

## บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน The Role of Transformational Leadership Administrators of Hotels In Hua Hin

ลิขิตา เถลิ้มพลโยธิน<sup>1\*</sup> และสันติธร ภูริภักดี<sup>2</sup>

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### บทคัดย่อ

บทความเรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหินและบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน วิจัยดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษา แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม จำนวน 300 คน 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ทำการคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร 2 คน และหัวหน้าแผนก 8 คน จากผู้จัดการโรงแรมและหัวหน้าแผนกทั้ง 5 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

ระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน พบว่า ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. 0.32) ส่วนในรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาตามด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและด้านที่น้อยที่สุดคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารได้แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเพราะ ผู้บริหารคือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กร ภารกิจหลักของผู้บริหารคือการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านให้มากที่สุดเพื่อเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงาน โดยมีผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค มีการสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์การร่วมกันกับผู้บริหาร เน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญและนำภาคภูมิใจทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค ดังนั้น จึงต้องมีวิสัยทัศน์ และมีความเสียสละเวลา ให้กับงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การชื่นชมยินดีกับความสามารถและความสำเร็จของผู้อื่น การวางระบบบริหารจัดการทรัพยากรที่อยู่เสมอ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงแรมมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหากระตุ้นกระบวนการคิดเรียนรู้ วิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานในโรงแรมต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆหรือคิดสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของเขา ดังนั้น เราจึงถือหลักการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการคิดต่อกิจกรรมของการทำงานอยู่เสมอ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารกระทำตนเป็นที่น่าเชื่อถือน่าเคารพ น่ายกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ดังนั้น จึงมีความมุ่งมั่นตั้งใจทุ่มเทเสียสละมีวินัยในตนเองเสมอต้นเสมอปลาย มีความรับผิดชอบสูงมีการทำงานรวดเร็วคล่องแคล่วมีการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีสัจจะพูดจริงทำจริง มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำสูงมีมารยาทอ่อนน้อมถ่อมตนมีความเป็นผู้นำและสามารถเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานที่ดี

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ โดยผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ มีสมรรถนะจำเป็นที่สูงขึ้นและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในวิชาชีพการบริการเพื่อจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดจนนำไปสู่ผลลัพธ์ ทางบริการที่ดีมีคุณภาพให้เกิดกับทำงานต่อไป ดังนั้น จึงต้องมีความเป็นกันเอง มีจิตสำนึกในศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ การสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพตามความต้องการ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง

## Abstract

The article on the role of transformational leadership administrators of hotels in HuaHin in aims to study the role of transformational leadership administrators of hotels in HuaHin and mixed methodology. The education divide the sample into 2 parts: 1) Quantitative research sample the 300 questionnaires. 2) Qualitative research sample used in the interview purposive sampling was conducted by 2 executives and 8 heads department from 5 hotel managers. were used found that :

The level of opinion on the role of transformational leadership administrators of hotels in HuaHin was found to be at high level ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D 0.32). There is a high level of presence on every level. Secondly, stimulating the use of intelligence followed by ideological influences The creation of prestige and found that the least side is consideration of individuality.

The role of transformational leadership administrators of hotels in Hua Hin the interview can conclude that:

Motivational executives have expressed confidence that their colleagues will be able to achieve their goals because executives are leaders in the organization. The primary task of the executive is to develop the organization successfully. It is essential to show leadership in all aspects of change as much as possible in order to motivate members of the organization to perform as efficiently and effectively as possible. Executives must demonstrate that they are confident that they are meeting goals, and positive thinking to colleagues. The management encourages colleagues when they face barriers. There is creation and promotion of dedication the participants to develop a collaborative organization with executives. It is important for participants to see the importance of mission. Encouraged to work when faced with problems and obstacles, therefore, must have a rhetorical, visionary and time-sacrificial dedication to job. Rejoice with the ability and success of others, good resource management system.

