



**การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน
กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่
อริญญา โคเสนติโน และเทียน เลรามัน***

**Organization Change Management for Accommodating Chinese Travellers:
A Case Study of 4 Stars Hotels, Tambon Chang Klan, Chiang Mai Province**

Aranya Cosentino and Taien Layraman*

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000

Faculty of Business Administration, Payap University, Amphur Muang, Chiang Mai, 50000

*Corresponding author. E-mail address: taien_l@payap.ac.th

Received: 18 March 2016; Accepted: 24 May 2016

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน โดยรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงแรมและพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t-test และ F-test

ผลการทดสอบสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานโรงแรม และจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพักเมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาติอื่น ๆ ในปีที่ผ่านมาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงโรงแรมและการดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน การดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ การสื่อสารภายในองค์กร การมอบหมายความรับผิดชอบและการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา พบว่า ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาษาจีนและวัฒนธรรมของชาวจีน เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวจีน และสามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวจีนได้มากขึ้น ซึ่งก็จะช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสาร และควรมีการวางแผนกำหนดนโยบายการบริหารจัดการหรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานได้ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวจีน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง นักท่องเที่ยวชาวจีน โรงแรมระดับ 4 ดาว

Abstract

The objective of this study was to explore the organization change management for accommodating Chinese traveller. Data was collected by a set of questionnaires with a management team of 4 star hotels in Tambon Chang Klan, Chiang Mai Province, using a method of purposive sampling. Data was analyzed by statistic of frequency, mean, standard deviation and hypothesis test of t-test and F-test.

Hypothesis test result of statistic significant at level of 0.05 found that the sample group of hotel that had amount of rooms, hotel staff and Chinese client occupied, when compare to traveller in other nationality in previous year, had the rate of opinion to hotel change management and to proceed along the plan of hotel change management plan in order to accommodate Chinese traveller, were not different.

The result was found that the executive hotel management overall opinion about changing hotel management was rated as high level. The procedure of the hotel change management found that hotel's executive staff had the overall opinion to proceed along the plan of hotel change management plan in high level. Opinion of proceed as plan of hotel change management in culture change of the organization in highest level, subordinate was communication within organization, responsibility assignment and to win over the change resistant.

Based on the studies it is suggested that people in the organization should be encouraged to study Chinese language and learn more about Chinese culture. In order to gain a better understanding about the behavior of Chinese tourists and to enhance the communications with them. This will help reducing problems of miscommunication while there should be a plan or policy to manage strategies for organizational changes to meet the operational needs of Chinese tourists and to be on the same page with the modern world.

Keywords: Organization Change Management, Chinese Traveller, 4 Stars Hotel

บทนำ

แนวคิด เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ใช้ในการพัฒนาและจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเคลื่อนย้ายธุรกิจจากปัจจุบันไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างความรู้และทักษะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ (Intarachote, 2010)

จังหวัดเชียงใหม่ถือเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย ซึ่งอุตสาหกรรมภาคบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอย่างธุรกิจโรงแรมที่พักนับเป็นสถานที่พักที่มีความสำคัญต่อการมาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ปัจจุบันมีโรงแรมหลากหลายประเภทให้นักท่องเที่ยวได้เลือกใช้บริการ ซึ่งโรงแรมแต่ละแห่งก็จะมีรูปแบบของการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แตกต่างกันไป ตามมาตรฐานของแต่ละโรงแรม โดยมาตรฐานของโรงแรมนั้นก็จะมีการกำหนดตั้งแต่ระดับ 1 ดาวไปจนถึง 5 ดาว โดยปัจจุบันนักท่องเที่ยวชาวจีนที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่จะนิยมเข้าพักในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เนื่องจากโรงแรมระดับ 4-5 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ครบครัน และมีการบริการที่ดี ตรงกับความต้องการ (Eakprathomsuk, 2012)

ปัจจุบันนักท่องเที่ยวชาวจีนถือว่ามีบทบาทเป็นอย่างมากในการกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่ โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวให้มีความคึกคักและขยายตัวดี ขณะเดียวกันยังมีกำลังซื้อสูงอีกด้วย โดยพบว่า มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อวันระหว่างท่องเที่ยวอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ประมาณ 3,000 บาทต่อคน ใกล้เคียงกับนักท่องเที่ยวจากยุโรปและอเมริกา ซึ่งมีจำนวนวันพักเฉลี่ยมากกว่า 3 วันของนักท่องเที่ยวต่างชาติทั่วไป แมวนักท่องเที่ยวชาวจีนจะมีภาพลักษณ์ไม่สูงเท่านักท่องเที่ยวจากกลุ่มยุโรปแต่ก็มีการใช้จ่ายสูงมาก

