนโลยีที่จำเป็น และนำเทคโนโลยีที่สามารถทดแทนแรงงานคนมาใช้งาน (29 พฤศจิกายน 2564)
15	จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงแรมมีคุณภาพ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	โรงแรมมีกระบวนการในการจัดการเรื่องราคาให้ตรงกับตลาดกลุ่มเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดของโรงแรม และสามารถดำเนินต่อไปได้ (13 ธันวาคม 2564)
17	สิ่งสำคัญประการแรก คือ การเข้าใจถึงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย จึงจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการ ส่วนประการที่สอง คือ การลดต้นทุนบุคลากร (ลดจำนวนบุคลากรลง แต่โรงแรมจะต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถทุกด้าน) (19 ธันวาคม 2564)
18	โรงแรมจะอยู่รอดได้ 1. การควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในงบประมาณที่จำกัด 2. ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยาก เพื่อให้บุคลากรทำงานง่ายและรวดเร็วขึ้น

ตาราง 4.16 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	3. เพิ่มช่องทางหารายได้ เช่น ทำสปาอย่างไรให้แตกต่าง หรือมีการเพิ่มสำหรับช่องทางจัดจำหน่ายของห้องอาหาร เป็นต้น (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการควรมีการบริการจัดการตั้งแต่การกำหนดความสามารถของบุคลากร 1 คน จะต้องมีความสามารถหลายด้าน และมีการสร้างกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบันเพื่อความอยู่รอด (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.16 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันได้ความคิดเห็นว่า ในการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องเกิดประสิทธิภาพกับโรงแรมให้มากที่สุด ดังนั้นการใช้ทรัพยากรจะต้องคุ้มค่าที่สุด และสามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการให้มากที่สุด

4.1.1.17 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานภายในของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.17 ต่อไปนี้

ตาราง 4.17 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ใช้เวลาอีกนานกว่านักท่องเที่ยวต่างชาติกลับมาใช้บริการ ดังนั้นโรงแรมปรับกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวไทย และสร้างบริการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น สร้างจุดเช็คอิน ปลูกฝังบุคลากรให้มีทักษะหลายด้าน (13 สิงหาคม 2564)
2	ในการดำเนินงานภายในจะต้องคำนึงปัจจัยสำคัญ คือ พฤติกรรมผู้บริโภค แต่ต้นทุนจะต้องไม่สูงขึ้น สิ่งแรกที่องค์กรวางแผน คือ ลดแรงงานบุคลากร ดังนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา แรงแบบดาลใจ จึงเกิดขึ้นตั้งแต่กำหนดให้บุคลากร 1 คน ให้สามารถปฏิบัติได้ 3 หน้าที่ขึ้นไป

ตาราง 4.17 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
	(ผู้ใช้บริการจะต้องได้รับความพึงพอใจ) ซึ่งการกำหนดดังกล่าวจึงทำให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา และทางโรงแรมจะสร้างแรงบันดาลใจในเรื่องคำตอบแทน (10 สิงหาคม 2564)
3	บริหารจัดการด้านบุคลากรสำคัญที่สุด พัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถหลายด้าน (3 ตุลาคม 2564)
4	บุคลากรมีความสำคัญ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านรายได้ นอกเหนือจากการเลิกจ้าง บุคลากรยังสามารถโยกย้ายไปปฏิบัติงานสาขาอื่นได้ เนื่องจากโรงแรมมี 4 สาขา (13 สิงหาคม 2564)
5	การบริการสำคัญที่สุด ดังนั้นการเตรียมแผนการดำเนินงานด้านบุคลากร และสถานที่เป็นสิ่งสำคัญ เช่น บริการอาหาร 24 ชั่วโมง บริการทำความสะอาดวันละ 2 ครั้ง บริการมินิบาร์ฟรีทุกวัน และเน้นบริการในรูปแบบพักผ่อน (27 กันยายน 2564)
6	โรงแรมมีการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงานอยู่ตลอด เนื่องจากผู้จัดการทั่วไป (General Manager) จะมีการประชุมกับบริษัทส่วนกลางสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (15 สิงหาคม 2564)
7	ปรับโรงแรมให้มีความเป็นเอกลักษณ์ ทำการส่งเสริมการตลาดสร้างความพร้อมในการให้บริการของบุคลากร (9 สิงหาคม 2564)
8	กำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อพัฒนาโรงแรมให้ตรงกลุ่มเป้าหมายสร้างความปลอดภัยในการบริการ (9 สิงหาคม 2564)
9	สิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน คือ บุคลากร ดังนั้นทำอย่างไรให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม ได้รับการดูแลจากโรงแรม แล้วบุคลากรเหล่านั้นก็จะตอบแทนกับโรงแรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด (15 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.17 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
10	โรงแรมมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ลดขั้นตอนการทำงานที่เป็นเอกสารเสียเวลา ใช้การทำการตลาดออนไลน์มากขึ้น ใช้บุคลากรจำนวนน้อยแต่เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น (12 พฤศจิกายน 2564)
11	ในการดำเนินการภายในองค์กรสิ่งสำคัญตอนนี้ คือ รายจ่ายต้องลดลง เนื่องจากรายได้ของโรงแรมลดลง ดังนั้นหากเกิดโรคระบาดหรือเกิดปัญหาในลักษณะใกล้เคียง โรงแรมมีประสบการณ์ในเรื่องที่ผ่านมา ซึ่งอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างแน่นอน (15 พฤศจิกายน 2564)
12	เนื่องจากโรงแรมมี 3 สาขา ซึ่งแต่ละสาขามีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน โรงแรมภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย และโรงแรมในภาคกลาง เน้นผู้ใช้บริการชาวไทย ส่วนโรงแรมภาคใต้ฝั่งอันดามัน เน้นผู้ใช้บริการต่างชาติ ดังนั้นโรงแรมสามารถดำเนินการได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (23 พฤศจิกายน 2564)
13	โรงแรมมีการกำหนดทิศทางเพื่อเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมในโรงแรม เพื่อต้อนรับผู้ใช้บริการ (29 พฤศจิกายน 2564)
14	ปัจจุบันโรงแรมมีนโยบายปรับปรุงห้องพัก ห้องประชุม และปรับบุคลากร โดยการวางแผนจัดอบรมบุคลากรเพื่อรองรับการใช้บริการ (29 พฤศจิกายน 2564)
15	จะต้องปรับปรุงทั้งตัวบุคคล บรรยากาศโรงแรม และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (29 พฤศจิกายน 2564)
16	โรงแรมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ให้องค์กร รวมถึงการทำการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (13 ธันวาคม 2564)
17	ในการดำเนินงานจะต้องประกอบด้วย 1. บุคลากร 1 คน จะต้องสามารถทำงานได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง 2. นำเทคโนโลยีมาช่วยเพื่อลดแรงงานคนในตำแหน่งที่สามารถลดได้ 3. เพิ่มบริการที่หลากหลายและเน้นความสะดวกให้มากขึ้น (19 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.17 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
18	ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมคือ แรงงานที่มีคุณภาพ (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการควรเน้นการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด และปรับพนักงานให้มีความสามารถที่หลากหลาย (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.17 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันได้ความคิดเห็นว่าในการดำเนินงานภายในจะต้องคำนึงปัจจัยสำคัญ คือ พฤติกรรมผู้บริโภค ในสถานการณ์นี้รายจ่ายต้องลดลง เนื่องจากรายได้ของโรงแรมลดลง และเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลาย เพื่อให้ใช้บุคลากรจำนวนน้อยแต่เกิดประโยชน์สูงสุด

4.1.1.18 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับรูปแบบเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ตามรายละเอียดดังตาราง 4.18 ต่อไปนี้

ตาราง 4.18 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
1	ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีทะเลที่สวยงาม ธรรมชาติที่งดงาม ดังนั้นสิ่งสำคัญ คือ การบริการของบุคลากร รวมถึงการสร้างฐานลูกค้าชาวไทย (13 สิงหาคม 2564)
2	จากผลกระทบภายในและภายนอก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อความอยู่รอด คือ การจัดการบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย (10 สิงหาคม 2564)
3	โรงแรมจะอยู่รอดได้ ผู้ใช้บริการจะต้องมีความเชื่อมั่นในการใช้บริการ รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ (3 ตุลาคม 2564)

ตาราง 4.18 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบเพื่อความอยู่รอด
ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
4	ความอยู่รอดเกิดจากมีผู้ใช้บริการ ดังนั้นโรงแรมจะต้องมีการโฆษณา ทำการส่งเสริมการขาย ออกบูชชมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการสร้างบริการที่ประทับใจ (13 สิงหาคม 2564)
5	สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบวงจร เช่น บริการที่จอดรถ บริการอาหาร 24 ชั่วโมง ฟิตเนส อุปกรณ์ในห้องพัก สระว่ายน้ำ พรีเมินบาร์ และระบบดูแลความปลอดภัย (27 กันยายน 2564)
6	ความอยู่รอดของโรงแรมจะต้องดูจากภาพรวมของการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 5 อย่าง 1) การให้บริการ 2) การสนับสนุนจากภาครัฐ 3) ความเป็นธรรม 4) ขจัดขบวนการอาชญากรรม (Mafia) 5) รักษาฐานผู้ใช้บริการเดิมให้ได้ (15 สิงหาคม 2564)
7	โรงแรมจะอยู่รอดได้ ต้องพัฒนามาตรฐานให้เป็นเอกลักษณ์ เพื่อความได้เปรียบคู่แข่ง (9 สิงหาคม 2564)
8	เพิ่มบทบาทของผู้ประกอบการให้มากขึ้น และลดบทบาทของภาครัฐ โดยให้ผู้ประกอบการร่วมกันขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันเพื่อความอยู่รอด (9 สิงหาคม 2564)
10	การปรับตัวสำหรับการท่องเที่ยวที่สมบูรณ์นั้น จะต้องเข้าใจนักท่องเที่ยว ซึ่งโรงแรมจะต้องให้ความสำคัญทั้งชาวไทยและต่างชาติ อดีตธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีผู้ใช้บริการเป็นชาวต่างชาติ แต่ปัจจุบันจะต้องศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการชาวไทยมากขึ้น ทุกโรงแรมจะต้องปรับตัวสร้างความพึงพอใจให้ผู้บริการชาวไทยให้มากที่สุด จะต้องมองว่าตลาดไทยไม่ใช่ตลาดชั่วคราว แต่จะเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการในอนาคต ซึ่งผู้ใช้บริการชาวไทยสามารถทำให้โรงแรมมีรายได้ตลอดทั้งปี ดังนั้นควรมีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องราคา ไม่ควรลดราคาต่ำเกินไป เพราะถ้าในอนาคตโรงแรมจำเป็นต้องปรับราคาให้สูงขึ้นก็จะทำได้ยาก (12 พฤศจิกายน 2564)

ตาราง 4.18 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบเพื่อความอยู่รอด
ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
11	ความอยู่รอดของโรงแรมจะประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอก คือ สถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สถานการณ์โลก การเมือง ภัยธรรมชาติ และ โรคระบาด 2) ปัจจัยภายใน ทุน กลยุทธ์การบริหารจัดการ ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าว (15 พฤศจิกายน 2564)
12	ในการสร้างความอยู่รอดปัจจุบันมีหลายโรงแรมลดราคา แต่การลดราคาจะต้องมีความเหมาะสม เพราะถ้าลดราคามากเกินไป เมื่อสถานการณ์ปกติในการปรับเพิ่มราคาจะเป็นเรื่องยาก (23 พฤศจิกายน 2564)
13	ปรับโรงแรมให้อยู่รอด โดยการปรับความสมดุลในรายรับ รายจ่าย ดังนั้นปัจจุบันโรงแรมยังไม่มีรายได้ที่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย จึงจำเป็นต้องลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อความอยู่รอด (29 พฤศจิกายน 2564)
14	นอกจากการให้บริการห้องพักแล้ว โรงแรมจะต้องปรับเพิ่มบริการด้านอื่น ๆ ของโรงแรม เช่น บริการอาหารที่เด่น ๆ ของโรงแรม เพื่อต่อยอดรายได้ของโรงแรม (29 พฤศจิกายน 2564)
15	ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมมาจาก 1) ปรับปรุงบุคลากรและโรงแรม ดังนั้นโรงแรมจะต้องลงทุนเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับโรงแรม 2) แหล่งท่องเที่ยว ซึ่งเมื่อนักท่องเที่ยว มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ที่พักมีคุณภาพ มีมาตรฐาน ส่งผลให้นักท่องเที่ยวประทับใจ ซึ่งทำให้เกิดการบอกต่อ (29 พฤศจิกายน 2564)
16	สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมกลับมาเติบโตและขับเคลื่อนต่อไปได้ ซึ่งภาครัฐจะต้องมีมาตรการสร้างความเชื่อมั่นในการท่องเที่ยว (13 ธันวาคม 2564)
17	ภาครัฐเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ดังนั้นการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากภาครัฐจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดได้ (19 ธันวาคม 2564)

ตาราง 4.18 รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
18	มีการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น เราเที่ยวด้วยกัน การสร้างแบรนด์ท่องเที่ยวที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ รวมถึงธุรกิจโรงแรมจะต้องให้ความสำคัญในด้านการตลาดออนไลน์ (21 ธันวาคม 2564)
19	ผู้ประกอบการต้องให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมการขาย ให้ความสำคัญและการสนับสนุนเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านสุขภาพ และการสื่อสารจากภาครัฐ (27 ธันวาคม 2564)

จากตาราง 4.18 สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจโรงแรม กลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีทะเลที่สวยงาม ธรรมชาติที่ลงตัว ในปัจจุบันจะต้องสร้างฐานลูกค้าชาวไทย โดยการปรับตัวให้ตรงกับพฤติกรรมการท่องเที่ยว และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการท่องเที่ยว

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในตารางจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรอบที่ 1 ทั้งหมด มาสรุปประเด็นและทำการสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป

4.1.2 ผลการศึกษา รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในรอบที่ 2

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 โดยการนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ทราบถึงบริบทประเด็นที่ศึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการประมวลผลทางสถิติ ได้ผลสรุปการศึกษารูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในรอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญปรากฏผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

4.1.2.1.1 ด้านบุคลากร ประกอบไปด้วย การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจาก ประสิทธิภาพ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะ ภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์ ปลุกฝังบุคลากรให้มีใจรักงานบริการ และสร้างความ ประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและ ปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับผลกระทบจาก การเปลี่ยนแปลง และมีมาตรการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียหายโอกาสจากการไม่ได้ปฏิบัติงานของ บุคลากรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการ นำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้าน บุคลากร มีรายละเอียดดังตาราง 4.19 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.19 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านบุคลากร										
1.	การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสิทธิภาพ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะ ภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.19 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
2.	ปลูกฝังบุคลากรให้ มีใจรักงานบริการ และสร้างความประทับใจให้ ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	พัฒนามูลค่าการ ให้มีความสามารถ และปฏิบัติงาน ครอบคลุมได้หลาย ด้าน เพื่อให้คุ้มค่า ในการใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับ ผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	มีมาตรการ คัดกรองและ ชดเชยค่าเสีย โอกาสจากการ ไม่ได้ปฏิบัติงาน ของบุคลากรอื่น เนื่องมาจากการ เปลี่ยนแปลงที่เกิด ขึ้นกับองค์การ	84.21	21.05	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	-	ไม่สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ปลูกฝังบุคลากรให้มีใจรักงานบริการ และสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถและปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 มีมาตรการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียโอกาสจากการไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แต่เป็นภาพอนาคตที่ไม่สามารถระบุได้เนื่องจากมีค่าด้านบวกร้อยละ 84.21 และเป็นภาพอนาคตด้านลบร้อยละ 15.79 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

4.1.2.1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคี และละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก สร้างความใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและ

บุคลากร เมื่อเกิดสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังตาราง 4.20 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.20 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านวัฒนธรรมองค์กร										
1.	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคีและละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	สร้างความใกล้ชิดรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เมื่อ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.20 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	เกิดสภาวะการเปลี่ยนแปลง									
4.	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคี และละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 สร้างความใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เมื่อเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.1.3 ด้านเทคโนโลยี ประกอบไปด้วย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้ และเปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังตาราง 4.21 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.21 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.)	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านเทคโนโลยี										
1.	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการ	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.21 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	ทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร									
2.	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	2.00	มาก	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
3.	นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	เปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 เปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.1.4 ด้านโครงสร้าง ประกอบไปด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนกต่าง ๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากร

จะต้องสอดคล้องกับภาระงาน และเมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง มีรายละเอียดดังตาราง 4.22 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.22 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านโครงสร้าง										
1.	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนกต่างๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
3.	การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.22 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
4.	เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับภาระงาน	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	เมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนกต่าง ๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและ

ฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับภาระงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 เมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

4.1.2.2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบไปด้วย ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพ และมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน และมีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีรายละเอียดดังตาราง 4.23 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.23 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ										
1.	ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.23 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพและมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด	100.00	0.00	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝั่งให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมาก

ที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพ และมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1 2.2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ประกอบไปด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถรอบด้าน สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล และบุคลากรมีโอกาสประเมินผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาาร่วมกัน

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีรายละเอียดดังตาราง 4.24 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.24 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล										
1.	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.24 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
4.	บุคลากรมีโอกาสประเมินผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การพัฒนาพร้อมกัน	94.74	5.26	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความคำถามที่ 1 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความคำถามที่ 2 สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความคำถามที่ 3 มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 บุคลากรมีโอกาสนประเมินผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 4.00 จะเห็นได้ว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1 2.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบไปด้วย ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จ ร่วมกัน ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีรายละเอียดดังตาราง 4.25 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.25 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา										
1.	ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จ ร่วมกัน	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.25 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
2.	ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1 2.2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบไปด้วย ผู้นำกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ผู้นำกำหนดให้ บุคลากรสร้างอุดมการณ์โดยการออกแบบแนวปฏิบัติร่วมกันเป็นสโลแกนเพื่อจูงใจในการทำงาน ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึก โดยตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่ดี และสร้างความ เชื่อมมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep Moving (ก้าวต่อไป) ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่า ค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีรายละเอียด ดังตาราง 4.26 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.26 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อที่	ข้อความถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์										
1.	ผู้นำกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ สอดคล้องกับ อุดมการณ์	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ผู้นำกำหนดให้ บุคลากรสร้าง อุดมการณ์โดยการ ออกแบบแนว ปฏิบัติร่วมกันเป็น สโลแกนเพื่อจูงใจ ในการทำงาน	89.47	10.53	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.26 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
3.	ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึก โดยตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นให้ปฏิบัติงาน	94.74	5.26	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	ผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep moving (ก้าวต่อไป)	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็น

ภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ผู้นำกำหนดให้บุคลากรสร้างอุดมการณ์โดยการออกแบบแนวปฏิบัติร่วมกันเป็นสโลแกนเพื่อจูงใจในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 89.47 ด้านลบร้อยละ 10.53 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึก โดยตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 4.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep moving (ก้าวต่อไป) มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.3 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย

4.1.2.3.1 ด้านบริการหลัก ประกอบไปด้วย สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ และมีบริการสมัครสมาชิก นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official) และมีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกนใบหน้าในการเช็คอิน ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการ

ประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของนวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลัก มีรายละเอียดดังตาราง 4.27 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.27 ค่าสถิตินวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลัก

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านบริการหลัก										
1.	สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจ บุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.27 ค่าสถิติคุณวัตกรรมการบริการ ด้านบริการหลัก (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	และมีบริการสมัครสมาชิก									
4.	นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official)	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	มีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกนใบหน้าในการเช็คอิน	89.47	10.53	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการบริการด้านบริการหลัก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความ

แตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ และมีบริการสมัครสมาชิก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official) มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 มีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกนใบหน้าในการเช็คอิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 89.47 ด้านลบร้อยละ 10.53 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.3.2 ด้านกระบวนการ ประกอบไปด้วย พัฒนาระบบการบริการ เช่น โปรแกรมจดจำใบหน้าและชื่อผู้ให้บริการได้ นำข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความประทับใจ นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการงานด้านการตลาด สื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ และสร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการ

นำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของนวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการ มีรายละเอียดดังตาราง 4.28 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.28 ค่าสถิตินวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านกระบวนการ										
1.	พัฒนาระบบบริการ บริการ เช่น โปรแกรมจดจำใบหน้าและชื่อผู้ใช้บริการได้	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	1.75	มาก	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
2.	นำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความประทับใจ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานด้านการตลาดสื่อสารผ่านโซเชียล เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	พัฒนานาฏกลางโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.28 ค่าสถิติคุณวัตกรรมการบริการ ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	สร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าคุณวัตกรรมการบริการ ด้านกระบวนการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 พัฒนาระบบการบริการ เช่น โปรแกรมจดจำใบหน้าและชื่อผู้ใช้บริการได้ มีระดับความคิดเห็นมาก ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 นำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างความประทับใจ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการด้านการตลาด สื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบ

ร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 พัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 สร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.3.3 ด้านบริการเสริม ประกอบไปด้วย นำหลักจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น สร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น คิดค้นการนวดสปาที่แตกต่าง โชว์การแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาชนะย่อยสลาย นำนวัตกรรมการต้อนรับเชื่อมโยงไปยังระบบโทรทัศน์ในห้องพัก พัฒนาระบบต้อนรับผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการสัมผัส ลดขั้นตอน และลดเวลาในการทำงาน และสร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้บริการ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของนวัตกรรมบริการ ด้านบริการเสริมมีรายละเอียดดังตาราง 4.29 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.29 ค่าสถิติคุณวัดกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านบริการเสริม										
1.	นำหลักจิตวิทยา มาใช้ในการปรับ เวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการ ผู้สีกผ่อนคลายมากขึ้น	100.00	0.00	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
2.	สร้างความเป็น เอกลักษณะ เช่น คิดค้นการนวดส ปาที่แตกต่างกัน โชว์ การแสดง วัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาษาชะย่อย สลาย	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	น่านวัดกรรมการ ด้อนรับเชื่อมโยงไป ยังระบบโทรทัศน์ ในห้องพัก	100.00	0.00	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	พัฒนาระบบ ด้อนรับผ่านระบบ ออนไลน์ เพื่อลด การสัมผัส ลด ขึ้นตอน และลด เวลาในการทำงาน	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.29 ค่าสถิตินวัตกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	สร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการให้บริการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 นำหลักจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น มีระดับความคิดเห็นมาก ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 สร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น คิดค้นการนวดสปาที่แตกต่าง ใช้อาคารแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาชนะย่อยสลาย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 3 นำนวัตกรรมการต้อนรับเชื่อมโยงไปยังระบบโทรทัศน์ในห้องพัก มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก

ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 พัฒนาระบบต้อนรับผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการสัมผัสลดขั้นตอน และลดเวลาในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 สร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้บริการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.4 ความอยู่รอด ประกอบด้วย

4.1.2.4.1 ด้านความสามารถในการแข่งขัน ประกอบไปด้วย การบริการที่สัมผัสกับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธในงานมหกรรม พัฒนาบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดดังตาราง 4.30 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.30 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านความสามารถในการแข่งขัน										
1.	การบริการที่สัมพันธ์กับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธในงานมหกรรม	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	พัฒนาบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วยบุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิก	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.30 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	เพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้									
6.	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การบริการที่สัมผัสกับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบุญในงานมหกรรม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 พัฒนาการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.4.2 ด้านความสามารถในการปรับตัว ประกอบไปด้วย ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ปรับการบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เจียบสงบ ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เตรียมความพร้อมพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง และเข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการเป็นคนไทย 100 % ซึ่งจากข้อมูล

ดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของความอยู่รอดด้านความสามารถในการปรับตัว มีรายละเอียดดังตาราง 4.31 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.31 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านความสามารถในการปรับตัว										
1.	ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	ปรับการบริการและสร้างกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทย เน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เยียบสงบ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.31 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
4.	ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	เตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	เข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ให้บริการเป็นคนไทย 100 %	89.47	10.53	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ปรับการบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เงียบสงบ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 เตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 เข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการเป็นคนไทย 100 % มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ร้อยละ 89.47 ด้านลบร้อยละ 10.53 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.2.4.3 ด้านความมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุงยาก ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมายทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ขจัดสิ่งที่ไม่เป็น

ประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของความอยู่รอดด้านความมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังตาราง 4.32 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.32 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านความมีประสิทธิภาพ										
1.	การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมาย ทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	กำหนด กลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ การตลาดที่ชัดเจน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.32 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน									
4.	ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่างๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วยการควบคุมค่าใช้จ่ายเพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ

5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมายทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3 ผลการศึกษารูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในรอบที่ 3

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้มีการติดต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งเพื่อขอยืนยันคำตอบในรอบที่ 3 โดยส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญยังคงยืนยันคำตอบเหมือนเดิมตามการสัมภาษณ์รอบที่ 2 และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous) มีความสอดคล้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ซึ่งจากการนำข้อมูลการสัมภาษณ์ในรอบที่ 3 มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติสามารถสรุปรายละเอียดปรากฏตามผลการศึกษาดังต่อไปนี้

4.1.3.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

4.1.3.1.1 ด้านบุคลากร ประกอบไปด้วย การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์ ปฏิบัติงานบริการ และมีใจรักงานบริการ และสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถและปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และมีมาตรการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียหายโอกาสจากการไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร มีรายละเอียดดังตาราง 4.33 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.33 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านบุคลากร										
1.	การคัดเลือกบุคลากรพิจารณา	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.33 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	จากประสบการณ์ความรู้ และทักษะเพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์									
2.	ปลูกฝังบุคลากรให้มีใจรักงานบริการ และสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	พัฒนามูลนิธิให้มีความสามารถและปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรในช่วงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	มีมาตรการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียหายโอกาสจากการ	84.21	21.05	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	-	ไม่สอดคล้อง

ตาราง 4.33 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	ไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ									

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ปลุกฝังบุคลากรให้มีใจรักงานบริการ และสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถและปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก

ส่วนค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 มีมาตรการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียโอกาสจากการไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แต่เป็นภาพอนาคตที่ไม่สามารถระบุได้เนื่องจากมีค่าด้านบวกร้อยละ 84.21 และเป็นภาพอนาคตด้านลบร้อยละ 15.79 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

4.1.3.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคี และละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก สร้างความใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เมื่อเกิดสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังตาราง 4.34 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.34 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านวัฒนธรรมองค์กร										
1.	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.34 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี									
2.	สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคีและละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	สร้างความใกล้ชิดรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เมื่อเกิดสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคีและละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 สร้างความใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เมื่อเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.3 ด้านเทคโนโลยี ประกอบไปด้วย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้ และเปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำ

การนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังตาราง 4.35 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.35 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านเทคโนโลยี										
1.	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	2.00	มาก	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
3.	นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.35 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
4.	เปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด โอนไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความคำถามที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความคำถามที่ 2 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อความคำถามที่ 3 นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 เปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.4 ด้านโครงสร้าง ประกอบไปด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนกต่าง ๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับภาระงาน และเมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง มีรายละเอียดดังตาราง 4.36 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.36 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านโครงสร้าง										
1.	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.36 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	กำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน									
2.	การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนกต่างๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
3.	การกำหนดโครงสร้างและนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยนแปลงลดจำนวนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับภาระงาน	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.36 ค่าสถิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	เมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนกต่าง ๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 3 การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่า

มัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับภาระงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 เมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

4.1.3.2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพ และมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน และมีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีรายละเอียดดังตาราง 4.37 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.37 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ										
1.	ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.37 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพและมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด	100.00	0.00	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝั่งให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมาก

ที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพ และมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ประกอบไปด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล และบุคลากรมีโอกาสประเมินผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาาร่วมกัน ซึ่งจาก

ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีรายละเอียดดังตาราง 4.38 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.38 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล										
1.	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.38 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
4.	บุคลากรมีโอกาสประเมินผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การพัฒนาพร้อมกัน	94.74	5.26	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความถามที่ 1 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความถามที่ 2 สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความถามที่ 3 มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 บุคลากรมีโอกาสประเมินผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 4.00 จะเห็นได้ว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบไปด้วย ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จ ร่วมกัน ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีรายละเอียดดังตาราง 4.39 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.39 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา										
1.	ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จ ร่วมกัน	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.39 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
2.	ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบไปด้วย ผู้นำกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ผู้นำกำหนดให้ บุคลากรสร้างอุดมการณ์โดยการออกแบบแนวปฏิบัติร่วมกันเป็นสโลแกนเพื่อมุ่งใจในการทำงาน ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึก โดยตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่ดี และสร้างความ เชื่อมมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep moving (ก้าวต่อไป) ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่า ค่าสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีรายละเอียด ดังตาราง 4.40 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.40 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อที่	ข้อความถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์										
1.	ผู้นำกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับ อุดมการณ์	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ผู้นำกำหนดให้ บุคลากรสร้าง อุดมการณ์โดยการ ออกแบบแนว ปฏิบัติร่วมกันเป็น สโลแกนเพื่อมุ่งใจ ในการทำงาน	89.47	10.53	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.40 ค่าสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
3.	ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึกร่วมกันถึงคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน	94.74	5.26	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	ผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep moving (ก้าวต่อไป)	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความคำถามที่ 1 ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็น

ภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ผู้นำกำหนดให้บุคลากรสร้างอุดมการณ์โดยการออกแบบแนวปฏิบัติร่วมกันเป็นสโลแกนเพื่อจูงใจในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 89.47 ด้านลบร้อยละ 10.53 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึก โดยตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 4.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep moving (ก้าวต่อไป) มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.3 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย

4.1.3.3.1 ด้านบริการหลัก ประกอบไปด้วย สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ และมีบริการสมัครสมาชิก นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official) และมีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกนใบหน้าในการเช็คอิน ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการ

ประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของนวัตกรรมการบริการ ด้านบริการหลัก มีรายละเอียดดังตาราง 4.41 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.41 ค่าสถิตินวัตกรรมการบริการ ด้านบริการหลัก

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านบริการหลัก										
1.	สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจ บุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.41 ค่าสถิตินวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลัก (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	และมีบริการสมัครสมาชิก									
4.	นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official)	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	มีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกนใบหน้าในการเช็คอิน	89.47	10.53	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมบริการด้านบริการหลัก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ และมีบริการสมัครสมาชิก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official) มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 มีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกนใบหน้าในการเช็คอิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 89.47 ด้านลบร้อยละ 10.53 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.3.2 ด้านกระบวนการ ประกอบไปด้วย พัฒนาระบบการบริการ เช่น โปรแกรมจดจำใบหน้าและชื่อผู้ให้บริการได้ นำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างความประทับใจ นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้งานด้านการตลาด สื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ และสร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของนวัตกรรมการบริการด้านกระบวนการมีรายละเอียดดังตาราง 4.42 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.42 ค่าสถิติวินัยกรรมการบริการ ด้านกระบวนการ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านกระบวนการ										
1.	พัฒนาระบบบริการ บริการ เช่น โปรแกรมจดจำใบหน้าและชื่อผู้ใช้บริการได้	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	1.75	มาก	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
2.	นำข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างความประทับใจ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานด้านการตลาดสื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	พัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.42 ค่าสถิตินวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	สร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 พัฒนาระบบการบริการ เช่น โปรแกรมจดจำใบหน้าและชื่อผู้ใช้บริการได้ มีระดับความคิดเห็นมาก ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 นำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างความประทับใจ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการด้านการตลาด สื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ร้อยละ 94.74 ด้านลบ