The stimulation of intelligence. Management and staff to solve problems in hotel systematically. This may be because hotel executives have ability to motivate co-workers to solve problems. Stimulate the thinking process Learn how to analyze and solve problems creatively. In addition, management will also encourage subordinates to develop new ways or new things. In order to achieve on his daily mission. For example, management has adopted Thailand 4.0 concept to support AEC countries to visit in Thailand. So we hold the principle of giving everyone the opportunity to express their ideas, participate in thinking about the activities of their work.

The influence of ideology. Leaders must be trusted to do what is right, moral and ethical. Leaders will avoid using power, for personal gain. This is because executives are credible, honor open faith, open minded, listen to opinions and suggestions. Be kind a vision, initiative and it is a good role model for the co-workers, so they are committed to sacrifice self-discipline. The high responsibility, have a fast, fluent, have a good role model, truthful, realistic speaking, have a spirit of leadership, have a humble manners leadership and good co-operation.

Consideration of individuality. Management must pay attention to the individual, and make all employees feel valued and important. It also gives employees the opportunity to fully utilize their talents and learn new things that challenge you. The management is responsible for providing advice. Support and encourage employees to progress in responsible work. Increased competency and readiness to perform in service profession to provide the most effective and learning process lead to results. Good quality service to continue to work, so it must be friendly. The sense of dignity humanity to support the development of potential needs.

**Keywords :** leader, change management

\*ผู้นิพนธ์ประสานงาน

## 1. บทนำ

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันอยู่ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องรับมือกับความท้าทาย จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่มากขึ้น ต้นทุนการบริหารจัดการสูงขึ้น ความหลากหลายของพนักงานความต้องการของลูกค้าทั้งสินค้าและบริการที่ต้องการทั้งความเร็ว คุณภาพ และราคา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรด้านการเงิน ด้านสินทรัพย์ถาวร ด้านข้อมูล และด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์<sup>1</sup> ที่ทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจและเตรียมการพัฒนาปรับปรุง ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ บุคลากร และกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้รับมือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลไปข้างหน้า และสามารถกำหนดทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นสู่คนในองค์การให้คล้อยตามได้ จูงใจให้คนทุ่มเท เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เน้นการกระจายอำนาจหรือมอบหมายอำนาจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ นอกจากนั้นประเด็นเรื่องการสื่อสารองค์การ นับว่าเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ การติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และต่อองค์การเพราะการติดต่อสื่อสารนั้นมีหน้าที่สำคัญ คือ เป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ใจจูงใจพนักงาน ใจแสดงออกถึงความรู้สึกต่างๆของพนักงาน และพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆจากผู้บริหารหรือองค์การ<sup>2</sup>

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารให้สำเร็จผล

ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้น มีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำในการบริหาร เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือ จากผู้ร่วมงานเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหากภาวะผู้นำของผู้บริหารตรงกับความต้องการ

คาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์กรจะสูงมากเท่านั้น<sup>3</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติในการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน เพราะได้รับความพึงพอใจและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จึงจำเป็นที่ผู้บริหาร และพนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการกระบวนการทัศนวิสัยทัศนในการทำงาน ตามทฤษฎีของ บาสและอโวลีโอ ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่างๆ ทำให้เกิดความตระหนัก รู้เรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐบาล โรงพยาบาล มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง<sup>4</sup>

จากการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความสนใจว่า ผู้นำโรงแรมในอำเภอหัวหินมีบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหินเป็นอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน
2. เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน
3. เพื่อเสนอแนะบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน

## 3.นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงแรมในอำเภอหัวหิน ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้ผู้ตามปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ ซึ่งประกอบด้วย

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงแรมมีพฤติกรรมที่ดีที่ผู้บริหารองค์กรแสดงให้เห็น เป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน บุคลากรในโรงแรมต้องเอาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงแรมบริหารโรงแรมที่เป็นกระบวนการประพุดิตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงแรม โดยแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรในโรงแรมเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงแรมบริหารโรงแรมที่เป็นกระบวนการ มีการโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรในโรงแรมตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรม ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหาส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรม

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีภาวะในการวินิจฉัย บุคลากรในโรงแรม โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงแรมรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

## 4.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 4.1. ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจ ต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการใช้กรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling) การสร้างแรงตลใจ (Inspirational motivation) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)<sup>5</sup>

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ<sup>6</sup>

#### 4.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับขั้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ<sup>7</sup>

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: Or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำ จะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จิตใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulating: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่าเริงใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

## 5.การดำเนินการวิจัย

วิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีจำนวนห้องพักของโรงแรม 100 ห้องขึ้นไปในอำเภอหัวหินที่ขึ้นทำเนียบบัญชีโรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 มีจำนวน 10 แห่ง<sup>10</sup> โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม โดยมีประชากรเป็นพนักงานปฏิบัติการจำนวน 1,300 คน กลุ่มตัวอย่างจะทำการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบบการเก็บข้อมูลโรงแรมละเท่าๆ กันจากรายชื่อโรงแรมที่กำหนดไว้ และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 297 คน โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวน 350 คน และได้แบบสอบถามกลับคืนมาได้จำนวน 300 คน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกผู้บริหารจำนวน 2 คนและหัวหน้าแผนกจำนวน 8 คน (ในการคัดเลือกผู้นำเป็นตัวแทนโรงแรมละ 1 คนเลือกเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้จัดการและหัวหน้าแผนก) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบุคคล หัวหน้าแผนกอาหารและเครื่องดื่ม หัวหน้าแผนกแม่บ้าน หัวหน้าแผนกแผนกต้อนรับส่วนหน้า โดยผู้ศึกษาได้ทำการคัดเลือกประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

## 6.การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นคำถามด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยสอบถามจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงแรมในอำเภอหัวหิน จำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน เป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) โดยสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำนวน 40 ข้อ

2. เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ บันทึกภาคสนาม มีทั้งการบันทึกลงใบตอบแบบสัมภาษณ์ที่เป็นการตั้งคำถามบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน พร้อมทั้งบันทึกเสียงและภาพ ของการสัมภาษณ์

## 7.ผลการวิจัย

- ระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	101	33.67
หญิง	199	66.33
รวม	300	100.00
อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	68	22.67
31-40 ปี	152	50.66

41-50 ปี	68	22.67
51 ปีขึ้นไป	12	4.00
รวม	300	100.00
ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	38	12.67
มัธยมศึกษาตอนปลาย	39	13.00
ปริญญาตรี	204	68.00
ปริญญาโทขึ้นไป	19	6.33
รวม	300	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	64	21.34
5-10 ปี	157	52.33
11-15 ปี	73	24.33
มากกว่า 15 ปี	6	2.00
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหินจำนวน 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 66.33 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 152 คิดเป็นร้อยละ 50.66 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 52.33

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน

ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.14	0.47	มาก
2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.18	0.39	มาก
3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.16	0.32	มาก
4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.10	0.38	มาก
รวมเฉลี่ย	4.15	0.32	มาก

จากตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหินพบว่า ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. 0.32) ส่วนในรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกรายด้านคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาตามด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 2. บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรมในอำเภอหัวหิน กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้บริหารได้แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเพราะผู้บริหารคือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กร ภารกิจหลักของผู้บริหารคือการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านให้มากที่สุดเพื่อเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงาน โดยมีผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและ



อุปสรรค มีการสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์การร่วมกันกับผู้บริหาร เน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญและนำภาคภูมิใจทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคคั้งนั้น จึงต้องมี วาทศิลป์ มีวิสัยทัศน์ และมีความเสียสละเวลา ให้กับงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การชื่นชมยินดีกับความสามารถและความสำเร็จของผู้อื่น การวางระบบบริหารจัดการทรัพยากรที่ที่อยู่เสมอ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรมในอำเภอหัวหินให้ความเห็นว่า ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงแรมมีความสามารถในการกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหากระตุ้นกระบวนการคิด เรียนรู้วิธีวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานในโรงแรมต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดสิ่งแปลกใหม่เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของเขา ดังนั้นเราจึงถือหลักการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วม ในการคิดต่อกิจกรรมของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรมในอำเภอหัวหิน กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ไว้ใจ ได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารกระทำตนเป็นที่น่าเชื่อถือน่าเคารพ นายกองเลื่อมใส ศรัทธา เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ดังนั้น จึงมีความมุ่งมั่นตั้งใจทุ่มเท เสียสละมีวินัยในตนเองเสมอต้นเสมอปลาย มีความรับผิดชอบสูงมีการทำงานรวดเร็วคล่องแคล่วมีการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะพูด จริงทำจริง มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำสูงมีมารยาทอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นผู้นำและสามารถเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานที่ดี

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการและหัวหน้าแผนกของโรงแรมในอำเภอหัวหิน อธิบาย ถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ โดย ผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ มีสมรรถนะ จำเป็นที่สูงขึ้นและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในวิชาชีพการบริการเพื่อจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดจนนำไปสู่ผลลัพธ์ ทางบริการที่ดีมีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับทำงานต่อไป ดังนั้น จึงต้องมีความ เป็นกันเอง มีจิตสำนึกในศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ การสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพตามความต้องการ

3. ข้อเสนอแนะบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ต่ำสุด 3 อันดับแรกในแต่ละด้านจาก 4 ด้าน วิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม จัดทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนา บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหินดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1.1 จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการพนักงานและหัวหน้างานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแสดงความคิดเห็นและ ปฏิบัติการจริงจากปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานและการประสานงานซึ่งกันและกัน

1.2 สนับสนุนผู้ที่สนใจเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความรู้ในสาขาที่พนักงานปฏิบัติงานด้วยการเปิดรับอย่างสม่ำเสมอ

1.3 จัดให้มีการประกาศผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีเด่นทราบเป็นประจำทุกเดือนมาจากผลของการปฏิบัติงานด้านใด ได้กำหนดเกณฑ์การได้มาอย่างไร เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอยากทำงานเพื่อให้ได้เห็นผลงานของตนเองมากขึ้น

2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางการพัฒนา ได้แก่

2.1 ผู้นำนำพาพนักงานไปศึกษาดูงานโรงแรมที่มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการและได้รับรางวัล

2.2 ตัวผู้นำเองต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานและหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก

2.3 ให้ผู้นำวางแผนจัดระบบการบริหารจัดการโดยแบ่งการปกครองออกเป็นแผนก ๆ แบ่งเกณฑ์ที่แน่นอน เป็นสัดส่วน

เพื่อการดูแลและบริหารอย่างทั่วถึง

2.4 จัดให้มีการประเมินแต่ละแผนกต่างๆที่มีการจัดให้มีการประเมินระเบียบเรียบร้อยดี และสร้างแรงจูงใจโดยมีการมีรางวัลมอบให้

2.5 ให้ความรู้กับผู้นำถึงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องดูแลในทุกด้านที่สามารถรองรับบริการลูกค้าได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์

2.6 ให้ผู้นำสำรวจข้อมูลเพื่อค้นหาแต่ละแผนกมีส่วนใดที่ขาดตกบกพร่องหรือเสียหายด้านสถานที่ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะเกิดอันตรายกับลูกค้าและแจ้งในแต่ละแผนกเพื่อเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลา

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แนวทางการพัฒนา ได้แก่

3.1 ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างเป็นระบบ

3.2 ผู้บริหารโรงแรมจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหากระตุ้นกระบวนการคิด เรียนรู้วิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3.3 ผู้บริหารต้องถือหลักการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการคิดต่อกิจกรรมของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3.4 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางความคิดใหม่ ๆ ด้วยการเรียนรู้วิวัฒนาการใหม่ ๆ ต้องรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงเพื่อถ่ายทอดให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะนำมาให้ใช้กับหน่วยงานเพื่อการบริหารแนวใหม่ที่ล้ำหน้าไปกว่าที่อื่น