ประเทศหนึ่งในบรรดานักท่องเที่ยวทั่วโลก อย่างไรก็ตามถึงแม้ในเชิงบวกนักท่องเที่ยวชาวจีนจะสร้างรายได้และกำไรเพิ่มมากขึ้นให้แก่ผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก แต่ในเชิงลบนักท่องเที่ยวชาวจีนก็มีพฤติกรรมที่สร้างความเดือดร้อนและไม่พอใจให้กับประชาชนชาวไทยเป็นจำนวนมากเช่นกัน (Pusuwan, 2014)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรต้องปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมด้วยว่าวัฒนธรรมที่แตกต่าง ความต้องการการบริการที่แตกต่างจากนักท่องเที่ยวชาวจีน จึงเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการโรงแรมว่า ผู้บริหารจะมีแนวทางการบริหารโรงแรมตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแล้ว จะเป็นประโยชน์ให้กิจการโรงแรมอื่น ๆ โดยเฉพาะโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่สามารถที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนที่มาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนของโรงแรมในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่



ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Yossyingyong, 2005)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ และการขยายขอบเขตไปสู่สากล (Yavirach, 2013)

องค์กรมักจะมีการตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ คู่แข่งใหม่ ตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่และความต้องการผลงานที่ดีขึ้นด้วยโปรแกรมหรือวิธีการต่างๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อจัดอุปสรรคและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมหรือวิธีการเหล่านี้ ซึ่งสามารถจัดเข้าอยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงได้ (Mekjumroen, 2008) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง โปรแกรมเหล่านี้จะมองว่า องค์กรเป็นเหมือนกลุ่มของชิ้นส่วนที่ทำงานร่วมกัน ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงสุด พร้อมด้วยทีมที่ปรึกษาจะพยายามที่จะปรับส่วนประกอบเหล่านั้นเพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ซึ่งการควรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนบางแผนกของกิจการ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นตัวอย่างของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน โปรแกรมลักษณะนี้จะมีการตั้งเป้าหมายเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือวิธีการอื่นๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงานสำหรับกิจกรรมขององค์กรที่ได้รับความสนใจจากลูกค้า

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ โปรแกรมเหล่านี้มุ่งหมายไปยังการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน เช่น กระบวนการในการให้บริการจองห้องพัก การปฏิรูประบบให้บริการแก่ลูกค้าในด้านต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการมักมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กระบวนการต่างๆ นั้นมีความรวดเร็วมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือน่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้ามากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โปรแกรมเหล่านี้มุ่งไปที่คนในองค์กร เช่น แนวทางของโรงแรมในการดำเนินธุรกิจหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงแรมและพนักงานโรงแรม การเปลี่ยนจากการบริหารแบบการสั่งการและการควบคุมไปเป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

2. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

2.1 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันโดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งเราอาจจะระบุขอบเขตสำคัญๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง (Yavirach, 2013) ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1.1 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy Change) คือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์การตัดทอน การเปลี่ยนระบบการตัดสินใจแบบรวมอำนาจเป็นกระจายอำนาจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร นโยบาย ระบบการให้ค่าตอบแทน การประสานงาน เทคโนโลยี

2.1.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กรจะถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนมากจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนสู่ระดับล่าง เช่น การลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง การเพิ่มหรือลดขนาดของการควบคุม การออกแบบและการจัดสรรงาน

2.1.3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องมืออุปกรณ์วิธีการดำเนินงานและสายงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถ

ในการแข่งขันได้ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมักจะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การมอบหมายและการแบ่งงานกันทำของพนักงาน เป็นต้น

2.1.4 การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของพนักงานองค์กรทุกแห่งต้องการที่จะจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร อันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์ การประเมินผล การปฏิบัติ การสับเปลี่ยนงาน การให้การสนับสนุน และการใช้รางวัลเพื่อเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ต้องการ เป็นต้น