ร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 พัฒนาคูคณาการโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 สร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.3.3 ด้านบริการเสริม ประกอบไปด้วย นำหลักจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น สร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น คิดค้นการนวดสปาที่แตกต่าง โชว์การแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาชนะย่อยสลาย นำนวัตกรรมการต้อนรับเชื่อมโยงไปยังระบบโทรทัศน์ในห้องพัก พัฒนาระบบต้อนรับผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการสัมผัส ลดขั้นตอน และลดเวลาในการทำงาน และสร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้บริการ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของนวัตกรรมบริการ ด้านบริการเสริมมีรายละเอียดดังตาราง 4.43 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.43 ค่าสถิติคุณวัดกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านบริการเสริม										
1.	นำหลักจิตวิทยา มาใช้ในการปรับ เวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการ ผู้สีกผ่อนคลายมากขึ้น	100.00	0.00	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	ไม่สอดคล้อง
2.	สร้างความเป็น เอกลักษณะ เช่น คิดค้นการนวดส ปาที่แตกต่างกัน โชว์ การแสดง วัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาษาชะย่อย สลาย	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	นำนวัตกรรมการ ต้อนรับเชื่อมโยงไป ยังระบบโทรทัศน์ ในห้องพัก	100.00	0.00	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	พัฒนาระบบ ต้อนรับผ่านระบบ ออนไลน์ เพื่อลด การสัมผัส ลด ขั้นตอน และลด เวลาในการทำงาน	94.74	5.26	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.43 ค่าสถิตินวัตกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	สร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการให้บริการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ 1 นำหลักจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น มีระดับความคิดเห็นมาก ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อความที่ 2 สร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น คิดค้นการนวดสปาที่แตกต่าง ใช้อาคารแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาชนะย่อยสลาย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความที่ 3 นำนวัตกรรมการต้อนรับเชื่อมโยงไปยังระบบโทรทัศน์ในห้องพัก มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก

ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 พัฒนาระบบต้อนรับผ่านระบบออนไลน์ เพื่อลดการสัมผัสลดขั้นตอน และลดเวลาในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 สร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้บริการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.4 ความอยู่รอด ประกอบด้วย

4.1.3.4.1 ด้านความสามารถในการแข่งขัน ประกอบไปด้วย การบริการที่สัมผัสกับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธในงานมหกรรม พัฒนาบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดดังตาราง 4.44 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.44 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านความสามารถในการแข่งขัน										
1.	การบริการที่สัมพันธ์กับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธในงานมหกรรม	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	พัฒนาบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
4.	ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วยบุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.44 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
5.	สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิก เพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความคำถามที่ 1 การบริการที่สัมพันธ์กับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อความคำถามที่ 2 ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบุญในงานมหกรรม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม

เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 พัฒนาการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.4.2 ด้านความสามารถในการปรับตัว ประกอบไปด้วย ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ปรับการบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เงียบสงบ ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เตรียมความพร้อมพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง

และเข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการเป็นคนไทย 100 % ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของความอยู่รอดด้านความสามารถในการปรับตัว มีรายละเอียดดังตาราง 4.45 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.45 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านความสามารถในการปรับตัว										
1.	ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	ปรับการบริการและสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทย เน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เยียบสงบ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.45 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
4.	ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	เตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง	94.74	5.26	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	เข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ให้บริการเป็นคนไทย 100 %	89.47	10.53	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 ปรับการบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เงียบสงบ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 เตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวกร้อยละ 94.74 ด้านลบร้อยละ 5.26 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 เข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการเป็นคนไทย 100 % มีระดับความคิดเห็นมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมเท่ากับ 1.00 เป็นภาพอนาคตด้านบวก ร้อยละ 89.47 ด้านลบร้อยละ 10.53 ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.3.4.3 ด้านความมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุงยาก ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมายทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ขจัดสิ่งที่ไม่เป็น

ประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลไปดำเนินการประมวลผลทางสถิติพบว่าค่าสถิติของ ความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังตาราง 4.46 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.46 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
ด้านความมีประสิทธิภาพ										
1.	การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
2.	ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมาย ทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.75	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
3.	กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ การตลาดที่ชัดเจน	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

ตาราง 4.46 ค่าสถิติความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Med.) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo.)	ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ≤ 1.5	ระดับความคิดเห็น	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
		ด้านบวก	ด้านลบ							
	และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน									
4.	ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
5.	ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง
6.	กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ	100.00	0.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	ด้านบวก	สอดคล้อง

จากตารางดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคำถามที่ 1 การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วยการควบคุมค่าใช้จ่ายเพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่ามัธยฐานเท่ากับ

5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 2 ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมายทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากร ให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 3 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 4 ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 5 ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ข้อคำถามที่ 6 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ค่าฐานนิยมเท่ากับ 5.00 จะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม เป็นภาพอนาคตด้านบวก ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.00 ($IQR \leq 1.5$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.1.4 ผลการทดสอบรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

จากการหาอันดับตามติของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งค่าจะต้องสูงกว่า 0.5 (Rovinelli R. J. & Hambleton R. K., 1977) รายละเอียดตามตาราง 4.47 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง								
1.1 ด้านบุคลากร								
1.1.1 การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจาก ประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.1.2 ปลูกฝังบุคลากรให้มีใจรักงานบริการ และ สร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.1.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถและ ปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าใน การใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
1.1.4 มีมาตรการคุ้มครองและชดเชยค่าเสียหายโอกาส จากการไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	สอดคล้อง
1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร								
1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อสร้างการ เปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความ ซื่อสัตย์ การจงรักภักดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.2.2 สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้าง ความสามัคคี และละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
1.2.3 สร้างความใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็นระหว่าง ผู้บริหารและบุคลากร เมื่อเกิดสภาวะการณ เปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
1.2.4 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็น การเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
1.3 ด้านเทคโนโลยี								
1.3.1 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง การทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.3.2 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการ ทำงาน โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่ บ้าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.3.3 นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความ ผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
1.3.4 เปลี่ยนวิธีการแสดงความคิดเห็นของ ผู้ใช้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้ กระดาษได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.4 ด้านโครงสร้าง								
1.4.1 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.4.2 การกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังหัวหน้าแผนก ต่าง ๆ สามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเมื่อเกิด การเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.4.3 การกำหนดโครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้ สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
1.4.4 เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงาน เปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับ ภาระงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
1.4.5 เมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ								
2.1.1 ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลุกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.1.2 ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
2.1.3 ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
2.1.4 ผู้นำมีการผลักดันการทำงานในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
2.1.5 ผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพ และมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.1.6 มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกันชีวิตโรคระบาด	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล								
2.2.1 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
2.2.2 สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.2.3 มีการประเมินและวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
2.2.4 บุคลากรมีโอกาสประเมินผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา								
2.3.1 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
ความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จร่วมกัน								
2.3.2 ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.3.3 ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.3.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.3.5 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
2.4.1 ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.4.2 ผู้นำกำหนดให้บุคลากรสร้างอุดมการณ์โดยการออกแบบแนวปฏิบัติร่วมกันเป็นสโลแกนเพื่อจูงใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.4.3 ผู้นำสร้างอุดมการณ์อันเกิดจากความรู้สึก โดยตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.4.4 ผู้นำมีการปลูกฝังอุดมการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น Lean Thinking (แนวคิดแบบลีน) Happy Workplace (ความสุขจากที่ทำงาน) Keep moving (ก้าวต่อไป)	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
3. นวัตกรรมบริการ								
3.1 ด้านบริการหลัก								
3.1.1 สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดแข็ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.1.2 เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
3.1.3 นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัยเช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ และมีบริการสมัครสมาชิก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.1.4 นำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลาและลด การสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.1.5 มีมาตรการในบริการที่เน้นความปลอดภัยจาก โรคระบาด เช่น หุ่นยนต์ทำความสะอาด สแกน ใบหน้าในการเช็คอิน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.2 ด้านกระบวนการ								
3.2.1 พัฒนาระบบการบริการ เช่น โปรแกรมจดจำ ใบหน้าและชื่อผู้ใช้บริการได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.2.2 นำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงเพื่อ นำไปสู่การสร้างความประทับใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.2.3 นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้งานด้าน การตลาด สื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.2.4 พัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ให้ สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
3.2.5 สร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่าย ขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.3 ด้านบริการเสริม								
3.3.1 นำหลักจิตวิทยามาใช้ในการปรับเวลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
3.3.2 สร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น คิดค้นการ นวดสปาที่แตกต่าง โชว์การแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาษาชะงัดสลาย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
3.3.3 นำนวัตกรรมการต้อนรับเชื่อมโยงไปยังระบบ โทรทัศน์ในห้องพัก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.3.4 พัฒนาระบบต้อนรับผ่านระบบออนไลน์ เพื่อ ลดการสัมผัส ลดขั้นตอน และลดเวลาในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.3.5 สร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่ม ความเชื่อมั่นในการใช้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
4. ความอยู่รอด								
4.1 ด้านความสามารถในการแข่งขัน								
4.1.1 การบริการที่สัมพันธ์กับมนุษย์สามารถชนะ คู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	สอดคล้อง
4.1.2 ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูธใน งานมหกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.1.3 พัฒนาการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับ เดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.1.4 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และ การตลาด	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
4.1.5 สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัคร สมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะ สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.1.6 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มี ความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการ ดำเนินงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.2 ด้านความสามารถในการปรับตัว								
4.2.1 ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.2.2 ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของ กลุ่มเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.2.3 ปรับบริการบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาว ไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้น การพักผ่อน ธรรมชาติ เยียบสงบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.2.4 ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตาม ความต้องการของผู้ใช้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.2.5 เตรียมความพร้อมพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่ สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัย ธรรมชาติ การเมือง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 4.47 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5			
4.2.6 เข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบัน ผู้ใช้บริการเป็นคนไทย 100 %	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
4.3 ด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร								
4.3.1 การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วย การ ควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอน ที่ยุ่งยาก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.3.2 ประชุมทำแผน ทบทวนเป้าหมายทุกเดือน เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจ ให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
4.3.3 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ การตลาดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลุ่ม ผู้ใช้บริการในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4.3.4 ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าใน การทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	4	1	สอดคล้อง
4.3.5 ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	4	1	สอดคล้อง
4.3.6 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้าน ต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	4	1	สอดคล้อง
IOC = 0.93								สอดคล้อง

จากตารางแสดงให้เห็นผลการทดสอบการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผลการทดสอบพบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.93 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เนื่องจากค่า IOC เกินกว่า 0.5

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตาราง 4.48 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	117	29.25
หญิง	283	70.75
2. อายุ		
18 - 27 ปี	19	4.75
28 - 37 ปี	71	17.75
38 - 47 ปี	121	30.25
48 - 57 ปี	104	26.00
58 ปีขึ้นไป	85	21.25
3. สถานภาพ		
โสด	131	32.75
สมรส	243	60.75
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	26	6.50
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	45	11.25
ปริญญาตรีขึ้นไป	355	88.75
5. อาชีพ		
ข้าราชการ/ พนักงานในหน่วยงานของรัฐ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ	136	34.00
พนักงานบริษัทเอกชน/ รับจ้าง	109	27.25
นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษา	4	1.00
เจ้าของกิจการ/ ธุรกิจส่วนตัว	80	20.00

ตาราง 4.48 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พ่อบ้าน/ แม่บ้าน/ ผู้เกษียณอายุ	71	17.75
6. รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	55	13.75
15,001 - 25,000 บาท	76	19.00
25,001 - 35,000 บาท	92	23.00
35,001 - 45,000 บาท	60	15.00
มากกว่า 45,000 บาท	117	29.25
รวม	400	100.00

ข้อมูลจากตาราง 4.48 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 70.75 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 ตามลำดับ มีอายุ 38 - 47 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.25 รองลงมาอายุ 48 - 57 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 อายุ 58 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 อายุ 28 - 37 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 และอายุ 18 - 27 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.75 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรส จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.75 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 และสถานภาพหย่าร้าง/ แยกกันอยู่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 ตามลำดับ จบระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 88.75 รองลงมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 ตามลำดับ มีอาชีพข้าราชการ/ พนักงานในหน่วยงานของรัฐ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 รองลงมาอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน/ รับจ้าง จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25 อาชีพเจ้าของกิจการ/ ธุรกิจส่วนตัว จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อาชีพพ่อบ้าน/ แม่บ้าน/ ผู้เกษียณอายุ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 และนักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 รองลงมารายได้ต่อเดือน 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 รายได้ต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 รายได้ต่อเดือน 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และมีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.75 ตามลำดับ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยเกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตาราง 4.49 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยเกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความถี่ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	130	32.50
1 ครั้งต่อปี	113	28.25
มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	157	39.25
2. การเลือกสถานที่ใกล้ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
ใกล้ภูเขา	15	3.75
ใกล้ทะเลและชายหาด	323	80.75
ใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว	25	6.25
ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก เช่น สนามบิน โรงพยาบาล สถานีตำรวจ	37	9.25
3. เหตุผลในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
ความสะดวก	45	11.25
ความปลอดภัย	67	16.75
การบริการที่น่าประทับใจ	67	16.75
ความสะดวกในการใช้บริการ	53	13.25
การส่งเสริมการขายบ่อยครั้ง	10	2.50
ความสมเหตุสมผลระหว่างราคากับการบริการ	158	39.5
4. วัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
ทำงาน	26	6.50
พักผ่อน	187	46.75
ท่องเที่ยว	187	46.75

ตาราง 4.49 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยเกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ต่อ)

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ค่าใช้จ่ายที่พึงพอใจในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันต่อคืน		
ไม่เกิน 2,000 บาท	171	42.75
2,001 - 4,000 บาท	182	45.50
4,001 - 6,000 บาท	41	10.25
มากกว่า 6,000 บาท	6	1.50
6. ช่วงเวลาในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
วันธรรมดา	120	30.00
วันหยุดนักขัตฤกษ์	61	15.25
วันหยุดเสาร์-อาทิตย์/ สุดสัปดาห์	173	43.25
ช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์	46	11.50
7. ผู้ร่วมเดินทางมาใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
เพื่อน	112	28.00
ทัวร์ท่องเที่ยว	7	1.75
ครอบครัว/ญาติ	281	70.25
8. ช่องทางซื้อบริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
ติดต่อทางโรงแรมโดยตรง	188	47.00
แพ็คเกจในมหรรมงานต่าง ๆ	21	5.25
Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่นๆ	191	47.75
9. ช่องทางการรู้จักโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน		
เพื่อนแนะนำ	42	10.50
มหรรมงานต่าง ๆ	8	2.00
อินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์	350	87.50
รวม	400	100.00

ข้อมูลจากตาราง 4.49 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความถี่ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มากกว่า 1 ครั้งต่อปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 39.25 รองลงมาน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 และ 1 ครั้งต่อปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.25 ตามลำดับ เลือกใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ใกล้ทะเลและชายหาด จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 80.75 รองลงมาใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก เช่น สนามบิน โรงพยาบาล สถานีตำรวจจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.25 ใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 และใกล้ภูเขา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75 ตามลำดับ มีเหตุผลในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันจากความสมเหตุสมผลระหว่างราคากับการบริการ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.05 รองลงมาความปลอดภัย และการบริการที่น่าประทับใจ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 ความสะดวกในการใช้บริการ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 ความสะอาด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 และการส่งเสริมการขายบ่อยครั้ง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ มีวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เพื่อพักผ่อน และท่องเที่ยว จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75 รองลงมาทำงาน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 ตามลำดับ มีค่าใช้จ่ายที่พึงพอใจในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันต่อคืน 2,001 - 4,000 บาทจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมาไม่เกิน 2,000 บาท จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 4,001 - 6,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.25 และมากกว่า 6,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตามลำดับ มีช่วงเวลาในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์/ สุดสัปดาห์ จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.25 รองลงมา วันธรรมดา จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 วันหยุดนักขัตฤกษ์ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 และช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 ตามลำดับ มีผู้ร่วมเดินทางมาใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันด้วยเป็นครอบครัว/ญาติ จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 70.25 รองลงมาเพื่อน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และทัวร์ท่องเที่ยวจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 ตามลำดับ มีช่องทางซื้อบริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันจาก Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่น ๆ จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 47.75 รองลงมาติดต่อทางโรงแรมโดยตรง จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 และแพ็คเกจในมหกรรมงานต่าง ๆ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 ตามลำดับ และมีช่องทางการรู้จัก

โรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันจาก อินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ จำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาเพื่อนแนะนำ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และ มหกรรมงานต่าง ๆ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญในประเด็นส่วนประสมการตลาด โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาแปลผลและจัดอันดับ ดังนี้