## 8.สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน

ระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหินพบว่า ในภาพรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้าน มีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาตามด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี และพบว่า ด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงแรมได้ผ่านการทดสอบความสามารถ จึงได้คนที่มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น เข้ารับการอบรม การศึกษาดูรวมทั้งส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ปัจจัยนั้นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่ รัตติกรณังจิตวิศาลกล่าวไว้ว่า ตลอดช่วงของการบริหารที่ผ่านมาย่อมพบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าด้านใดด้านหนึ่ง ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดอย่างมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือหรือไม่ มีการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ที่จะนำไปสู่การก้าวไปข้างหน้าด้วยการเปลี่ยนแปลงตามจุดหมายหรือตามความคาดหวังด้วยความราบรื่นมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้<sup>11</sup>

2. บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรมในอำเภอหัวหิน กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้บริหารได้แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเพราะ ผู้บริหารคือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กร ภารกิจหลักของผู้บริหารคือการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านให้มากที่สุดเพื่อเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงาน โดยมีผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรคมีการสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกับผู้บริหาร เน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค ดังนั้น จึงต้องมีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์และมีความเสียสละเวลา ให้กับงาน การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การชื่นชมยินดีกับความสามารถและความสำเร็จของผู้อื่น การวางระบบบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีอยู่เสมอสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกิจ สาธุสัจย์ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารได้แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงานผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค มีการสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กร

ร่วมกันกับผู้บริหาร เน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญ และนำภาคภูมิใจทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค<sup>12</sup>

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและหัวหน้าแผนกของโรงแรมในอำเภอหัวหินให้ความเห็นว่าผู้บริหาร หัวหน้าแผนกและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและหัวหน้าแผนกโรงแรมมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นกระบวนการคิด เรียนรู้วิธีวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานในโรงแรมในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารและหัวหน้าแผนกยังจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของเขา ดังนั้นเราจึงถือหลักการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการคิดต่อยอดของการปฏิบัติงานอยู่เสมอและโอวโลโอ ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ผู้บริหารองค์กรอาจใช้กลุ่มเสนอความคิดใหม่ต่อองค์การซึ่งจะทำให้โครงการที่เกิดขึ้นเป็นโครงการที่แปลกใหม่<sup>13</sup>

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและหัวหน้าแผนกโรงแรมในอำเภอหัวหิน กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารกระทำตนเป็นที่น่าเชื่อถือน่าเคารพน่ายกย่องเลื่อมใส ศรัทธา เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ดังนั้น จึงมีความมุ่งมั่นตั้งใจทุ่มเทเสียสละมีวินัยในตนเองเสมอต้นเสมอปลาย มีความรับผิดชอบสูงมีการทำงานรวดเร็วคล่องแคล่วมีการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสัจจะพูด จริงทำจริง มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำสูงมีการยาอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นผู้นำและสามารถเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานที่ดีและโอวโลโอที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม<sup>14</sup>

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการและหัวหน้าแผนกโรงแรมในอำเภอหัวหิน อธิบายถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ผู้บริหารและหัวหน้าแผนกจะต้องให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ โดยผู้บริหารและหัวหน้าแผนกทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ การสนับสนุนและการส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ มีสมรรถนะจำเป็นที่สูงขึ้นและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในวิชาชีพการบริการเพื่อจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดจนนำไปสู่ผลลัพธ์ ทางบริการที่ดีมีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับงานต่อไป ดังนั้น จึงต้องมีความเป็นกันเอง มีจิตสำนึกในศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ การสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพตามความต้องการสอดคล้องกับแนวคิดของบาสและโอวโลโอ ที่กล่าวว่า ผู้นำควรมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ยั่วความสนใจของผู้ร่วมงานให้มองงานของตนเองด้วยการมุ่งประสิทธิผลที่สูงขึ้นทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของงานและขององค์การ พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นและช่วยผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงเพื่อเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ<sup>15</sup>