2.1.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งเปลี่ยนแปลงบ่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม

2.2 การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change)

การลงมือปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการยอมรับของบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องดำเนินการไปตามระบบของตัวเองและอีกด้าน คือ ต้องแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากรให้มากที่สุด โดยกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

2.2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงาน ต้องเริ่มต้นจากการแนะนำให้บุคลากรรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน ซึ่งการกระจายข้อมูลการเปลี่ยนภายในหน่วยงานให้บุคลากรทั้งหมดได้รับทราบเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อลดการต่อต้านจากความรู้และความไม่เข้าใจ รวมถึงรับทราบความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ ในองค์กรหรือหน่วยงาน ควรมีการจัดตั้งทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีหน้าที่กำหนดบริบทในการเปลี่ยนแปลงและแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้คนในองค์กรทราบ จัดหาทรัพยากรในองค์กรให้เหมาะสมภายใต้เวลาและงบประมาณที่กำหนด โดยแบ่งการทำงานออกเป็นโปรเจกต์ในแต่ละโปรเจกต์มีผู้นำในการบริหาร ประสานงานให้แต่ละโปรเจกต์ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้โดยการสื่อสารให้คนในองค์กรเห็นภาพการทำงานในภาพรวมและสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2.2.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน ของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น หน่วยงานควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสำเร็จ คือ การหลีกเลี่ยงการตำหนิของพนักงานในองค์กรและการเผชิญกับวิกฤตที่องค์กรกำลังเผชิญปัญหาอยู่

2.2.4 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการจัดการการต่อต้านในแต่ละรูปแบบ โดยทั่วไปลักษณะการต่อต้านมีทั้งหมด 3 รูปแบบ ได้แก่

1) การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง (Denial) บุคคลประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงการร่วมมือใดๆทั้งสิ้น วิธีการแก้ไขที่ดี คือ ใช้การชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่จะได้รับ

2) การต่อต้านเฉยๆ (Passive Resistance) บุคคลประเภทนี้จะแสดงตนเหมือนพร้อมให้ความร่วมมือ แต่เมื่อต้องปฏิบัติจะไม่ให้ความร่วมมือ วิธีการแก้ไข คือ ต้องเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นออกมา ดีกว่าเก็บซ่อนความรู้สึกนั้นไว้

3) การต่อต้านอย่างเปิดเผย (Active Resistance) บุคคลประเภทนี้จะแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผยและมักจะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามตนเอง วิธีการรับมือที่ดีที่สุด คือ การตอบกลับบุคคลเหล่านั้นอย่างใจเย็น มีเหตุผลและหนักแน่น อย่าตอบโต้ด้วยความรุนแรงกลับไป

2.3 การกำหนดระดับมาตรฐานหรือระดับชั้นของโรงแรม

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้แบ่งไว้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2545 อ้างถึงใน Nethirangsiwatchara, & Wichian, 2008) ดังนี้



2.3.1 ระดับสูงสุด คือ โรงแรมที่เรียกว่า 5 ดาว (Luxury Hotel) เป็นโรงแรมที่มีความพร้อมในทุกเรื่อง ทั้งทำเลที่ตั้ง ขนาดของห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการและราคา อยู่ในระดับดีมาก

2.3.2 ระดับสูง คือ โรงแรม 4 ดาวหรือโรงแรมชั้นหนึ่ง (First Class Hotel) เป็นโรงแรมที่มีเกือบทุกอย่าง อยู่ในระดับดี มีการบริการที่สูงกว่ามาตรฐานโรงแรมระดับนานาชาติ มีความเด่นชัดในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการมากกว่าโรงแรมทั่วไป

2.3.3 ระดับกลาง คือ โรงแรม 3 ดาว (Moderate Class Hotel) เป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการตามมาตรฐานโรงแรมนานาชาติ เช่น มีขนาดห้องพักที่ใหญ่พอสมควร มีห้องน้ำ (4x7 ม.) ในตัว มีห้องอาหารให้เลือกได้บ้าง

2.3.4 ระดับนักท่องเที่ยว คือ โรงแรม 2 ดาว (Tourist Class Hotel) เป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการที่ค่อนข้างจำกัด เช่น มีห้องอาหารเพียง 1 ห้อง ห้องนอนมีขนาดเล็ก ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับราคาเหมาะสมกับนักท่องเที่ยว ซึ่งมักจะเข้าพักเป็นหมู่คณะและไม่เน้นความสะดวก เนื่องจากใช้นอนและกินอาหารบางมื้อ