ตาราง 4.50 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วน ประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
ชื่อเสียงของโรงแรม/ที่พัก	5 1.25%	14 3.50%	172 43.00%	142 35.50%	67 16.75%	3.63	0.845	มาก	4
ความสะอาดของโรงแรม/ ที่พัก	2 0.50%	2 0.50%	48 12.00%	215 53.75%	133 33.25%	4.19	0.695	มาก	1
รสชาติอาหารดี มีเมนูพื้น ถิ่น และบริการอาหารเช้า ที่หลากหลาย	3 0.75%	19 4.75%	133 33.25%	174 43.50%	71 17.75%	3.73	0.833	มาก	3
สิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการเสริม ของโรงแรม/ที่พัก เช่น กระติกน้ำร้อน ไม้ปัดผม อ่างอาบน้ำ สระว่ายน้ำ มุมสำหรับเด็ก WIFI และ อื่น ๆ	2 0.50%	9 2.25%	98 24.50%	196 49.00%	95 23.75%	3.93	0.784	มาก	2
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์						3.87	0.790	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.50 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 (S.D. = 0.790) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม แสดงให้เห็นว่ามีความ คิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ ความสะอาดของ โรงแรม/ที่พัก (\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.695) อันดับ 2 คือ สิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการ

เสริมของโรงแรม/ที่พัก เช่น กระจกน้ำร้อน ไดรฟ์เป่าผม อ่างอาบน้ำ สระว่ายน้ำ มุมสำหรับเด็ก WIFI และอื่นๆ ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.784) อันดับ 3 คือ รสชาติอาหารดี มีเมนูพื้นถิ่น และบริการอาหารเช้าที่หลากหลาย ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.833) และอันดับ 4 คือ ชื่อเสียงของโรงแรม/ที่พัก ($\bar{x} = 3.63$, S.D. = 0.845)

ตาราง 4.51 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับทำให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วน ประสมการตลาด ด้านราคา	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
มีการแสดงราคาค่า ห้องพักไว้ชัดเจน	1 0.25%	6 1.50%	70 17.50%	193 48.25%	130 32.50%	4.11	0.756	มาก	2
การกำหนดราคาของ โรงแรม/ที่พัก มีความ เหมาะสม	0 0.00%	7 1.75%	72 18.00%	182 45.50%	139 34.75%	4.13	0.762	มาก	1
ราคาของโรงแรม/ที่พัก ถูกกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ใน มาตรฐานเดียวกัน	3 0.75%	17 4.25%	115 28.75%	169 42.25%	96 24.00%	3.85	0.861	มาก	3
โรงแรม/ที่พัก มีการจัด ราคาพิเศษในการเข้าพัก ระยะยาว หรือพักแบบ หมู่คณะ	4 1.00%	26 6.50%	119 29.75%	162 40.50%	89 22.25%	3.77	0.903	มาก	4
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านราคา						3.97	0.820	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.51 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 (S.D. = 0.820) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม แสดงให้เห็นว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดข้อ โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ การกำหนดราคาของโรงแรม/ที่พัก มีความเหมาะสม ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.762) อันดับ 2 คือ มีการแสดงราคาห้องพักไว้ชัดเจน ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.756) อันดับ 3 คือ ราคาของโรงแรม/ที่พัก ถูกกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = 0.861) และอันดับ 4 คือ โรงแรม/ที่พักมีการจัดราคาพิเศษในการเข้าพักระยะยาว หรือพักแบบหมู่คณะ ($\bar{x} = 3.77$, S.D. = 0.903)

ตาราง 4.52 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด
ด้านการจัดจำหน่าย

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วน ประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
บริการของห้องพัก ผ่าน โรงแรม/ที่พักโดยตรง	6 1.50%	28 7.00%	156 39.00%	165 41.25%	45 11.25%	3.54	0.839	มาก	3
สิทธิพิเศษในการจอง ห้องพัก ผ่านธนาคาร/ บัตรเครดิต ที่ร่วมมือกับ ทางโรงแรม/ที่พัก	11 2.75%	27 6.75%	140 35.00%	144 36.00%	78 19.50%	3.63	0.962	มาก	2
สามารถจองโรงแรม/ที่พัก ผ่านมหกรรมงานต่าง ๆ เช่น เที่ยวทั่วไทยไปทั่ว โลก งานไทยเที่ยวไทย	15 3.75%	49 12.25%	156 39.00%	124 31.00%	56 14.00%	3.39	0.995	ปาน กลาง	4
สามารถจองโรงแรม/ที่พัก ผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่นๆ	9 2.25%	18 4.50%	120 30.00%	159 39.75%	94 23.50%	3.78	0.933	มาก	1
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย						3.59	0.932	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.52 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด
ด้านการจัดจำหน่าย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 (S.D. = 0.932) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม แสดงให้เห็นว่าข้อคำถาม
ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ สามารถ
จองโรงแรม/ที่พัก ผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking
Tripadvisor และอื่นๆ (\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.933) อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษในการจองห้องพัก ผ่าน
ธนาคาร/บัตรเครดิต ที่ร่วมมือกับทางโรงแรม/ที่พัก (\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.962) อันดับ 3 คือ บริการ
จองห้องพัก ผ่านโรงแรม/ที่พักโดยตรง (\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.839) และอันดับ 4 มีความคิดเห็นอยู่

ในระดับปานกลาง คือ สามารถจองโรงแรมที่พักผ่านมหรกรรมงานต่าง ๆ เช่น เที่ยวทั่วไทยไปทั่วโลก งานไทยเที่ยวไทย ($\bar{x} = 3.39$, S.D. = 0.995)

ตาราง 4.53 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	อันดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
บริการจตุรรับ-ส่ง ฟรีของโรงแรมที่พัก	11 2.75%	22 5.50%	107 26.75%	176 44.00%	84 21.00%	3.75	0.940	มาก	4
การลดราคาในช่วงเทศกาล หรือโปรโมชั่นในวันสำคัญ	4 1.00%	18 4.50%	91 22.75%	169 42.25%	118 29.50%	3.94	0.890	มาก	2
การขายแบบแพ็คเกจในราคาพิเศษ เช่น รวมค่าอาหารเช้า/อาหารค่ำ	3 0.75%	17 4.25%	84 21.00%	173 43.25%	123 30.75%	3.99	0.870	มาก	1
การลดราคาสำหรับการเข้าพักระยะยาว แบบหมู่คณะ และกลับมาพักซ้ำ	4 1.00%	30 7.50%	108 27.00%	146 36.50%	112 28.00%	3.83	0.957	มาก	3
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด						3.88	0.914	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.53 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 (S.D. = 0.914) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม แสดงให้เห็นว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ การขายแบบแพ็คเกจในราคาพิเศษ เช่น รวมค่าอาหารเช้า/อาหารค่ำ ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.870) อันดับ 2 คือ การลดราคาในช่วงเทศกาล หรือโปรโมชั่นในวันสำคัญ ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.892) อันดับ 3 คือ การลดราคาสำหรับการเข้าพักระยะยาว แบบหมู่คณะ และกลับมาพักซ้ำ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.956) และอันดับ 4 คือ บริการจตุรรับ-ส่ง ฟรีของโรงแรมที่พัก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.940)

ตาราง 4.54 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วน ประสมการตลาด ด้านบุคลากร	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
การแต่งกายที่สุภาพ และ เหมาะสมของพนักงาน	2 0.50%	9 2.25%	123 30.75%	188 47.00%	78 19.50%	3.83	0.780	มาก	3
ความสามารถของ พนักงานในการแนะนำ สถานที่ใกล้เคียง	2 0.50%	18 4.50%	119 29.75%	172 43.00%	89 22.25%	3.82	0.845	มาก	4
ความพร้อมและรวดเร็ว ในการแก้ไขสถานการณ์ ฉุกเฉินของพนักงาน	4 1.00%	13 3.25%	81 20.25%	165 41.25%	137 34.25%	4.04	0.874	มาก	2
พนักงานในการดูแล เอา ใจใส่ และมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดีในการ ให้บริการ	1 0.25%	7 1.75%	72 18.00%	151 37.75%	169 42.25%	4.20	0.810	มาก	1
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร						3.97	0.827	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.54 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 (S.D. = 0.827) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม แสดงให้เห็นว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ พนักงานในการดูแล เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.810) อันดับ 2 คือ ความพร้อมและรวดเร็วในการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินของพนักงาน ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.874) อันดับ 3 คือ การแต่งกายที่สุภาพ และเหมาะสมของพนักงาน ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.780) และอันดับ 4 คือ ความสามารถของพนักงานในการแนะนำสถานที่ใกล้เคียง ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.845)

ตาราง 4.55 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญ ส่วนประสมการตลาด
ด้านกระบวนการในการให้บริการ

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วน ประสมการตลาด ด้านกระบวนการใน การให้บริการ	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
การเรียกเก็บเงินมัดจำใน การจองโรงแรม/ที่พัก	11 2.75%	33 8.25%	195 48.75%	122 30.50%	39 9.75%	3.36	0.870	ปาน กลาง	4
โรงแรม/ที่พักมีการ ให้บริการตามมาตรฐาน อย่างสม่ำเสมอ	1 0.25%	8 2.00%	84 21.00%	180 45.00%	127 31.75%	4.06	0.792	มาก	2
การแจ้งขั้นตอนการ บริการ เช่น การจอง ห้องพัก การเช็คอิน-เช็ค เอาท์ การทำความสะอาด สะอาด ของโรงแรม/ที่พัก	2 0.50%	7 1.75%	86 21.50%	192 48.00%	113 28.25%	4.02	0.783	มาก	3
ระบบการชำระเงินที่ หลากหลาย เช่น ชำระ ด้วยเงินสด ชำระผ่าน บัตรเครดิต ชำระโดยการ โอนเงินผ่านธนาคาร	0 0.00%	8 2.00%	76 19.00%	180 45.00%	136 34.00%	4.11	0.774	มาก	1
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการ ให้บริการ						3.89	0.805	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.55 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด
ด้านกระบวนการในการให้บริการ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D. = 0.805) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม แสดงให้เห็นว่า
ข้อคำถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ
ระบบการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น ชำระด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ชำระโดยการโอนเงิน
ผ่านธนาคาร ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.774) อันดับ 2 คือ โรงแรม/ที่พักมีการให้บริการตามมาตรฐาน
อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.792) อันดับ 3 คือ การแจ้งขั้นตอนการบริการ เช่น การจอง
ห้องพัก การเช็คอิน-เช็คเอาท์ การทำความสะอาด ของโรงแรม/ที่พัก ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.873)

และอันดับ 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเรียกเก็บเงินมัดจำในการจองโรงแรม/ที่พัก ($\bar{x} = 3.36$, S.D. = 0.870)

ตาราง 4.56 ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สำคัญ ส่วนประสมการตลาด
ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วน ประสมการตลาด ด้านการสร้างและ นำเสนอลักษณะทาง กายภาพ	ระดับความสำคัญ					\bar{x}	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
โรงแรม/ที่พัก สามารถ มองเห็นสถานที่ท่องเที่ยว และแหล่งช้อปปิ้ง	3 0.75%	18 4.50%	122 30.50%	178 44.50%	79 19.75%	3.78	0.839	มาก	3
อุปกรณ์ความปลอดภัย ของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่าง ชัดเจน	0 0.00%	13 3.25%	65 16.25%	157 39.25%	165 41.25%	4.18	0.820	มาก	1
โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้ สถานที่อำนวยความสะดวก สะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ	12 3.00%	24 6.00%	1311 32.75%	152 38.00%	81 20.25%	3.66	0.964	มาก	4
บรรยากาศของโรงแรม/ที่ พักรวมถึงการตกแต่งที่ สวยงาม สะท้อนเป็น เอกลักษณ์ และความ เป็นมาตรฐานของโรงแรม	0 0.00%	7 1.75%	80 20.00%	176 44.00%	137 34.25%	4.11	0.776	มาก	2
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ						3.93	0.850	มาก	

ข้อมูลจากตาราง 4.56 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด
ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 (S.D. = 0.850) เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถาม

แสดงให้เห็นว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 คือ อุปกรณ์ความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.820) อันดับ 2 คือ บรรยากาศของโรงแรม/ที่พักมีการตกแต่งที่สวยงาม สะท้อนเป็นเอกลักษณ์ และความเป็นมาตรฐานของโรงแรม ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.776) อันดับ 3 คือ โรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นสถานที่ท่องเที่ยวและแหล่งช้อปปิ้ง ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.839) และอันดับ 4 คือ โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.964)

ตาราง 4.57 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality)

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด	ค่าความเบ้ (Skewness: Sk)		ค่าความโด่ง (Kurtosis: Ku)	
	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
1. ด้านผลิตภัณฑ์				
โรงแรม/ที่พัก ที่อยู่ใกล้กับสถานที่ท่องเที่ยวและแหล่งช้อปปิ้ง	-0.063	0.122	-0.017	0.243
ระบบการรักษาความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก ที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน	-0.720	0.122	1.394	0.243
โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ	-0.262	0.122	-0.075	0.243
บรรยากาศที่เหมาะสมแก่การพักผ่อน มีการตกแต่งที่สวยงาม สะท้อนเป็นเอกลักษณ์ และความเป็นมาตรฐานของโรงแรม	-0.414	0.122	.150	0.243
2. ด้านราคา				
มีการแสดงราคาห้องพักไว้ชัดเจน	-0.540	0.122	.105	0.243
การกำหนดราคาของโรงแรม/ที่พัก มีความเหมาะสม	-0.467	0.122	-0.449	0.243
ราคาของโรงแรม/ที่พัก ถูกกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน	-0.380	0.122	-0.150	0.243
โรงแรม/ที่พัก มีการจัดราคาพิเศษในการเข้าพักระยะยาว หรือพักแบบหมู่คณะ	-0.379	0.122	-0.222	0.243
3. ด้านการจัดจำหน่าย				
บริการจองห้องพัก ผ่านโรงแรม/ที่พักโดยตรง	-0.285	0.122	.207	0.243
สิทธิพิเศษในการจองห้องพัก ผ่านธนาคาร/บัตรเครดิต ที่ร่วมมือกับทางโรงแรม/ที่พัก	-0.400	0.122	-0.012	0.243
สามารถจองโรงแรม/ที่พัก ผ่านมหรรมงานต่าง ๆ เช่น เที่ยวทั่วโลก งานไทยเที่ยวไทย	-0.222	0.122	-0.250	0.243

ตาราง 4.57 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด	ค่าความเบ้ (Skewness: Sk)		ค่าความโด่ง (Kurtosis: Ku)	
	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
สามารถจองโรงแรม/ที่พัก ผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่นๆ	-.549	0.122	.235	0.243
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด				
บริการจตุรถับ-ส่ง ฟรีของโรงแรม/ที่พัก	-.681	0.122	.472	0.243
การลดราคาในช่วงเทศกาล หรือโปรโมชั่นในวันสำคัญ	-.626	0.122	.139	0.243
การขายแบบแพ็คเกจในราคาพิเศษ เช่น รวมค่าอาหารเช้า/อาหารค่ำ	-.646	0.122	.154	0.243
การลดราคาลำหรับการเข้าพักระยะยาว แบบหมู่คณะ และกลับมาพักซ้ำ	-.451	0.122	-.417	0.243
5. ด้านบุคลากร				
การแต่งกายที่สุภาพ และเหมาะสมของพนักงาน	-.229	0.122	-.052	0.243
ความสามารถของพนักงานในการแนะนำสถานที่ใกล้เคียง	-.299	0.122	-.278	0.243
ความพร้อมและรวดเร็วในการแก้ไขปัญหากรณีฉุกเฉินของพนักงาน	-.743	0.122	.377	0.243
พนักงานในการดูแล เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ	-.693	0.122	-.146	0.243
6. ด้านกระบวนการในการให้บริการ				
การเรียกเก็บเงินมัดจำในการจองโรงแรม/ที่พัก	-.133	0.122	.344	0.243
โรงแรม/ที่พักมีการให้บริการตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ	-.472	0.122	-.204	0.243
การแจ้งขั้นตอนการบริการ เช่น การจองห้องพัก การเช็คอิน-เช็คเอาท์ การทำความสะอาด ของโรงแรม/ที่พัก	-.502	0.122	.215	0.243
ระบบการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น ชำระด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ชำระโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร	-.453	0.122	-.478	0.243
7. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ				
โรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นสถานที่ท่องเที่ยวและแหล่งช้อปปิ้ง	-.335	0.122	-.037	0.243
อุปกรณ์ความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน	-.710	0.122	-.224	0.243
โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ	-.500	0.122	.138	0.243

ตาราง 4.57 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด	ค่าความเบ้ (Skewness: Sk)		ค่าความโด่ง (Kurtosis: Ku)	
	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
บรรยากาศของโรงแรม/ที่พักมีการตกแต่งที่สวยงาม สะท้อนเป็นเอกลักษณ์ และความเป็นมาตรฐานของโรงแรม	-.415	0.122	-.601	0.243

