



กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



โดย

นางฉัตรรัตน์ พิมพากรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



โดย
นางถิรรัตน์ พิมพาภรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

WORK HAPPINESS MANAGEMENT STRATEGY OF HOTEL BUSINESS IN
THAILAND



By
MRS. Thittarat PIMPAPORN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย
โดย	ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณฐิบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

58604801 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาวิชาชีพบัณฑิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

นาง ถิตรีศน์ พิมพ์ภรณ์: กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อาจารย์ที่
 ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานกับโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 203 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักเรื่องความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากธุรกิจโรงแรมที่เป็นองค์กรต้นแบบในเครือข่ายองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จากเอออน อีวีที ที่ปรึกษาด้านการพัฒนางานองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรความสุขอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน พบว่า 1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน 2) กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ 4) กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน และ 5) ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นับว่าผ่านเกณฑ์ โดยค่า χ^2 เท่ากับ 55.83 p-value เท่ากับ 0.48 ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.99 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ค่า GFI เท่ากับ 0.96 ค่า AGFI เท่ากับ 0.93 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือ ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรและทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรต่อไป

58604801 : Major (Management)

Keyword : Work Happiness Management Strategy Organic Organizational Structure Involvement

Organizational Culture Ethic Transformational Leadership Human Resource Management Effectiveness

Business Performance

MRS. THITTARAT PIMPAPORN : WORK HAPPINESS MANAGEMENT STRATEGY OF HOTEL BUSINESS IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

This research aimed 1) To study the Organic Organizational Structure, Involvement Organizational Culture, and Ethic Transformational Leadership effect to Work Happiness Management Strategy of hotel business in Thailand 2) To study the effect of the Work Happiness Management Strategy to the Human Resource Management Effectiveness of hotel business in Thailand 3) To study the effect of Work Happiness Management Strategy to Business Performance of hotel business in Thailand 4) To study the Human Resource Management Effectiveness effect to Business Performance of hotel business in Thailand. This research is mixed feature with quantitative and qualitative methodology. The questionnaire which was used as the tools for data collection, a total 203 hotels, with the human resource manager and in - depth interview to 5 executives who is responsible the employee's work happiness from the best practice of happiness organization, AON best employers Thailand and the hotel business where operate the happy workplace in Thailand. The statistic to test an assumption is confirmatory factor analysis second order.

The results of hypothesis testing showed that 1) the Organic Organization Structure, Involvement Organizational Culture, and Ethic Transformational Leadership had significant direct effect on Work Happiness Management Strategies. 2) Work Happiness Management Strategies had significant direct effect on the human resource management effectiveness. 3) the Work Happiness Management Strategies had significant an indirect effect on Business Performance, with the Human Resource Management Effectiveness as mediator. 4) the Human Resource Management Effectiveness had significant an indirect effect on Business Performance of hotel business in Thailand. The results of the model analysis showed that the model base on assumption were in harmony with the empirical data by $\chi^2 = 55.83$, p-value = 0.48, $\chi^2 / df = 0.99$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93 and RMSEA = 0.00.

The benefit from this research can explain the casual relationship and effect of Work Happiness Management Strategy of hotel business in Thailand that have the organizational support theory and the resource-based view theory as the basic theory in research. In addition, the research result can be used to manage for guideline to create work happiness and lead to good results for the organization.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภู
ลักษณะ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโท
หญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์ฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ ผู้ทรงคุณวุฒิ
ภายใน และรองศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา
แนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภา
พร กล้าสกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวภัทร ศรีจงแสง เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไข
เครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงแรมทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งโดยการ
ตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เชิงลึก โดยเฉพาะคุณวิจิต วรรณศร ผู้ให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือเป็นอย่าง
ดีในการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและ
ประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์
ทั้งไทยและต่างประเทศทุกเล่มในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้
รวมทั้งคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผู้สนับสนุนทุนการศึกษาในครั้งนี้ จนทำให้
สามารถทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการศึกษาของลูกมาตลอดชีวิต รวมทั้ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ พิมพาภรณ์ ด.ช.ภูมิ พิมพาภรณ์ และ ด.ช.ภัทร์ พิมพาภรณ์ ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและ
ให้กำลังใจอย่างดีตลอดช่วงการเรียนที่ผ่านมา