2.3.5 ระดับประหยัด คือ โรงแรม 1 ดาว (Economy Hotel) เป็นโรงแรมที่จัดห้องพักราคาถูกมาก เช่น อาจพักรวมกันหรือใช้ห้องน้ำรวม อาจจะไม่มีการบริการอาหาร

2.4 นักท่องเที่ยวชาวจีน

นักท่องเที่ยวชาวจีนเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวหลักของไทย นักท่องเที่ยวจีนที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยมีจำนวนมากเป็นอันดับที่ 4 รองจากประเทศมาเลเซีย ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ตามลำดับ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.9 ของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ จากภาวะทางเศรษฐกิจของจีนที่ถือว่ามีความแข็งแกร่งมากที่สุดในระดับภูมิภาคเอเชีย (Sombutnantana, 2012)

วิธีดำเนินงานวิจัย

1. กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มประชากรแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กล่าวคือ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมและบูติค โฮเต็ลระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัด

เชียงใหม่ จำนวน 15 แห่ง เนื่องจากเป็นโรงแรมที่เป็นที่นิยมของชาวจีน ราคาไม่แพง และมีบริการสะดวกสบายครบครัน

2. การวัดคุณลักษณะตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม 3 ประเด็น ได้แก่ จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพักและจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพัก เมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ ในปีที่ผ่านมา และปัจจัยโรงแรมได้รับผลกระทบจากนักท่องเที่ยวชาวจีน จำนวน 28 ข้อ ข้อคำถามในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ด้านภาษา ด้านวัฒนธรรม ด้านมารยาท ด้านกฎระเบียบ และด้านสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม

ปัจจัยที่เป็นตัวแปรตาม คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม จำนวน 20 ข้อ โดยครอบคลุมเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม จำนวน 18 ข้อคำถาม โดยครอบคลุมการสื่อสารภายในองค์กร การมอบหมายความรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรและการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3. คุณภาพของเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน มีค่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.97 จึงทำให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์แบบพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ในโปรแกรมสำเร็จรูป

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test และ F-test โดยกำหนดสมมติฐาน คือ

H₀: โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนไม่แตกต่างกัน จำแนกตามลักษณะโรงแรม ได้แก่ จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานโรงแรม และจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพักเมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ ในปีที่ผ่านมา

H₁: โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนแตกต่างกัน จำแนกตามลักษณะโรงแรม ได้แก่ จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานโรงแรม และจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพักเมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ ในปีที่ผ่านมา

สรุปผลการศึกษา

ผลการรวบรวมข้อมูลจากโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 100 คน มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 หน่วย และมีจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพักเมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ ในปีที่ผ่านมามากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์ ปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากนักท่องเที่ยวชาวจีน พบว่า พนักงานโรงแรมได้รับผลกระทบจากปัญหานักท่องเที่ยวชาวจีนมากที่สุด คือ ปัญหาด้านวัฒนธรรม รองลงมา คือ ปัญหาด้านภาษา ปัญหาด้านมารยาท ปัญหาด้านกฎระเบียบ และปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม ตามลำดับ

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม นั้น ผู้บริหารโรงแรมมีระดับความคิดเห็นต่อการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า

1.1 การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรของตนนั้น มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ดังที่ Yossyingyong (2005) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างองค์กรเป็นการมุ่งเน้นการออกแบบองค์กรและกลไกการประสานงานให้ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากที่สุด

1.2 การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงของด้านตัวบุคคล เพื่อให้บุคลากรขององค์กรนั้นได้มีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้เรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยี ภาษา วัฒนธรรมด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้แก่พนักงานในการปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์กร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่ง Rattanawong (2007) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบุคลากรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของพนักงาน โดยองค์กรทุกแห่งต่างต้องการที่จะจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์ การประเมินผลการปฏิบัติ การสับเปลี่ยนงาน การให้การสนับสนุน และการใช้รางวัลเพื่อเสริมแรงให้มีพฤติกรรมที่ต้องการ เป็นต้น