ข้อมูลจากตาราง 4.57 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) เกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบผลดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ชื่อเสียงของโรงแรม/ที่พัก (Sk = -.063) ความสะอาดของโรงแรม/ที่พัก (Sk = -.720) รสชาติอาหารดี มีเมนูพื้นถิ่น และบริการอาหารเช้าที่หลากหลาย (Sk = -.262) และสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการเสริมของโรงแรม/ที่พัก เช่น กระติกน้ำร้อน ไม้เป่าผม อ่างอาบน้ำ สระว่ายน้ำ มุมสำหรับเด็ก WIFI และอื่นๆ (Sk = -.414) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively skewed distribution) เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า ชื่อเสียงของโรงแรม/ที่พัก (Ku = -.017) ความสะอาดของโรงแรม/ที่พัก (Ku = 1.394) รสชาติอาหารดี มีเมนูพื้นถิ่น (Ku = -.075) และบริการอาหารเช้าที่หลากหลาย และสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการเสริมของโรงแรม/ที่พัก เช่น กระติกน้ำร้อน ไม้เป่าผม อ่างอาบน้ำ สระว่ายน้ำ มุมสำหรับเด็ก WIFI และอื่นๆ (Ku = .150) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)

ด้านด้านราคา เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการแสดงราคาห้องพักไว้ชัดเจน (Sk = -.540) การกำหนดราคาของโรงแรม/ที่พัก มีความเหมาะสม (Sk = -.467) ราคาของโรงแรม/ที่พัก ถูกกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน (Sk = -.380) และโรงแรม/ที่พัก มีการจัดราคาพิเศษในการเข้าพักระยะยาว หรือพักแบบหมู่คณะ (Sk = -.379) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively skewed distribution) เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า มีการแสดงราคาห้องพักไว้ชัดเจน (Ku = .105) การกำหนดราคาของโรงแรม/ที่พัก มีความเหมาะสม (Ku = -.449) ราคาของโรงแรม/ที่พัก ถูกกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน (Ku = -.150) และโรงแรม/ที่พัก มีการจัดราคาพิเศษในการเข้าพักระยะยาว หรือพักแบบหมู่คณะ (Ku = -.222) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)

ด้านการจัดจำหน่าย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริการจองห้องพัก ผ่านโรงแรมที่พักโดยตรง ($Sk = -.285$) สิทธิพิเศษในการจองห้องพัก ผ่านธนาคาร/บัตรเครดิต ที่ร่วมมือกับทางโรงแรมที่พัก ($Sk = -.400$) สามารถจองโรงแรมที่พัก ผ่านมหรรรรมงานต่าง ๆ เช่น เที่ยวทั่วโลกไปทั่วโลก งานไทยเที่ยวไทย ($Sk = -.222$) และสามารถจองโรงแรมที่พัก ผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่นๆ ($Sk = -.549$) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively skewed distribution) เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า บริการจองห้องพัก ผ่านโรงแรมที่พักโดยตรง ($Ku = .207$) สิทธิพิเศษในการจองห้องพัก ผ่านธนาคาร/บัตรเครดิต ที่ร่วมมือกับทางโรงแรมที่พัก ($Ku = -.012$) สามารถจองโรงแรมที่พัก ผ่านมหรรรรมงานต่าง ๆ เช่น เที่ยวทั่วโลกไปทั่วโลก งานไทยเที่ยวไทย ($Ku = -.250$) และสามารถจองโรงแรมที่พัก ผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่นๆ ($Ku = .235$) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)

ด้านการส่งเสริมการตลาด เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริการจตุรรับ-ส่ง ฟรีของโรงแรมที่พัก ($Sk = -.681$) การลดราคาในช่วงเทศกาล หรือโปรโมชั่นในวันสำคัญ ($Sk = -.626$) การขายแบบแพ็คเกจในราคาพิเศษ เช่น รวมค่าอาหารเช้า/อาหารค่ำ ($Sk = -.646$) การลดราคาสำหรับการเข้าพักระยะยาว แบบหมู่คณะ และกลับมาพักซ้ำ ($Sk = -.451$) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively skewed distribution) เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า ชื่อเสียงของโรงแรมที่พัก ($Ku = .472$) ความสะอาดของโรงแรมที่พัก ($Ku = .139$) รสชาติอาหารดี มีเมนูพื้นถิ่น ($Ku = .154$) และบริการอาหารเช้าที่หลากหลาย และสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการเสริมของโรงแรมที่พัก เช่น กระจกน้ำร้อน ไม้เท้าอาบน้ำ อ่างอาบน้ำ สระว่ายน้ำ มุมสำหรับเด็ก WIFI และอื่นๆ ($Ku = -.417$) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)

ด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การแต่งกายที่สุภาพ และเหมาะสมของพนักงาน ($Sk = -.229$) ความสามารถของพนักงานในการแนะนำสถานที่ใกล้เคียง ($Sk = -.299$) ความพร้อมและรวดเร็วในการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินของพนักงาน ($Sk = -.743$) และพนักงานในการดูแล เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ ($Sk = -.693$) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively skewed distribution) เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า การแต่งกายที่สุภาพ และเหมาะสมของพนักงาน ($Ku = -.052$) ความสามารถของพนักงานในการแนะนำสถานที่ใกล้เคียง ($Ku = -.278$) ความพร้อมและรวดเร็วในการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินของพนักงาน ($Ku = .377$) และพนักงานในการดูแล เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ ($Ku = -.146$) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution)

ด้านกระบวนการในการให้บริการ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเรียกเก็บเงินมัดจำในการจองโรงแรม/ที่พัก ($Sk = -.133$) โรงแรม/ที่พักมีการให้บริการตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ($Sk = -.472$) การแจ้งขั้นตอนการบริการ เช่น การจองห้องพัก การเช็คอิน-เช็คเอาท์ การทำความสะอาด ของโรงแรม/ที่พัก ($Sk = -.502$) และระบบการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น ชำระด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ชำระโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร ($Sk = -.453$) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively Skewed Distribution) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า การเรียกเก็บเงินมัดจำในการจองโรงแรม/ที่พัก ($Ku = .344$) โรงแรม/ที่พักมีการให้บริการตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ($Ku = -.204$) การแจ้งขั้นตอนการบริการ เช่น การจองห้องพัก การเช็คอิน-เช็คเอาท์ การทำความสะอาด ของโรงแรม/ที่พัก ($Ku = .215$) และระบบการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น ชำระด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ชำระโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร ($Ku = -.478$) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution)

ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของข้อมูลโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นสถานที่ท่องเที่ยวและแหล่งช้อปปิ้ง ($Sk = -.335$) อุปกรณ์ความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ($Sk = -.710$) โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ ($Sk = -.500$) และบรรยากาศของโรงแรม/ที่พักมีการตกแต่งที่สวยงาม สะท้อนเป็นเอกลักษณ์ และความเป็นมาตรฐานของโรงแรม ($Sk = -.415$) มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (Negatively skewed distribution) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า โรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นสถานที่ท่องเที่ยวและแหล่งช้อปปิ้ง ($Ku = -.037$) อุปกรณ์ความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ($Ku = -.224$) โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ ($Ku = .138$) และบรรยากาศของโรงแรม/ที่พักมีการตกแต่งที่สวยงาม สะท้อนเป็นเอกลักษณ์ และความเป็นมาตรฐานของโรงแรม ($Ku = -.601$) มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution)

จากการพิจารณาการแจกแจงความเบ้ของตัวแปรต่าง ๆ พบว่ามีค่าอยู่ในช่วง -0.743 ถึง -0.133 ซึ่งมีค่าไม่เกิน ± 2 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. & Tatham R.L, 2006) และจากการพิจารณาค่าความโด่งของตัวแปรต่าง ๆ พบว่ามีค่าอยู่ในช่วง -0.601 ถึง 1.394 ซึ่งมีค่าไม่เกิน ± 2 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kline, R. B., 2005)

ตาราง 4.58 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test)

ความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด	เพศ		t	P
	หญิง	ชาย		
ด้านผลิตภัณฑ์	283	117	-1.517	.130
ด้านราคา	283	117	-3.328	.001
ด้านการจัดจำหน่าย	283	117	-1.245	.218
ด้านการส่งเสริมการตลาด	283	117	-2.141	.033
ด้านบุคลากร	283	117	-1.561	.119
ด้านกระบวนการในการให้บริการ	283	117	-2.728	.007
ด้านการสร้างและนำเสนอเอกลักษณ์ ทางกายภาพ	283	117	-2.605	.010

ข้อมูลจากตาราง 4.58 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด พบว่า การให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านราคา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านการจัดจำหน่าย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการตลาด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านกระบวนการในการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการให้ความสำคัญด้านการสร้างและนำเสนอเอกลักษณ์ทางกายภาพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.59 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญส่วน
 ประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง
 ค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	4	62.146	15.537		
					3.556	.007
	ภายในกลุ่ม	395	1725.725	4.369		
	รวม	399	1787.871			

ข้อมูลจากตาราง 4.59 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.60 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญส่วน
 ประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านราคา	ระหว่างกลุ่ม	4	202.142	50.535		
					10.398	.000
	ภายในกลุ่ม	395	1919.718	4.860		
	รวม	399	2121.859			

ข้อมูลจากตาราง 4.60 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.61 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง
ค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย	ระหว่างกลุ่ม	4	82.731	20.683		
					3.449	.009
	ภายในกลุ่ม	395	2368.455	5.996		
	รวม	399	2451.186			

ข้อมูลจากตาราง 4.61 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.62 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	4	139.954	34.988		
					6.759	.000
	ภายในกลุ่ม	395	2044.619	5.176		
	รวม	399	2184.573			

ข้อมูลจากตาราง 4.62 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า

กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.63 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	4	105.662	26.415		
					5.041	.001
	ภายในกลุ่ม	395	2069.912	5.240		
	รวม	399	2175.574			

ข้อมูลจากตาราง 4.63 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.64 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	4	73.362	18.340		
					3.813	.005
	ภายในกลุ่ม	395	1899.966	4.810		
	รวม	399	1973.328			

ข้อมูลจากตาราง 4.64 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.65 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4	86.868	21.717		
					3.967	.004
	ภายในกลุ่ม	395	2162.351	5.474		
	รวม	399	2249.219			

ข้อมูลจากตาราง 4.65 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.66 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	2	26.020	13.010		
					2.932	.054
	ภายในกลุ่ม	397	1761.851	4.438		
	รวม	399	1787.871			

ข้อมูลจากตาราง 4.66 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ พบว่า กลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.67 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านราคา	ระหว่างกลุ่ม	2	58.071	29.035		
					5.585	.004
	ภายในกลุ่ม	397	2063.789	5.198		
	รวม	399	2121.859			

ข้อมูลจากตาราง 4.67 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ พบว่า กลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.68 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย	ระหว่างกลุ่ม	2	45.483	22.742		
					3.753	.024
	ภายในกลุ่ม	397	2405.703	6.060		
	รวม	399	2451.186			

ข้อมูลจากตาราง 4.68 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ พบว่ากลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.69 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	2	72.665	36.332		
					6.830	.001
	ภายในกลุ่ม	397	2111.908	5.320		
	รวม	399	2184.572			

ข้อมูลจากตาราง 4.69 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่ากลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.70 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง ค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	8.807	4.403		
					.807	.447
	ภายในกลุ่ม	397	2166.768	5.458		
	รวม	399	2175.574			

ข้อมูลจากตาราง 4.70 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ด้านบุคลากร พบว่า กลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.71 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	2	50.307	25.154		
					5.193	.006
	ภายในกลุ่ม	397	1923.020	4.844		
	รวม	399	1973.328			

ข้อมูลจากตาราง 4.71 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ พบว่า กลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.72 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ต่อความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติ ทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะ ทางกายภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	39.218	19.609		
	ภายในกลุ่ม	397	2210.001	5.567	3.523	.030
	รวม	399	2249.219			

ข้อมูลจากตาราง 4.72 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ พบว่า กลุ่มสถานภาพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.73 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test)

ความสำคัญ ส่วนประสมการตลาด	ระดับการศึกษา		t	P
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีขึ้นไป		
ด้านผลิตภัณฑ์	45	355	-1.517	.130
ด้านราคา	45	355	-3.328	.001
ด้านการจัดจำหน่าย	45	355	-1.245	.218
ด้านการส่งเสริมการตลาด	45	355	-2.141	.033
ด้านบุคลากร	45	355	-1.561	.119
ด้านกระบวนการในการให้บริการ	45	355	-2.728	.007
ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะ ทางกายภาพ	45	355	-2.605	.010

ข้อมูลจากตาราง 4.73 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด พบว่า การให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านราคา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านการจัดจำหน่าย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการตลาด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การให้ความสำคัญด้านกระบวนการในการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการให้ความสำคัญด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.74 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	4	47.240	11.810		
					2.680	.031
	ภายในกลุ่ม	395	1740.631	4.407		
	รวม	399	1787.871			

ข้อมูลจากตาราง 4.74 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่า กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.75 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านราคา	ระหว่างกลุ่ม	4	70.651	17.663		
					3.401	.009
	ภายในกลุ่ม	395	2051.208	5.193		
	รวม	399	2121.859			

ข้อมูลจากตาราง 4.75 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่า กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.76 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง
ค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย	ระหว่างกลุ่ม	4	59.724	14.931		
					2.466	.045
	ภายในกลุ่ม	395	2391.462	6.054		
	รวม	399	2451.186			

ข้อมูลจากตาราง 4.76 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่า กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.77 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความ
แตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	4	61.078	15.270		
					2.840	.024
	ภายในกลุ่ม	395	2123.494	5.376		
	รวม	399	2184.573			

ข้อมูลจากตาราง 4.77 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสม
การตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่า กลุ่ม
อาชีพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด มีความแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.78 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญ
ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง
ค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	4	45.016	11.254		
					2.086	.082
	ภายในกลุ่ม	395	2130.558	5.394		
	รวม	399	2175.574			

ข้อมูลจากตาราง 4.78 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสม
การตลาด ด้านบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่า กลุ่มอาชีพต่าง ๆ

ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.79 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	4	49.345	12.336		
					2.533	.040
	ภายในกลุ่ม	395	1923.983	4.871		
	รวม	399	1973.327			

ข้อมูลจากตาราง 4.79 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่ากลุ่มอาชีพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.80 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะ ทางกายภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4	35.890	8.973		
					1.601	.173
	ภายในกลุ่ม	395	2213.328	5.603		
	รวม	399	2249.219			

ข้อมูลจากตาราง 4.80 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพ พบว่า กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.81 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	4	27.922	6.980		
					1.567	.182
	ภายในกลุ่ม	395	1759.949	4.456		
	รวม	399	1787.871			

ข้อมูลจากตาราง 4.81 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.82 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่าง ค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านราคา	ระหว่างกลุ่ม	4	29.620	7.405		
					1.398	.234
	ภายในกลุ่ม	395	2092.239	5.297		
	รวม	399	2121.859			

ข้อมูลจากตาราง 4.82 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านราคา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.83 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย	ระหว่างกลุ่ม	4	6.688	1.672		
					.270	.897
	ภายในกลุ่ม	395	2444.498	6.189		
	รวม	399	2451.186			

ข้อมูลจากตาราง 4.83 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า

กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.84 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด	ระหว่างกลุ่ม	4	7.260	1.815		
					.329	.858
	ภายในกลุ่ม	395	2177.312	5.512		
	รวม	399	2184.573			

ข้อมูลจากตาราง 4.84 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่ากลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.85 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	4	10.051	2.513		
					.458	.766
	ภายในกลุ่ม	395	2165.524	5.482		
	รวม	399	2175.574			

ข้อมูลจากตาราง 4.85 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.86 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	4	40.703	10.176		
					2.080	.083
	ภายในกลุ่ม	395	1932.625	4.893		
	รวม	399	1973.327			

ข้อมูลจากตาราง 4.86 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านกระบวนการในการให้บริการ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.87 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ต่อความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แบบสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ความสำคัญ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4	14.659	3.665		
					.648	.629
	ภายในกลุ่ม	395	2234.560	5.657		
	รวม	399	2249.219			