อนึ่ง คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครู
อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ และให้การสนับสนุนอย่างดียิ่งเสมอมา

ถิรัตน์ พิมพาภรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ค
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
บทที่ 2	15
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
บริบทของธุรกิจโรงแรม.....	15
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	18
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	20
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน... 50	

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	64
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	76
บทที่ 3	78
ระเบียบวิธีวิจัย	78
ขั้นตอนการวิจัย	79
ระเบียบวิธีวิจัย	82
บทที่ 4	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	105
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	175
บทที่ 5	202
สรุปและอภิปรายผล.....	202
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	202
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	206
อภิปรายผลการวิจัย.....	212
บทที่ 6	224
ประโยชน์และข้อเสนอแนะ.....	224
ประโยชน์ของการวิจัย	224
ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	233
รายการอ้างอิง	236
ภาคผนวก.....	274
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	275
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	283

ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	288
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย	292
ประวัติผู้เขียน	294



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	41
ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย	76
ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน	90
ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์..	102
ตารางที่ 5 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร	105
ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ	106
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	108
ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม	109
ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	110
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน จำแนกเป็นรายข้อ.....	111
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการสร้างความสุขในชีวิตและงาน จำแนกเป็นรายข้อ	112
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน จำแนกเป็นรายข้อ	114
ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	115
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ จำแนกเป็นรายข้อ	116
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการประสานงานที่ยืดหยุ่น จำแนกเป็นรายข้อ	117
ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม.....	118

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน จำแนกเป็นรายข้อ	119
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อ	120
ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	120
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม จำแนกเป็นรายข้อ	122
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม จำแนกเป็นรายข้อ	123
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม จำแนกเป็นรายข้อ	124
ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	126
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็นรายข้อ	126
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็นรายข้อ	128
ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ	129
ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำแนกเป็นรายข้อ	129
ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำแนกเป็นรายข้อ	130
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานตามมาตรฐานโรงแรม	131
ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจำแนกตามมาตรฐานของโรงแรม	132
ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานของธุรกิจตามมาตรฐานโรงแรม.....	132

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานของธุรกิจจำแนกตามมาตรฐาน ของโรงแรม	133
ตารางที่ 33 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต	134
ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	135
ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของกลยุทธ์การจัดการความสุข ในการทำงาน.....	137
ตารางที่ 36 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	139
ตารางที่ 37 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	140
ตารางที่ 38 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	142
ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของธุรกิจ	143
ตารางที่ 40 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	144
ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของโครงสร้างองค์การแบบมี ชีวิต	145
ตารางที่ 42 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	147
ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบมี ส่วนร่วม	148
ตารางที่ 44 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม.....	149
ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงจริยธรรม	150
ตารางที่ 46 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	152
ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของกลยุทธ์การ จัดการความสุขในการทำงาน	153
ตารางที่ 48 สรุปรองค้ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	155

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	156
ตารางที่ 50 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	157
ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานของธุรกิจ	158
ตารางที่ 52 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	160
ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	161
ตารางที่ 54 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	162
ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม	163
ตารางที่ 56 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม	165
ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	166
ตารางที่ 58 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	168
ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์ความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)	169
ตารางที่ 60 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย	171
ตารางที่ 61 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	174

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	14
ภาพที่ 2 อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน .	53
ภาพที่ 3 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	58
ภาพที่ 4 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	63
ภาพที่ 5 อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	69
ภาพที่ 6 อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ...	71
ภาพที่ 7 อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน	73
ภาพที่ 8 อิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	75
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย	77
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	81
ภาพที่ 11 โมเดลการวัดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน.....	95
ภาพที่ 12 โมเดลการวัดโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	95
ภาพที่ 13 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม	96
ภาพที่ 14 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม.....	96
ภาพที่ 15 โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	97
ภาพที่ 16 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	97
ภาพที่ 17 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	98