1.3 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรของตนนั้นมีกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า มีการสร้างสรรค์ คิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้มีการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเจริญเติบโต การเปลี่ยนระบบการตัดสินใจแบบรวมอำนาจเป็นกระจายอำนาจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่นตามมา



(Yavirach, 2013) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์และข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงการท่องเที่ยวที่สำคัญตามผลการวิจัยของ Phirasant et al. (2015) คือ ต้องสามารถจัดการสิ่งแวดล้อมให้เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณนักท่องเที่ยว นโยบายการควบคุมจำนวนนักท่องเที่ยวอาจเป็นหนทางทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมากขึ้นได้ด้วย

1.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีขององค์กรนั้นมีความทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ สามารถปรับปรุงและจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของลูกค้าในแต่ละด้าน และเพื่อให้การบริการลูกค้ามีความสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีผู้บริหารในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ จะต้องมีการแนวทางหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการบริหารงานภายในองค์กรหรือกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้า (Yavirach, 2013) ซึ่งก็จะต้องมีการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยี เพื่อที่จะได้นำมาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

1.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะวางแผนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ และมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความตระหนักและยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ Yavirach (2013) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม

2. การดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม พบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม

โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

2.1 การสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ทราบข้อมูลข่าวสารและนโยบายการบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Yavirach (2013) กล่าวไว้ว่า การให้ความรู้และการสื่อสารที่ดีแก่พนักงานนั้น ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบ มีการนำเสนอในรูปรายงานหรือบันทึกให้พนักงานทราบ ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้การบริหารเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร

2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการมอบหมายความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรแต่ละฝ่ายภายในองค์กรได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายความรับผิดชอบ และมีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ ในการที่จะตัดสินใจปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กร และเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ การให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรและการให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากพนักงาน จะทำให้การบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบผลสำเร็จ

2.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสร้างความรู้สึกให้บุคลากรรู้ว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง ดังที่ Intarachote (2010) กล่าวไว้ว่า การจะเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นนั้น หน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลง องค์กรสำเร็จ คือ การหลีกเลี่ยงการตำหนิของพนักงานใน องค์กรและการเผชิญกับวิกฤตที่องค์กรกำลังเผชิญปัญหา อยู่

2.4 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารโรงแรมทุกโรงแรมต่างมีความคิดเห็นที่จะดำเนินการ ตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงในด้านการเอาชนะการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรนั้น เกิดการยอมรับในการที่องค์กรจะมีการบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่ต่อต้านหรือคัดค้านองค์กรถ้าองค์กรมีการบริหารเปลี่ยนแปลง ในเรื่องต่างๆ โดยองค์กรอาจมีการส่งเสริมหรือสนับสนุน การบริหารเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดฝึก อบรม การจัดหาทรัพยากรให้แก่บุคลากรและองค์กรอาจมี การเจรจาต่อรองกับพนักงาน เพื่อแสวงหาความร่วมมือใน การที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรและมีการให้รางวัลแก่พนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในวิธีการ ที่จะทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรลด น้อยลง ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของพนักงานใน องค์กร (Yavirach, 2013) โดยมีวิธีการ คือ การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน หมายถึง การเปลี่ยนแปลง จะมีความง่ายขึ้น ถ้าหากมีการให้การสนับสนุนในรูปแบบ ต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรให้แก่พนักงาน เพราะพนักงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้ สภาพแวดล้อมใหม่และการเจรจาต่อรองและการให้รางวัล ผู้บริหารควรมีการเจรจาต่อรองกับพนักงาน เพื่อแสวงหา ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ ที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานและอาจมีการให้รางวัล แก่พนักงาน เช่น โบนัส สวัสดิการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง

การทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบความแตกต่างของ โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ ในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อดูว่านักท่องเที่ยว ชาวจีน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏผลการทดสอบ ดังนี้

1. โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานโรงแรม และจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพัก เมื่อเปรียบเทียบกับ นักท่องเที่ยวชาตินานาชาติอื่น ๆ ในปีที่ผ่านมาต่างกันมีระดับความ คิดเห็นต่อการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงโรงแรม

และการดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของ โรงแรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงแรมยอมรับสมมติฐาน แสดงว่า โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานโรงแรม และ จำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพัก เมื่อเปรียบเทียบกับ นักท่องเที่ยวชาตินานาชาติอื่น ๆ ในปีที่ผ่านมาต่างกันมีระดับความ คิดเห็นต่อการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงโรงแรมและ การดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงของโรงแรม เพื่อดูว่านักท่องเที่ยวชาวจีนไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็น เพราะแต่ละโรงแรมไม่ว่าจะมีจำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน โรงแรมและจำนวนลูกค้าชาวจีนต่างกันเท่าใดต่างก็มีความ คิดเห็นที่จะวางแผนบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและ สามารถที่จะปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้การดำเนินการตามแผนการ บริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน ก็เพื่อให้การบริหาร เปลี่ยนแปลงองค์กร นั้นมีการดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้และเพื่อให้พนักงานทุกคน ในโรงแรมมีความเข้าใจและยอมรับในการบริหารเปลี่ยนแปลง องค์กร

2. โรงแรมที่มีจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพัก เมื่อ เปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาตินานาชาติอื่น ๆ ในปีที่ผ่านมาแตกต่างกัน ได้รับผลกระทบจากปัญหานักท่องเที่ยวชาวจีนไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงแรมยอมรับสมมติฐานในด้านภาษา มารยาท กฎระเบียบและสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม แสดงว่า โรงแรมที่มีจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพักเมื่อเปรียบเทียบกับ นักท่องเที่ยวชาตินานาชาติอื่น ๆ ในปีที่ผ่านมาแตกต่างกัน ได้รับ ผลกระทบจากนักท่องเที่ยวชาวจีนไม่แตกต่างกัน ในด้าน ภาษา มารยาท ด้านกฎระเบียบและด้านสิ่งแวดล้อมภายใน โรงแรม ส่วนด้านวัฒนธรรมกลุ่มตัวอย่างโรงแรมปฏิเสธ สมมติฐาน แสดง โรงแรมที่มีจำนวนลูกค้าชาวจีนที่เข้ามาพัก เมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาตินานาชาติอื่น ๆ ในปีที่ผ่านมา แตกต่างกัน ได้รับผลกระทบจากนักท่องเที่ยวชาวจีนแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะนักท่องเที่ยวที่เข้าพักแต่ละโรงแรม มีการแสดงพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ปัญหาด้านวัฒนธรรมที่พบ



ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษา เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษา โรงแรมในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อโรงแรมในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ ในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารเปลี่ยนแปลงโรงแรม

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมได้รับผลกระทบจากปัญหานักท่องเที่ยวชาวจีนในหลายๆ ด้าน ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมจึงควรมีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่พบเจอ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังต่อไปนี้

- **ปัญหาด้านภาษา** ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาษาจีน เพื่อที่จะได้สามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวจีนได้มากขึ้น

- **ปัญหาด้านวัฒนธรรม** ควรมีการให้พนักงานเรียนรู้ และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชาวจีน เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวจีนเพิ่มมากขึ้น

- **ปัญหาด้านมารยาท** พนักงานอาจมีการตักเตือนนักท่องเที่ยวชาวจีนเมื่อพูดคุยนั่งลงเกินไป จนสร้างความรำคาญหรือไม่พึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยวชาวจีนและโรงแรม อาจมีการทำป้ายติดเป็นภาษาจีนแจ้งเตือนภายในโรงแรมว่า ห้ามส่งเสียงดัง ภายในบริเวณใดบ้าง เพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวจีนเข้าใจและพูดคุยนั่งลง

- **ปัญหาการระเบียบ** พนักงานอาจมีการแนะนำหรือแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับกฎระเบียบโดยทั่วไปของโรงแรมให้นักท่องเที่ยวชาวจีนได้ทราบก่อนที่จะทำการเข้าพักภายในโรงแรมและโรงแรมควรมีการจัดทำคู่มือเอกสารเกี่ยวกับกฎระเบียบของโรงแรมที่เป็นภาษาจีน แจกให้แก่นักท่องเที่ยวชาวจีนเมื่อเข้ามาพัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรมได้

- **ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม** โรงแรมควรมีการจัดทำคู่มือเอกสารเกี่ยวกับกฎระเบียบการรักษาความสะอาดภายในห้องพักที่เป็นภาษาจีน แจกให้แก่นักท่องเที่ยวชาวจีนเมื่อเข้ามาพัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจะได้รับการรักษาความสะอาดภายในห้องพักได้และโรงแรมอาจมีการคิดค่าปรับกับนักท่องเที่ยวชาวจีน เมื่อทำห้องพักสกปรกมากเกินไป