3. ข้อเสนอแนะบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ต่ำสุด 3 อันดับแรกในแต่ละด้านจาก 4 ด้าน วิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม จัดทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนาบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวทางการพัฒนา

ได้แก่ จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการพนักงานและหัวหน้างานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติการจริงจากปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานและการประสานงานซึ่งกันและกัน สนับสนุนผู้ที่สนใจเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความรู้ในสาขาที่พนักงานปฏิบัติงานด้วยการเปิดรับอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการประกาศผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีเด่นทราบเป็นประจำทุกเดือนมาจากผลของการปฏิบัติงานด้านใด ได้กำหนดเกณฑ์การได้มาอย่างไร เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอยากทำงานเพื่อให้ได้เห็นผลงานของตนเองมากขึ้น

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้นำนำพาพนักงานไปศึกษาดูงานโรงแรมที่มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการและได้รับรางวัล ตัวผู้นำเองต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานและหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก ให้ผู้นำวางแผนจัดระบบการบริหารจัดการโดยแบ่งการปกครองออกเป็นแผนก ๆ แบ่งเกณฑ์ที่แน่นอน เป็นสัดส่วนเพื่อการดูแลและบริหารอย่างทั่วถึง จัดให้มีการประเมินแต่ละแผนกต่าง ๆ ที่มีการจัดให้มีการประเมินระเบียบเรียบร้อยดี และสร้างแรงจูงใจโดยการมีรางวัลมอบให้ และให้ความรู้กับผู้นำถึงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องดูแลในทุกด้านที่สามารถรองรับบริการลูกค้าได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ ให้ผู้นำสำรวจข้อมูลเพื่อค้นหาแต่ละแผนกมีส่วนใดที่ขาดตกบกพร่องหรือเสียหายด้านสถานที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะเกิดอันตรายกับลูกค้าและแจ้งในแต่ละแผนกเพื่อเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารโรงแรมจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหากระตุ้นกระบวนการคิด เรียนรู้วิถีวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องถือหลักการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการคิดต่อยอดกิจกรรมของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางความคิดใหม่ ๆ ด้วยการเรียนรู้วิวัฒนาการใหม่ ๆ ต้องรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงเพื่อถ่ายทอดให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะนำมาให้ใช้กับหน่วยงานเพื่อการบริหารแนวใหม่ที่ล้ำหน้าไปกว่าที่อื่น

จากข้อเสนอแนะบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในอำเภอหัวหิน บางส่วนอาจจะมีโครงการที่แต่ละแผนกได้จัดทำขึ้นบ้างแล้วแต่ผลที่ได้จากการสนทนาแลกเปลี่ยนทำให้ได้แก้ไขข้อข้องใจ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหัวหน้างานในแต่ละโรงแรม และได้เห็นความต้องการของพนักงานที่บางครั้งไม่ได้เดินไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทำให้ได้แนวทางที่สามารถนำกลับไปใช้ในโรงแรมเพื่อพัฒนาต่อไป

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 9.1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจากผลการศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจึงควรมีการมอบหมายงานอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นรายบุคคลให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับและชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา อีกทั้งมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองส่งเสริม สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

### 9.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์กรอื่น ๆ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

## 10. เอกสารอ้างอิง

หนังสือ

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น จำกัด.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). องค์ประกอบของกลุ่มงานการบริหารงานบุคคล.

พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีดจำกัด.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ. ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : วิรัตน์เ็ดดูเคชั่น.

Bass, Bernard M and Bruce J. Avolio, (1991). The Full Range Model of

Leadership. New York : McGraw-Hill, Inc. Stogdill, R.M. (1974). Handbook of

leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press

บทความ/วารสาร

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 28 (มกราคม-มิถุนายน) : 31-48. วิทยานิพนธ์:

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปริญญาานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุขภูิบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ศุภกิจ สานุสสัย. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ข้อมูลจากเว็บไซต์:

สมาคมโรงแรมไทย, 2547. ค้นวันที่ 26 เมษายน 2560. จาก <http://www.thaihotel.org>.