ข้อมูลจากตาราง 4.87 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญส่วนประสมการตลาด ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่าง ๆ ให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาดด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.88 ร้อยละการเลือกสถานที่ตั้งใกล้เคียงโรงแรม/ที่พัก จำแนกตามวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก โดยการแจกแจงความถี่แบบสองทาง (Cross-tabs)

		วัตถุประสงค์ของการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก		
		ทำงาน	พักผ่อน	ท่องเที่ยว
การเลือกสถานที่ตั้งใกล้เคียงโรงแรม/ที่พัก	ใกล้ภูเขา	11.50 %	1.60 %	4.80 %
	ใกล้ทะเลและชายหาด	26.90 %	88.80 %	80.20 %
	ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก	15.40 %	3.70 %	7.50 %
	ใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว	46.20 %	5.90 %	7.50 %
รวม		100 %	100 %	100 %

ข้อมูลจากตาราง 4.88 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร้อยละการเลือกสถานที่ตั้งใกล้เคียงโรงแรม/ที่พักจำแนกตามวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก พบว่า วัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก เพื่อทำงาน มีการเลือกสถานที่ตั้งส่วนใหญ่ใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว ร้อยละ 46.20 รองลงมาใกล้ทะเลและชายหาด ร้อยละ 26.90 ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก ร้อยละ 15.40 และใกล้ภูเขา ร้อยละ 11.50 เพื่อพักผ่อน มีการเลือกสถานที่ตั้งส่วนใหญ่ใกล้ทะเลและชายหาด ร้อยละ 88.80 รองลงมาใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว ร้อยละ 5.90 ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก ร้อยละ 3.70 และใกล้เคียงภูเขา ร้อยละ 1.60 เพื่อท่องเที่ยว มีการเลือกสถานที่ตั้งส่วนใหญ่ใกล้ชายหาด ร้อยละ 80.20 รองลงมาใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก และใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว ร้อยละ 7.50 เท่ากัน และใกล้ภูเขา ร้อยละ 4.80

ตาราง 4.89 ร้อยละค่าใช้จ่ายที่ต้องการต่อคืน จำแนกตามวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก โดยการแจกแจงความถี่แบบสองทาง (Cross-tabs)

		วัตถุประสงค์ของในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก		
		ทำงาน	พักผ่อน	ท่องเที่ยว
ค่าใช้จ่ายที่ต้องการต่อคืน	ไม่เกิน 2,000 บาท	73.10 %	41.20 %	40.10 %
	2,001-4,000 บาท	26.90 %	45.50 %	48.10 %
	4,001-6,000 บาท	0.00 %	11.20 %	10.70 %
	มากกว่า 6,000 บาท	0.00 %	2.10 %	1.1 %
รวม		100 %	100 %	100 %

ข้อมูลจากตาราง 4.89 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร้อยละค่าใช้จ่ายที่ต้องการต่อคืนจำแนกตามวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก พบว่า วัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก เพื่อทำงาน ส่วนใหญ่มีการเลือกค่าใช้จ่ายต่อคืนไม่เกิน 2,000 บาท ร้อยละ 73.10 รองลงมา 2,001 - 4,000 บาท ร้อยละ 26.90 ส่วน 4,001 - 6,000 บาท และมากกว่า 6,000 บาท ร้อยละ 0.00 เพื่อพักผ่อน ส่วนใหญ่ มีการเลือกค่าใช้จ่ายต่อคืน 2,001 - 4,000 บาท ร้อยละ 45.50 รองลงมาไม่เกิน 2,000 บาท ร้อยละ 41.20 ส่วน 4,001 - 6,000 บาท ร้อยละ 11.20 และมากกว่า 6,000 บาท ร้อยละ 2.10 เพื่อท่องเที่ยว ส่วนใหญ่มีการเลือกค่าใช้จ่ายต่อคืน 2,001 - 4,000 บาท

ร้อยละ 48.10 รองลงมาไม่เกิน 2,000 บาท ร้อยละ 40.10 ส่วน 4,001 - 6,000 บาท ร้อยละ 10.70 และมากกว่า 6,000 บาท ร้อยละ 1.10



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการ ในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน และเพื่อนำเสนอรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยในบทนี้จะเป็นการสรุปผลจากการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยปรากฏผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมบริการ ในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน พบว่า สภาพปัจจุบันธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด ซึ่งในอดีตผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่ปัจจุบันเป็นชาวไทย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมีการวางแผนรองรับการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้น เน้นการให้บริการทางธรรมชาติ และจะเพิ่มมาตรการความปลอดภัยจากโรคระบาด ส่วนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตได้ปรากฏผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร มีดังนี้ การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์ ปลุกฝังบุคลากรให้มีใจรักงาน

บริการ และสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถและปฏิบัติงานครอบคลุมได้หลายด้าน เพื่อให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ในช่วงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้ การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ การจงรักภักดี สร้างการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการสร้างความสามัคคี และละลายพฤติกรรมระหว่างแผนก สร้างความใกล้ชิด รับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เมื่อเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมแรงให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านเทคโนโลยี มีดังนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อลดการสัมผัส เช่น แผนกต้อนรับ ห้องอาหาร นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความผิดพลาด และลดเวลาในการทำงานได้ และเปลี่ยนวิธีการ แสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน คิวอาร์โค้ด ไลน์ ซึ่งสามารถลดการใช้กระดาษได้ และ 4) ด้านโครงสร้าง มีดังนี้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนด โครงสร้าง และนโยบาย จะช่วยให้สามารถแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดสภาวะวิกฤติ โครงสร้างการทำงานเปลี่ยน การลดจำนวนบุคลากรจะต้อง สอดคล้องกับภาระงาน และเมื่อโครงสร้างเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจไป ในทิศทางเดียวกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.1.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีดังนี้ ช่วงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำมีการกระตุ้น และปลูกฝังให้บุคลากรไว้วางใจ และก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน ผู้นำสร้างความกระตือรือร้น โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำสร้างความสุขจากการจัดกิจกรรม และการให้รางวัล เช่น กิจกรรมปฏิบัติธรรม ให้รางวัลบุคลากรดีเด่น ผู้นำมีการผลักดันการทำงาน ในรูปแบบตัวเงิน เช่น Service Charge, Incentive และผู้นำสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพ และมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีดังนี้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถกระตุ้น ให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถรอบด้าน สนับสนุนให้ บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการประเมิน และวัดสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความแตกต่างของบุคคล 3) ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา มีดังนี้ ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสาร ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกแบบการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของสายงาน 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีดังนี้ ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับอุดมการณ์

5.1.1.3 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย 1) ด้านบริการหลัก มีดังนี้ สร้างบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น จุดเช็คอิน เน้นการสร้างบริการแบบ Service Mind ที่เกิดขึ้นจากใจบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในปัจจุบันได้สูงสุด นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่ทันสมัย เช่น บริการห้องอาหาร ห้องสปา บริการด้านนันทนาการ และมีบริการสมัครสมาชิก และนำนวัตกรรมมาใช้ในการลดระยะเวลา และลดการสัมผัสในการบริการ เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สแกนไลน์ (LINE Official) 2) ด้านกระบวนการ มีดังนี้ นำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การสร้างความประทับใจ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้งานด้านการตลาด สื่อสารผ่านโซเชียลเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรโดยการอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ และสร้างโปรแกรมเพื่อให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เช่น ระบบงานบุคคล การฝึกอบรม การต้อนรับ 3) ด้านบริการเสริม มีดังนี้ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ เช่น คิดค้นการนวดสปาที่แตกต่าง โชว์การแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น ใช้ภาชนะย่อยสลาย และสร้างความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

5.1.1.4 ความอยู่รอด ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการแข่งขัน มีดังนี้ การบริการที่สัมผัสกับมนุษย์สามารถชนะคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบุธในงานมหกรรม พัฒนาบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน จะสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วยบุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด สร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่องจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ และการพัฒนาศักยภาพ

บุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ 2) ด้านความสามารถในการปรับตัว มีดังนี้ ปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus ปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ปรับบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอินถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน ธรรมชาติ เยียบสงบ ปรับตัวเข้าสู่การบริการแบบครบวงจรตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และเตรียมความพร้อมพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง 3) ด้านความมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ การดำเนินงานอยู่รอดได้ ประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ประชุมทำแผนเพื่อทบทวนเป้าหมายทุกเดือน และใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า รวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ เป็นต้น

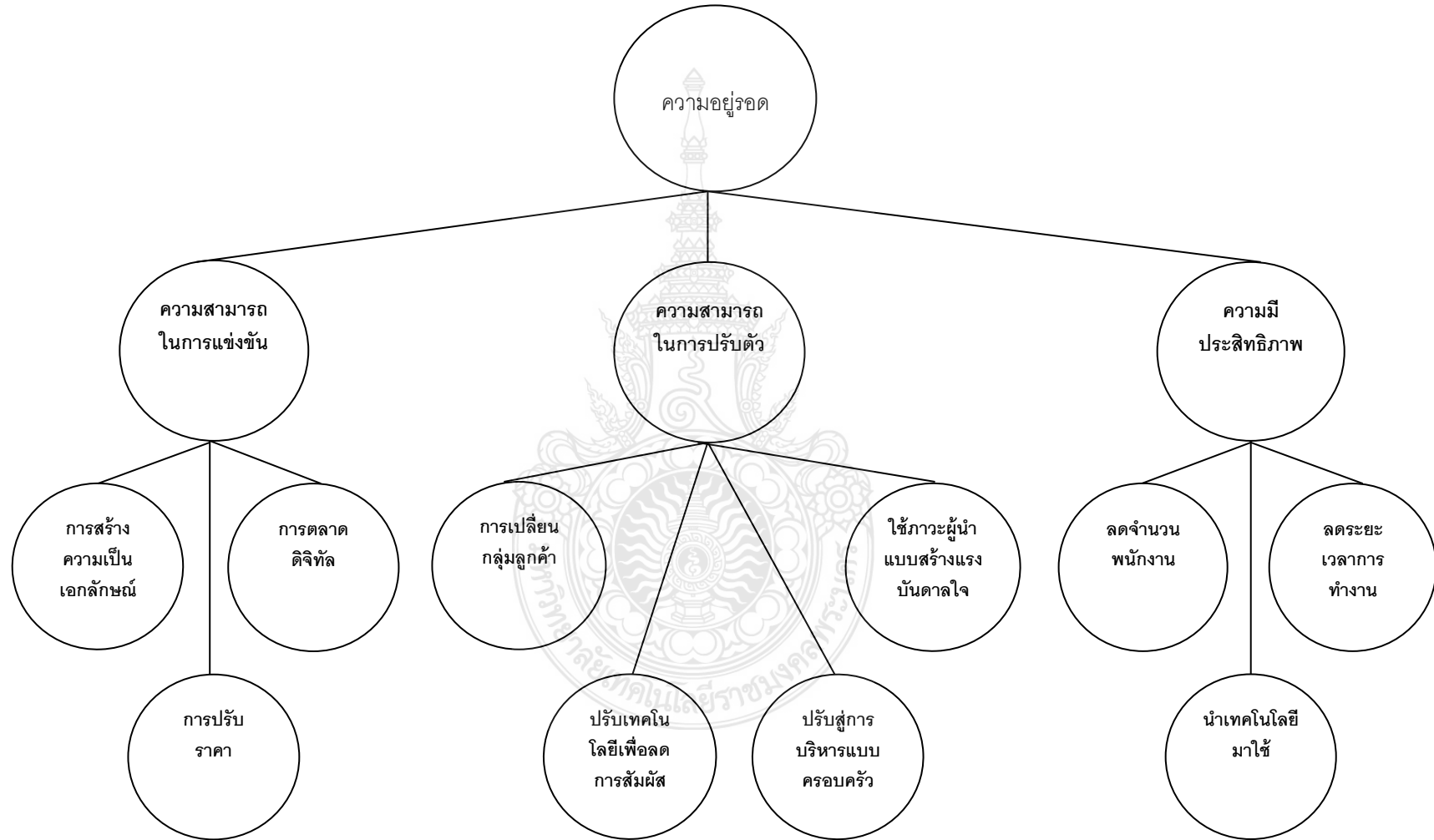
รวมถึงจากการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยในการใช้บริการโรงแรมที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน พบว่า มีการเลือกสถานที่พักใกล้ทะเลและชายหาด ให้ความสำคัญด้านความสมเหตุสมผลระหว่างราคากับการบริการ ค่าใช้จ่ายต่อคืน 2,001 - 4,000 บาท ใช้บริการในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์/ สุดสัปดาห์ เดินทางมากับครอบครัว/ญาติ ซื้อบริการผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และติดต่อทางโรงแรมโดยตรง รู้จักโรงแรม/ที่พักผ่านอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ส่วนการให้สำคัญส่วนประสมการตลาด พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากที่สุดด้านผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับความสะอาดของโรงแรม/ที่พัก ด้านราคาเกี่ยวกับการกำหนดราคาของโรงแรม/ที่พัก มีความเหมาะสม ด้านการจัดจำหน่ายเกี่ยวกับการสามารถจองโรงแรม/ที่พักผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่น ๆ ด้านการส่งเสริมการตลาดเกี่ยวกับการขายแบบแพ็คเกจในราคาพิเศษ เช่น รวมค่าอาหารเช้า/อาหารค่ำ ด้านบุคลากรเกี่ยวกับพนักงานในการดูแล เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ ด้านกระบวนการในการให้บริการเกี่ยวกับระบบการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น ชำระด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ชำระโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร และด้านการสร้าง

และนำเสนอลักษณะทางกายภาพ จะเกี่ยวกับอุปกรณ์ความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน

5.1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 นำเสนอรูปแบบความปลอดภัยของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จากการหาชั้นทามติของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความปลอดภัยเกิดขึ้นได้จาก ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการปรับตัว และควมมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ดังรูปภาพ 5.1



ภาพ 5.1 รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน



5.2 การอภิปรายผล

แนวทางการบริหารเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในปัจจุบันและอนาคต จะต้องมีการวางแผนรองรับการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทย ซึ่งมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการให้บริการทางธรรมชาติ สร้างความแตกต่าง ลดค่าใช้จ่าย สร้างรายได้เสริม นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้การทำงานสะดวกมากขึ้น และเพิ่มมาตรการความปลอดภัยจากโรคระบาด สอดคล้องกับ Richard, B. (2017) ที่อธิบายว่า อนาคตโรงแรมจะถูกขับเคลื่อน โดยการรวมกันของการแข่งขันด้านนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และฐานลูกค้าที่มีการพัฒนาหลากหลาย รับฟังและเรียนรู้จากการรวมข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า มอบบริการส่วนตัวที่เหนือกว่า พัฒนาแบรนด์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการร่วมมือและเปิดรับนวัตกรรม เพื่อให้คงอยู่ในขอบเขตของเทคโนโลยีและบริการไปจนถึงการบริหารรายได้รวมที่จะทำให้เกิดรายได้เสริมและทำให้ลูกค้าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด และสอดคล้องกับ นภาพร หงส์ภักดี และ สืบพงศ์ หงส์ภักดี (2564) ที่กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ต้องอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน สำหรับแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มี 4 ประการ ดังนี้ ประการแรก การบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลายด้าน บุคลากรจะต้องรู้หน้าที่เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีม สามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ รุจิรา เหลืองศักดิ์ดาพิชญ์ (2563), อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม (2563) กล่าวไว้ว่า การอบรมบุคลากรให้เข้าใจการดำเนินงานสามารถเพิ่มความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบ ในการให้บริการการบรรลุผลสำเร็จในความพึงพอใจของการให้บริการ ยังสอดคล้องกับ Vasadze, M., Mosashvili, I., & Duruli, T., (2018) และ กวินภพ สายเพชร (2564) ที่อธิบายว่า การนำเทคโนโลยีการให้บริการของโรงแรมช่วยให้ผู้ใช้สะดวก และสามารถลดความผิดพลาดในการใช้งาน และสามารถลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการ ทั้งยังสอดคล้องกับ อรัญญา โคเสนดิโน และเทียน เลรามัญญ์ (2560) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วางแผนเปลี่ยนแปลงของด้านตัวบุคคล เพื่อให้บุคลากรขององค์กรนั้น ได้มีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับแนวทางการเปลี่ยนแปลง

วางแผนเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีมีความทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความตระหนัก และยึดมั่นในหลักการขององค์กร ประการที่สอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ คือ ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและตั้งใจ โดยจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น และเติบโตในหน้าที่การงาน จึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Buila, I., Martinezb, E., & Matute, J., (2019); Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki, (2019); Le, P. B. & Lei, H., (2019); Hassan, M. U., Iqbal, Z., Shafique, U., & Bukhari, N., (2019) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการสร้างเอกลักษณ์และความร่วมมือ จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีม รวมถึงพฤติกรรมความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร สามารถทำให้เกิดกิจกรรมการแข่งขันความรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนา และสามารถสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ประการที่สาม นวัตกรรมบริการ สิ่งสำคัญที่สุดของธุรกิจโรงแรม คือ บริการที่เกิดขึ้นจากใจ (Service Mind) ซึ่งผู้บริหารจะกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ ดังนั้น นอกเหนือจากการเสนอบริการที่แตกต่างของแต่ละโรงแรมแล้ว การบริการนั้น ๆ จะต้องสามารถตอบสนองความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับ Afsar, B., & Umrani, W. A., (2019); Richard, B., (2017) กล่าวว่า ผู้บริหารจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อยกระดับพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในกลุ่มพนักงาน ซึ่งการอยู่รอดต่อไปในอนาคตโรงแรมจะต้องรับฟังและเรียนรู้จากการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า เพื่อมอบบริการส่วนตัวที่เหนือกว่า และประการที่ดี ความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย ด้านความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี ต้นทุน และการตลาด ซึ่งจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีการทำการตลาดโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อออนไลน์ จัดบูทในงานมหกรรม มีการพัฒนาบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกันเพื่อสามารถปรับราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ จำเป็นต้องสร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น การสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายจะช่วยให้ลดต้นทุนในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ ดาวศุภร์ บุญญะสานต์ และชงศ์สุดา ไตท่าโรง (2563) ที่อธิบายว่า การประสบความสำเร็จ

จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ส่วนด้านความสามารถในการปรับตัว มีการปรับเปลี่ยนบริการเข้าสู่โหมดห้องพักปลอดภัย ภายใต้มาตรฐาน SHA Plus สอดคล้องกับ กวินภพ สายเพ็ชร์ (2564) ที่กล่าวไว้ว่าการปรับตัวโดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการสามารถลดการสัมผัสระหว่างลูกค้ากับพนักงานให้บริการได้ รวมถึงการปรับราคาให้เหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย การปรับบริการ และสร้างกลยุทธ์การตลาด ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการชาวไทยเน้นจุดเช็คอิน ถ่ายภาพ ส่วนชาวต่างชาติ เน้นการพักผ่อน มีธรรมชาติที่เงียบสงบ มีบริการที่ครบวงจร และมีการเตรียมความพร้อมกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถควบคุมได้ในอนาคต เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การเมือง รวมถึงการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐ เนื่องจากปัจจุบันผู้ให้บริการเป็นคนไทย 100 % และด้านความมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ จะประกอบด้วย การควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางหารายได้ สอดคล้องกับ นภาพร หงส์ภักดี และสิบบงศ์ หงส์ภักดี (2564) ที่เสนอแนะว่าธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตหรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการลดขั้นตอนที่ยุงยาก ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการมากที่สุด รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ เพชรรัตน์ วิริยะสิบบงศ์ และเพชรประกาย กุลตั้งวัฒนา (2564) ที่กล่าวว่า แผนดำเนินงานตามกลยุทธ์สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต รวมถึงการจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรมีคุณภาพ ภูมิทัศน์มีคุณภาพ และปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

รวมถึงการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของพฤติกรรมผู้บริโภคชาวไทย พบว่า พฤติกรรมผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความถี่ในการใช้บริการโรงแรมที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มากกว่า 1 ครั้งต่อปี นิยมที่พักใกล้ทะเลและชายหาด ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมเหตุสมผลระหว่างราคากับการบริการ ใช้บริการโรงแรมเพื่อพักผ่อน และท่องเที่ยว ราคาที่ใช้บริการต่อคืน 2,001 - 4,000 บาท พักในช่วงวันหยุดเสาร์ - อาทิตย์ และวันหยุดสุดสัปดาห์กับครอบครัว และญาติ ช่องทางซื้อบริการผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor ส่วนช่องทางการรู้จักโรงแรมหรือที่พักจากอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ สำหรับการให้ความสำคัญในประเด็นส่วนประสมการตลาด พบว่า

วัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรมหรือที่พักเพื่อทำงาน ส่วนใหญ่จะมีการเลือกสถานที่ตั้งใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว รองลงมาใกล้ทะเลและชายหาด ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก และใกล้ภูเขา มีการเลือกค่าใช้จ่ายโรงแรมหรือที่พักต่อคืนไม่เกิน 2,000 บาท รองลงมา 2,001 - 4,000 บาท ส่วนวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรมหรือที่พักเพื่อการพักผ่อน ส่วนใหญ่มีการเลือกสถานที่ตั้งใกล้ทะเลและชายหาด รองลงมาใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก และใกล้ภูเขา มีการเลือกค่าใช้จ่ายโรงแรมหรือที่พักต่อคืน 2,001 - 4,000 บาท รองลงมาไม่เกิน 2,000 บาท 4,001 - 6,000 บาท และมากกว่า 6,000 บาท และวัตถุประสงค์ในการใช้บริการโรงแรมหรือที่พักเพื่อท่องเที่ยว ส่วนใหญ่มีการเลือกสถานที่ตั้งใกล้ชายหาด รองลงมาใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก ใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว และใกล้ภูเขา มีการเลือกค่าใช้จ่ายโรงแรมหรือที่พักต่อคืน 2,001 - 4,000 บาท รองลงมาไม่เกิน 2,000 บาท 4,001-6,000 บาท และมากกว่า 6,000 บาท ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เพื่อประกอบการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1.1 จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันยอดขายโรงแรมมีการชะลอตัวและตลาดมีการเปลี่ยนแปลงจากชาวต่างชาติมาเป็นคนไทย ดังนั้นผู้ประกอบการควรติดตามพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าชาวไทยมากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ลูกค้าชาวไทยให้ความสำคัญกับส่วนประสบการณ์ตลาด 7P เช่น ความสะอาดโรงแรมควรมุ่งเน้นเรื่องมาตรการความปลอดภัยจากเชื้อโควิด ราคาในการใช้บริการโรงแรมหรือที่พัก 2,000 - 4,000 บาท การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการจัดบริการแบบแพ็คเกจ และควรมีช่องทางการชำระเงินที่หลากหลาย

5.3.1.2 แนวโน้มอนาคตด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หลากหลาย สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและลดการสัมผัส รวมถึงมีโครงสร้างภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน

5.3.1.3 แนวโน้มอนาคตด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับความอยู่รอด คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

ดังนั้น ผู้ประกอบการควรสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระตุ้นการทำงานโดยรางวัล สนับสนุนให้บุคลากรเติบโตในการทำงาน กำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับ อุดมการณ์

5.3.1.4 แนวโน้มอนาคตด้านนวัตกรรมบริการ ผู้ประกอบการควรเน้นการสร้าง บริการแบบ Service Mind นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดการสัมผัส และใช้ในางน ด้านการตลาด มีการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม และปรับปรุงเพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

5.3.1.5 จากการศึกษาความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่ง อันดามัน ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการปรับตัว และ ความมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรต้องสร้างเอกลักษณ์ ปรับราคา สร้างการตลาด ดิจิทัล ปรับกลุ่มลูกค้า เน้นการบริหารแบบครอบครัว ใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ปรับเทคโนโลยีเพื่อลดการสัมผัส ลดพนักงานทดแทนด้วยเทคโนโลยี

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาในช่วงเวลาที่ไม่ใช่สถานการณ์โรคระบาด อาจสามารถเห็นผล ที่แตกต่างและชัดเจนขึ้น

5.3.2.2 ควรศึกษาในเขตพื้นที่อื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ และให้ได้ข้อมูล ที่ครอบคลุมต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกพร กระจ่างแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์, นาวิณ และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). บทบาทของ
ผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์กร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*,
11(26), 156-161.
- กมลชนก ชมพูพันธุ์. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล.
Journal of Educational Innovation and Research, 5(1), 148-155.
- กวิณภพ สายเพ็ชร์. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัว
ทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*,
23(1), 207-220.
- กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2557). *คู่มือการตรวจประเมินมาตรฐานคุณภาพแหล่ง
ท่องเที่ยวประเภทชายหาด*. กรุงเทพมหานคร: องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวผ่านศึกในพระบรม
ราชูปถัมภ์.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2530). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาการบริการ*. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัชพล ทรงสุนทรวงษ์. (2559). นวัตกรรมบริการ: กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการ
แข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(2), 13-24.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2562). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย).
- ณรงค์ บุญสวยขวัญ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย. *สาร
อาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 17(1), 39-62.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณิรดา เวชฎาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ดาวศุภร์ บุญญะศานต์ และชงศ์สุดา โตท่าโรง. (2563). นวัตกรรมบริการกับการสร้างคุณค่าในธุรกิจโรงแรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ*, 8, 62-75.
- ถวิล มาตรเลี่ยม. (2554). การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- ธนาภรณ์ ตราชู และฉลของศรี พิมลสมพงศ์. (2564). การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล. *Journal of Southern Technology*, 14(1), 14-23.
- ธาดา สมานิ. (2562). นวัตกรรมบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย*, 14(1), 103-110.
- นภาพร หงส์ภักดี และสีบพงศ์ หงส์ภักดี. (2564). รัฐเพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 6(6), 357-369.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: วี พรินท์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- ณรงค์สุข ศรีธนาอนันต์. (2553). *การโรงแรมเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นพรัตน์ บันดาลธนวนศ์, กมลพร กัลยาณมิตร, สถิต นียมญาติ และทัศนีย์ ลักขณาภิชนัชช. (2564). การบริหารองค์กรในภาวะลึกลับดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 209-221.
- น้ำผึ้ง มีศิลป์. (2559). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การหลีกเลี่ยงมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 1256-1267.
- บรรจบ ภูโสดา, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, วิทยา จันทรศิลา, และสำราญ มีแจ้ง. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(ฉบับพิเศษ), 91-102.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). *การพัฒนาท่องเที่ยวแบบยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: เพรส แอนด์ ดีไซน์.
- ปราณี ทองคำ. (2529). *เทคนิคและเครื่องมือวิจัยทางการศึกษา*. สงขลา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พทุทธิ เทศจีบ. (2561). การพัฒนานวัตกรรมบริการของธุรกิจในยุคดิจิทัล. *การประชุมวิชาการ และนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2*, 122-140.
- พิมพ์พร พิมพ์สุวรรณ, ซาสินี สำราญอินทร์, และเบญจพร เชื้อผึ้ง. (2563). การพัฒนาที่พักแบบ โฮสเทลเพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารปัญญาภิวัตน์*, 12(3), 147-161.
- เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ และเพชรประกาย กุลตั้งวัฒนา. (2564). *การวิจัยและพัฒนาการขยาย โอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช ภัฏพิบูลสงคราม*, 15(1), 91-103.
- รุจิรา เหลืองศักดิ์ดาพิชญ์. (2563). ความสามารถในการให้บริการและผลการ ดำเนินงานในการให้บริการ หลักฐานจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจ บริทัศน์*, 42(1), 43-67.
- วนิดา วาดีเจริญ, รัชสวรรค์ เลิศในสัตย์ และสมบัติ ทีฆทรัพย์. (2560). *ระเบียบวิธีวิจัยจากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ซีอีดูเคชั่น.
- วรชาติ ดุลยเสถียร. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วรัญญา ยาวรัตน์ ลี, ภัทรี ฟริสตัด และศักดิ์ชาย จันทร์เรือง. (2560). ปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพล ต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในประเทศไทย. *Suranaree J. Soc. Sci*, 11(1), 109-129.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2562). การวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคเดลฟาย. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 8(1), 1-10.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ Leadership*. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2558). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- ศักดิ์ชัย บาลศิริ. (2543). *การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลกลับคืนในเทคนิคเดลฟาย ระหว่าง การให้ข้อมูลกลับคืนด้วยค่าสถิติที่แตกต่างกัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและ ไซต์เท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัส แสงธุรกิจ.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2561). *สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2560*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562 จาก https://www.gsb.or.th/getattachment/dae8495d-7374-4fcc-9648-cdc9a5dde278/IN_hotel_61_detail.aspx.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: จี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์.
- สิริทิพย์ ฉลอง. (2560). *ธุรกิจโรงแรม*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2562 จาก https://www.gsb.or.th/getattachment/8b641705-e232-481b-ad78-9a02f12b5255/IN_hotel_9_60_detail.aspx.
- สิริภร สุวรรณโชติ. (2559). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สมคิด บางโม. (2559). *การเป็นผู้ประกอบการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: เอสเคบุ๊กส์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). *สำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2559*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). *การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2561*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). *การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2563*. กรุงเทพมหานคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน. (ม.ป.ป). *แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง) พ.ศ. 2561-2564.*
- อรุณญา โคเสนติโน และเทียน เถรรมัญญ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 10(1), 101-110.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-860.
- อาภรณ์ แก้วพรหมมาน, ชาศรีจิต ศรีทอง, และสุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2562). แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย. *BU Academic Review*, 18(2), 99-113.
- อรอุษา ปุณยบุรณะ. (2558). *การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนสาธิต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).*
- อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(3), 685-700.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Anuroj, K. (2014). Leadership: Tips for Successful Sustainable Development. *Royal Thai Air Force Medical Gazette*, 60(3), 53-56.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, (32)3, 387-404.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Balogun, J., & Hope-Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. (2nd edition). Harlow: FT. Prentice Hall.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Change Management & Management*. New York: Englewood Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1997). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oak: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1989). *Leader*. New York: Harper & Row.
- Best, J. W. (1970). *Research In Education*. (2 nd edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bettencourt, L. (2010). *Service Innovation: How to go From Customer Needs to Breakthrough Services*. New York: McGraw-Hill.
- Buddelmeyer, H., Jensen, P. H., & Webster, E. (2010). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 261–285.
- Builda, I., Martínezb, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Camisón, C. & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789.
- Certo, S. C. (2003). *Modern Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson. Prentice Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chen, J. K. C. Batchuluun, A., & Batnasan, J. (2015). Services innovation impact to customer satisfaction and customer value enhancement in airport. *Technology in Society*, 43(11), 219-230.
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. (Harperbusiness Essentials). Harper Collins.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 104, 1-7.
- Esteve-Perez, S. & Manez-Castillejo, J. A. (2008). The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival. *Small Business Economics*, 30, 231-249.
- Gajewski, M. (2012). *Change Managment: What is Adaptive Capacity? Changing River Consulting*. Retrieved from <http://www.changing-river.com/2012/05/what-is-adaptive-capacity/>.
- Gemar, G., Moniche, L., & Morales, A. J. (2016). Survival analysis of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 54, 428-438.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2000). *Organizational: Behaviour Structure, Processes*. Irwin: McGraw-Hill.
- Giraldo, T. R. (2010). *Understanding the role of technology in service innovation: A theoretical overview*. (Master Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Industrial Management).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Grundy, T. (1993). *Implementing Strategic Change*. London: Kogan Page.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, (247-260)
- Hargreaves, C. A. (2015). Analysis of Hotel Guest Satisfaction Ratings and Reviews: An Application in Singapore. *American Journal of Marketing Research*, 1(4), 208-214.
- Hassan, M. U., Iqbal, Z., Shafique, U., & Bukhari, N. (2019). Transformational leadership and team performance: an empirical study of the hotel industry of Pakistan. *International Journal of Business Excellence*, 18(2), 151-173.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800.
- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. *Asia-Pacific Edu Res*, 22, 11-19.
- Hipp, C., Tether, B. S., & Miles, I. (2000). The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 4(04), 417-453.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding change: Theory, Implementation and Success*. Amsterdam: Elsevier.
- Hughes. M. (2016). Who killed change management. *Journal Culture and Organization*, 22(4), 330-347.
- Junarsin, E. (2010). Issues in the Innovation Service Product Process: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, 27(3), 616-627.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Karin, H. (2018). *Persistent Digital Service Encounters: Challenges of organizational use of social media in a hotel chain*. (Doctoral Thesis, University West).
- Kim, W. C., & Kotter, J. P. (2013). *กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. แปลจาก HBR's 10 Must Reads : Change. โดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอริเ็นท์.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Essentials of Management*. New York: McGraw- Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Marketing Management* (13rd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management* (14th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kupper C. (2017). *Service Innovation - A Review of The State of The Art, LMU Report 2001 - 2006*. Institute for Innovation Research and Technology Management. Germany: University of Munich.
- Le, P. B. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23, 527-574.
- Lee, W. Y., Friestad, P. & Chanruang, S. (2017). Casual factors influencing development of organizational survival for companies listed in Thailand. *Suranaree Journal of Social Science*, 11 (1), 109-129.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2003). *การตลาดบริการ*. แปลจาก Principles of Service Marketing and Management. โดย อุดุลย์ จาตุรงค์กุล, ดลยา จาตุรงค์กุล และพิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Luther, G., & Urwick, L. (1973). *Papers on The Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration Columbia University.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi Technique. Paper Presented at The annual Meeting of the California the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development.* California: Monterey.
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 11, 33-42.
- Miles, I. (2013). Service Innovation in the Twenty First Century. *Higher School of Economics Research Paper Forthcoming*, 5(2), 4-15.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2012). *Human resource management: Gaining a Competitive Advantage.* New York: McGraw Hill.
- Osman, Z., & Sentosa, I. (2013). Service Quality and Customer Loyalty in Malaysian Rural Tourism: A Mediating Effect of Trust. *International Journal of Marketing Practices*, 1, 31-42.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- O'Sullivan, D. & Dooley, L. (2009). *Applying innovation.* Thousand Oaks, CA: SAGE.
- O'Sullivan, D. & Dooley, L. (2013). *Applying innovation.* Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Paul, M.M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organization Psychology.* (5th edition). California: Brooks/Cole.
- Peterson, E. & Plowman, G. E. (1953). *Business Organization and Management.* (3rd edition). Ill: Irwin.
- Prayotamornkul, P. & Nguanphan, S. (2014). Factors that Effect on Customer Satisfaction towards Service of Holiday Inn Resort Phuket. *Finance, Investment, Marketing and Business Management*, 4(2), 309-332.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Riaz, A. and Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Richard, B. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56-65.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2008). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ แปลจาก Management โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- Rovinelli R. J. & Hambleton R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion Referenced Test Item Validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Sangchang, P., Taratronsiri, P., Leetrakoon, S., & Wetcha, P. (2015). The Development Model of Transformational Leadership for Administrators which attached to Office of The Basic Education Commission. *Journal of Education Mahasarakham University*, 9, 78-90.
- Sangkaworn, C., & Mujtaba, B.G. (2012). Marketing practices of hotels and resorts in Chiang. Mai: A study of products, pricing, and promotional practices. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-17.
- Schermerhorn, J., R. (2005). *Management*. (8th edition). New York: John Wiley & Sons.
- Schiffman, L. G. (2015). *Consumer behavior* (11th edition). Boston: Pearson.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1994). *Consumer behavior* (5th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sheldrake, J. (1996). *Management Theory: From Taylorism to Japanization*. London: International Thomson business press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Shuai, A., & David, B. (2011). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 143-163.
- Shultzaberger, R. K., & Schneider, T. D., (1999). Using sequence logos and information analysis of Lrp DNA binding sites to investigate discrepancies between natural selection and SELEX. *Nucleic Acids Res*, 27(3), 882-887.
- Society for Human Resource Management. (2005). *The Essentials of Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tiganj, I. S., & Aleric, D. (2013). *Social media marketing in hotel companies: case study of an innovative approach to customer relationship management via Facebook at Maistra Inc*. Croatia. Retrieved from <http://www.lcbr-archives.com/media/files/12emc017.pdf>.
- Todnem, R., (2007). Performance, conformance and change: towards a sustainable tourism strategy for Scotland. *Sustainable Development*, 15(6). 329-396.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535-538.
- Vasadze, M., Mosashvili, I., and Duruli, T. (2018). Hotel Guest Service Technology. *Economics World*, 6(3), 185-190.
- Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1-11.
- Wantong, P. (2010). *High Performance Organization*. Chainath: Office of the Primary Education.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. (4th edition). New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ภาคผนวก ก

ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เพื่อการทำดัชนีนิพนธ์
เรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

1. ท่านคิดว่าสภาพปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
4. ท่านคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
5. ท่านคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
6. ท่านคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
7. ท่านคิดว่าปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
8. ท่านคิดว่าปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
9. ท่านคิดว่าปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
10. ท่านคิดว่าปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
11. ท่านคิดว่านวัตกรรมบริการ ด้านบริการหลัก ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด
12. ท่านคิดว่านวัตกรรมบริการ ด้านกระบวนการ ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด

13. ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการ ด้านบริการเสริม ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด

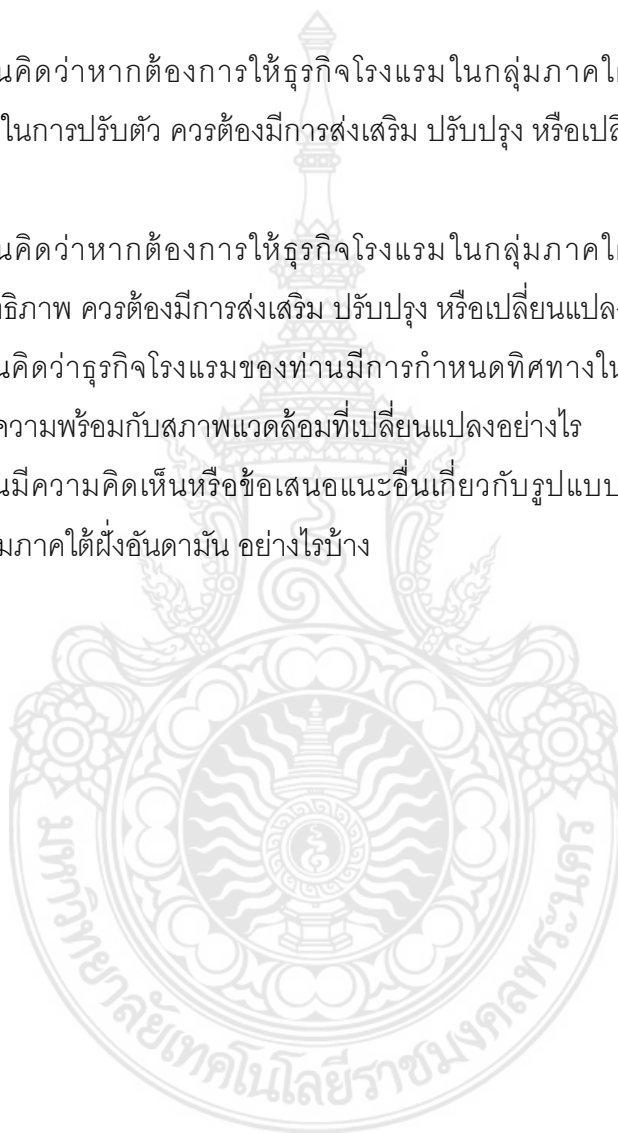
14. ท่านคิดว่าหากต้องการให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด ด้านความสามารถในการแข่งขัน ควรต้องมีการส่งเสริม ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงด้านไหนบ้าง อย่างไร

15. ท่านคิดว่าหากต้องการให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด ด้านความสามารถในการปรับตัว ควรต้องมีการส่งเสริม ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงด้านไหนบ้าง อย่างไร

16. ท่านคิดว่าหากต้องการให้ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่รอด ด้านความมีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการส่งเสริม ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงด้านไหนบ้าง อย่างไร

17. ท่านคิดว่าธุรกิจโรงแรมของท่านมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

18. ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับรูปแบบเพื่อความอยู่รอดของ ธุรกิจโรงแรมในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน อย่างไรบ้าง



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการทำดัชนี
เรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ขอให้ท่านประเมินระดับความคิดเห็นของรูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยทำเครื่องหมาย ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|-----|--------------------|
| 1 | คือ | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 | คือ | เห็นด้วยน้อย |
| 3 | คือ | ปานกลาง |
| 4 | คือ | เห็นด้วยมาก |
| 5 | คือ | เห็นด้วยมากที่สุด |

2. โปรดให้คำตอบว่า รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในแต่ละข้อเป็นด้านบวก หรือ ด้านลบ โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกทำเครื่องหมาย ในช่องใดช่องหนึ่ง

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ



ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา นัคเร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ แซ่อึ้ง
3. ดร.ธนภุต ยอดอุดม
4. ดร.วิลาวัณย์ จินวรรณ
5. ดร.เพียงพิศ ศรีประเสริฐ



ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม



ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการทำดัชนี
เรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกคำถาม ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ถือเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามข้อมูลชุดนี้ ได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยเกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก
กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในประเด็นส่วนประสมการตลาด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลา ในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ท่านเลือกเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

18 - 27 ปี

28 - 37 ปี

38 - 47 ปี

48 - 57 ปี

58 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีขึ้นไป

5. อาชีพ

ข้าราชการ/ พนักงานในหน่วยงานของรัฐ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจ

พนักงานบริษัทเอกชน/ รับจ้าง

เจ้าของกิจการ/ ธุรกิจส่วนตัว

นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษา

พ่อบ้าน/ แม่บ้าน/ ผู้เกษียณอายุ

6. รายได้ต่อเดือน

ไม่เกิน 15,000 บาท

15,001 - 25,000 บาท

25,001 - 35,000 บาท

35,001 - 45,000 บาท

มากกว่า 45,000 บาท

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทย เกี่ยวกับการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ท่านเลือกเพียงคำตอบเดียว

1. ท่านเคยใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน หรือไม่

<input type="checkbox"/> เคย	<input type="checkbox"/> ไม่เคย (ข้ามไปข้อ 3)
------------------------------	---
2. ความถี่ในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	<input type="checkbox"/> 1 ครั้งต่อปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	
3. หากท่านใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ท่านจะเลือกที่ตั้งใกล้สถานที่ใดมากที่สุด

<input type="checkbox"/> ใกล้ภูเขา	<input type="checkbox"/> ใกล้ทะเลและชายหาด
<input type="checkbox"/> ใกล้แหล่งช้อปปิ้งและสถานที่ท่องเที่ยว	<input type="checkbox"/> ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวก เช่น สนามบิน โรงพยาบาล สถานีตำรวจ
4. หากท่านเลือกใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ท่านจะเลือกใช้ด้วยเหตุผลใดมากที่สุด

<input type="checkbox"/> มีความสะอาด	<input type="checkbox"/> มีความปลอดภัย
<input type="checkbox"/> มีการบริการที่น่าประทับใจ	<input type="checkbox"/> มีความสะดวกในการใช้บริการ
<input type="checkbox"/> มีการส่งเสริมการขายบ่อยครั้ง	<input type="checkbox"/> มีความสมเหตุสมผลระหว่างราคากับการบริการ
5. วัตถุประสงค์ของท่านในการใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

<input type="checkbox"/> ทำงาน	<input type="checkbox"/> พักผ่อน
<input type="checkbox"/> ท่องเที่ยว	
6. ค่าใช้จ่ายที่ท่านพึงพอใจในการใช้บริการห้องพักของโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันต่อคืนอัตราเท่าใด

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 2,000 บาท	<input type="checkbox"/> 2,001 - 4,000 บาท
<input type="checkbox"/> 4,001 - 6,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 6,000 บาท

7. หากท่านจะเดินทางมาใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ท่านจะมาช่วงเวลาใด

- วันธรรมดา วันหยุดนักขัตฤกษ์
 วันหยุดเสาร์-อาทิตย์/ สดสัปดาห์ ช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์

8. หากท่านเดินทางมาใช้บริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ท่านจะมากับใคร

- เพื่อน ทัวร์ท่องเที่ยว
 ครอบครัว/ญาติ

9. หากท่านซื้อบริการโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ท่านจะซื้อผ่านช่องทางใด

- ติดต่อทางโรงแรมโดยตรง แพคเกจในมหรรมงานต่าง ๆ
 Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor
 และอื่นๆ

10. ท่านรู้จักโรงแรม/ที่พัก กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จากช่องทางใด

- เพื่อนแนะนำ มหรรมงานต่าง ๆ
 อินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์



ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในประเด็นส่วนประสมการตลาด

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการให้ความสำคัญของท่านที่สุด

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านผลิตภัณฑ์					
1.1 ชื่อเสียงของโรงแรม/ที่พัก					
1.2 ความสะอาดของโรงแรม/ที่พัก					
1.3 รสชาติอาหารดี มีเมนูพื้นถิ่น และบริการอาหารเช้าที่หลากหลาย					
1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการเสริมของโรงแรม/ที่พัก เช่น กระจกน้ำร้อน ไดรเป่าผม อ่างอาบน้ำ สระว่ายน้ำ มุมสำหรับเด็ก WIFI และอื่น ๆ					
2. ด้านราคา					
2.1 มีการแสดงราคาห้องพักไว้ชัดเจน					
2.2 การกำหนดราคาของโรงแรม/ที่พัก มีความเหมาะสม					
2.3 ราคาของโรงแรม/ที่พัก ถูกกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน					
2.4 โรงแรม/ที่พัก มีการจัดราคาพิเศษในการเข้าพักระยะยาว หรือพักแบบหมู่คณะ					
3. ด้านการจัดจำหน่าย					
3.1 บริการจองห้องพัก ผ่านโรงแรม/ที่พักโดยตรง					
3.2 สิทธิพิเศษในการจองห้องพัก ผ่านธนาคาร/บัตรเครดิต ที่ร่วมมือกับทางโรงแรม/ที่พัก					
3.3 สามารถจองโรงแรม/ที่พัก ผ่านมหรรมงานต่าง ๆ เช่น เที่ยวทั่วไทยไปทั่วโลก งานไทยเที่ยวไทย					

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4 สามารถจองโรงแรม/ที่พัก ผ่าน Online Travel Agency (OTA) เช่น Agoda, Expedia, Booking Tripadvisor และอื่นๆ					
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด					
4.1 บริการจตุรถรับ-ส่ง ฟรีของโรงแรม/ที่พัก					
4.2 การลดราคาในช่วงเทศกาล หรือโปรโมชั่นในวันสำคัญ					
4.3 การขายแบบแพ็คเกจในราคาพิเศษ เช่น รวมค่าอาหารเช้า/อาหารค่ำ					
4.4 การลดราคาสำหรับการเข้าพักระยะยาว แบบหมู่คณะ และกลับมาพักซ้ำ					
5. ด้านบุคลากร					
5.1 การแต่งกายที่สุภาพ และเหมาะสมของพนักงาน					
5.2 ความสามารถของพนักงานในการแนะนำสถานที่ใกล้เคียง					
5.3 ความพร้อมและรวดเร็วในการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินของพนักงาน					
5.4 พนักงานในการดูแล เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการ					
6. ด้านกระบวนการในการให้บริการ					
6.1 การเรียกเก็บเงินมัดจำในการจองโรงแรม/ที่พัก					
6.2 โรงแรม/ที่พักมีการให้บริการตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.3 การแจ้งขั้นตอนการบริการ เช่น การจองห้องพัก การเช็คอิน-เช็คเอาท์ การทำความสะอาดของโรงแรม/ที่พัก					
6.4 ระบบการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น ชำระด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ชำระโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร					
7. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ					
7.1 โรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นสถานที่ท่องเที่ยวและแหล่งช้อปปิ้ง					
7.2 อุปกรณ์ความปลอดภัยของโรงแรม/ที่พัก สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน					
7.3 โรงแรม/ที่พัก อยู่ใกล้สถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่งสาธารณะ					
7.4 บรรยากาศของโรงแรม/ที่พักมีการตกแต่งที่สวยงาม สะท้อนเป็นเอกลักษณ์ และความเป็นมาตรฐานของโรงแรม					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา นัคเร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ แซ่อึ้ง
3. ดร.ธนภุต ยอดอุดม
4. ดร.วิลาวัณย์ จินวรรณ
5. ดร.มนทิรา สังข์ทอง



ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล ภัทราวรรณ วังบุญคง
วัน เดือน ปีเกิด 30 กรกฎาคม 2524
ภูมิลำเนา อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ประวัติการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
วุฒิมัธยมศึกษา	สถาบันราชภัฏพระนคร	2547
บริหารธุรกิจบัณฑิต	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	2551

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ทุนการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