2. จากข้อมูลในการวางแผนในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรและการดำเนินการตามแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมาปรับปรุงการบริหารงานให้มีความเหมาะสมและมีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น โดยอาจมีการนำข้อมูลที่ได้มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และสามารถพัฒนาโรงแรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและอาจมีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างทีมงานในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้พนักงานมีการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกันและมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อให้นักท่องเที่ยวเกิดความพึงพอใจ ส่วนในด้านปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากนักท่องเที่ยวชาวจีนนั้น ผู้บริหารโรงแรมจะต้องมีการนำข้อมูลปัญหาที่พบเจอ มาปรับปรุงพัฒนาโรงแรมเพื่อให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนได้และจะต้องมีการพัฒนาพนักงานโรงแรมให้มีการเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติมในด้านภาษาจีน และพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวจีน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง สะดวกรวดเร็วและตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวจีน

3. ผู้บริหารควรมีการวางแผนกำหนดนโยบายการบริหารจัดการหรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวจีนที่เปลี่ยนแปลงไปและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยผู้บริหารโรงแรมอาจมีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน เช่น กลยุทธ์ด้านข้อมูล โรงแรมควรมีการนำเสนอรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ชัดเจนและมีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรที่ถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ ลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวจีนหรือกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงแรมอาจมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละด้าน นอกจากนี้ ก็เพื่อเป็นการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น

4. ปัจจุบันนักท่องเที่ยวชาวจีนได้เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชน

และสถานที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร ร้านให้บริการอุปกรณ์เครื่องเล่น พิพิธภัณฑ์ที่เปิดให้เข้าชมหรือวัด เป็นต้น ต่างก็ต้องพบเจอกับปัญหาจากนักท่องเที่ยวชาวจีนเป็นจำนวนมาก ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และลดปัญหาที่จะเกิดจากนักท่องเที่ยวชาวจีน โดยอาจมีการนำข้อมูลมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการองค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

บทสรุป

กิจการโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่พร้อมต่อการรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีนอยู่ในระดับมาก เนื่องจากทีมผู้บริหารของโรงแรมตระหนักถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากนักท่องเที่ยวชาวจีน จึงมีแนวทางการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม อีกทั้งยังมีการดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมในด้านการสื่อสารภายในองค์กร การมอบหมายความรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

References

- Eakprathomsuk, Y. (2012). *Hits Over! The Xiamen Tourism selected to travel at Thailand the most in this summer*. Retrieved from http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/china-economic-business/result.php?SECTION_ID=464&ID=11087
- Intarachote, P. (2010). *The Role of Change Management Process and Corporate Culture in Change Management Program in Small and Medium Enterprises*. (Master's thesis). King Mongkut's University of Technology Thonburi, Bangkok.
- Mekjumroen, P. (2008). *Change management*. Bangkok: Expernet.
- Nethirangsiwatchara, A., & Wichian, A. (2008). *Factors influencing the choice of hotel services and accommodation in Nakhon Ratchasima*. (Bachelor degree). Nakhon Ratchasima University, Nakhon Ratchasima.
- Phirasant, J., Charmpoonod, N., & Watanaprasit, N. (2015). Development Path to Participatory Community Along the Road. Royal Land No.12 (Phitsanulok-Lom Sak). *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*. 8(3): 93-103.
- Pusuwan, K. (2014). *Reactively Adaptation, Aggressive Catching Up Chinese Tourist*. Retrieved from https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/FAQ/FAQ_89.pdf
- Sombutnantana, A. (2012). *The travel behavior of Chinese tourists traveling in Thailand*. (Master's thesis). Srinakharinwirot University, Bangkok.
- Yavirach, N. (2013). *Managing change and organization development*. Bangkok: Chulalongkorn University Book Center.
- Yossyingyong, K. (2005). *Strategic organization change & development planning*. Bangkok: Misterkopy.
- Rattanawong, P. (2007). *The performance of a team that has success in change management of commercial banks in Thailand*. (Master's thesis). Mahasarakham University, Mahasarakham.