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การ จัดการความสุขในการทำงาน	138
ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผล ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	141
ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ.....	144
ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้าง องค์การแบบมีชีวิต	146
ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรม องค์การแบบมีส่วนร่วม.....	149
ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม.....	151
ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การ จัดการความสุขในการทำงาน	154
ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผล ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	157
ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ.....	159
ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้าง องค์การแบบมีชีวิต	162
ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรม องค์การแบบมีส่วนร่วม.....	164
ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม.....	167
ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์ความสุขในการทำงานของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล).....	170
ภาพที่ 31 แผนภาพสรุปผลการวิจัย	211

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกให้ความสำคัญกับความสุขของประชากรมากขึ้น พิจารณาได้จากอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา รวมถึงการกำหนดนโยบายและวาระทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสุขของประชากรในหลายประเทศ (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013) เนื่องจากพบว่าความสุขมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรและเป็นเป้าหมายที่มีมูลค่าสูงที่สุดในสังคม (Diener, 2000) ในปี พ.ศ. 2517 ประเทศภูฏานเริ่มประกาศแนวทางการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นความสุขมวลรวมประชาชาติ คือ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสุขของประชาชนในประเทศเป็นหลัก (เสาวลักษณ์ กิตติประภัสร์, 2555) จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2547 ประเทศภูฏานได้พัฒนาดัชนีความสุข (Gross National Happiness: GNH) ขึ้นโดยมุ่งเน้นการสร้างความสุขในการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานของการพัฒนาความสุขของประชาชน สำหรับประเทศไทยได้ระบุความสำคัญของการยกระดับความสุขของประชาชนครั้งแรกในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) และให้คำจำกัดความของความสุขว่าเป็นความสำเร็จของอิสรภาพในการเลือกดำรงชีวิตตามความสามารถ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งการสร้างดัชนีวัดความสุขอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ เช่น สุขภาพ ระดับการศึกษา การทำงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (บำรุง สาริบุตร, 2555) ต่อเนื่องถึงปัจจุบันในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่ยังคงให้ความสำคัญกับประเด็นความสุขของประชาชน โดยระบุดกรอบแนวคิดที่ให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนที่ส่งผลให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) ดังนั้น ความสุขจึงนับเป็นวาระแห่งชาติที่ประเทศไทยให้ความสนใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

ความสุขเกิดจากการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551) โดยเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึก ดังนั้น การวัดความสุขของแต่ละบุคคลจึงเป็นการวัดเชิงอัตวิสัยที่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกในขณะนั้น (รศรินทร์ เกรย์, วรชัย ทองไทย และเรวดี สุวรรณพเก้า, 2553) จากทฤษฎีของ Diener (2000) กล่าวถึง การวัดความสุขหรือสุขภาวะที่ดี (Happiness or Subjective Well-Being) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) 2) ความพึงพอใจในส่วนที่สำคัญของชีวิต (Satisfaction with important domain)

เช่น ความพึงพอใจในงาน 3) การมีความรู้สึกทางบวก (Positive affect) และ 4) การมีระดับความรู้สึกทางลบที่ต่ำ (Low levels negative affect) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการประเมินความสุขของบุคคลจำเป็นต้องประเมินในหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในขณะนั้น และสามารถเห็นได้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขของชีวิต

ความสุขในการทำงาน (Work Happiness) ได้รับความสนใจไปทั่วโลกทั้งจากวงการวิชาการและผู้บริหารองค์กร (Fisher, 2010; Warr, 2011) โดยนักวิชาการหลายท่านเชื่อว่าหากองค์กรสามารถสร้างความสุขในระยะยาวให้เกิดขึ้นในที่ทำงานได้จะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น (Wesarat, Sharif, & Majid, 2015) ในส่วนของผู้บริหารยุคใหม่ได้ให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานของพนักงานเช่นกัน โดยมีการส่งเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งความสุข (De Simone, 2014; Fisher, 2010; อธิคุณ สันธนาปัญญา และคณะ, 2557) ทั้งนี้ การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) นับว่ามีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) จึงเป็นฐานคิดสำคัญในการส่งเสริมความสุขในการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ เป็นกระบวนการตอบสนองขององค์กรต่อพนักงาน โดยการแสดงออกขององค์กรที่มีการสนับสนุน พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001) โดยเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการปฏิบัติดีต่อกันจะส่งผลให้เกิดการตอบแทนสิ่งที่ดีต่อกัน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อทั้งสองฝ่าย (Rhoades & Eisenberger, 2002b) ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นนี้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความสุขในการทำงานของพนักงานที่เป็นความสามารถในการจัดการขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์กร ภายใต้แนวคิดที่ว่าหากคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (ประภาพรพรณ อุ๋นอบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2555) และพนักงานที่มีความสุขส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน (Page & Vella-Brodrick, 2009)

จากการทบทวนวรรณกรรมถึงผลลัพธ์ของความสุขในการทำงานแสดงให้เห็นว่าความสุขในการทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อพนักงานและองค์กร โดยความสุขที่เพิ่มขึ้นสามารถส่งเสริมผลงานที่ดีขึ้น เช่น บุคคลที่มีความสุขจะมีพลังในการทำงาน ใส่ใจกับสภาพแวดล้อม มีความมุ่งมั่นแม้จะพบกับสิ่งที่ยาก สามารถตอบสนองกับผู้อื่นได้ดีและส่งผลต่อผลการทำงานที่ดี (Warr, 2011) และยังมีผลการวิจัยพบว่า ความสุขมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมทางสังคมเชิงบวก เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่ของพนักงาน (George, 1991) การเพิ่มความสุขให้กับพนักงานส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและนำมาซึ่งประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (ประทุม ฤกษ์กลาง, 2554) สัมพันธ์กับการศึกษาของ Oswald, Proto, and Sgroi (2015) ที่พบว่า องค์กรที่พนักงานมีความสุขในการ

ทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดี อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นใจในทางบวกเพิ่มมากขึ้น (Cropanzano & Wright, 1999) และการรักษาความสุขในที่ทำงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้ (Quick & Quick, 2004) นอกจากนี้ ความสุขในการทำงานยังมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในงาน ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน (อัชฌา ชื่นบุญ และคณะ, 2556) รวมทั้งยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้มาร่วมงานกับองค์กร (Martin, Jones, & Callan, 2005) จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความสุขในการทำงานก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อพนักงานและองค์กร จึงส่งผลให้แนวคิดในการจัดการความสุขในการทำงานได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Fisher, 2010; Warr, 2011) และเป็นประเด็นที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญ (Bedarkar & Pandita, 2014) เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Hosie, Willemyns, & Sevastos, 2012; Sloan, 2005)

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานซึ่งมาจากหลายส่วน ทั้งนี้สามารถแบ่งกว้าง ๆ ออกเป็น 2 ปัจจัย กล่าวคือ 1) ปัจจัยภายในบุคคล หมายถึง ลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ บุคลิกภาพและทัศนคติ และ 2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง สภาพภายนอกตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสุขในการทำงาน ได้แก่ ผู้นำองค์กร นโยบายและกฎระเบียบขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานผู้ร่วมงาน คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลในงานและชีวิต และค่าตอบแทน (ถิรัตน์ พิมพาภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น การดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในระดับองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ลักษณะของผู้นำ นโยบายและกฎระเบียบขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อพนักงานและองค์กรต่อไป

นักวิชาการได้ทำการศึกษาถึงแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร โดยพบปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งส่งผลต่อความสุขของพนักงาน เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Wesarat et. al., 2015; อธิคุณ สินธนาปัญญา และคณะ, 2557) ลักษณะงาน (Wesarat et. al., 2015; ถิรัตน์ พิมพาภรณ์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Manion, 2003; Simone, 2014) ผู้นำ (Chaiprasit and Santidhirakul, 2011; รวมศิริ เมนะโพธิ, 2550) ความสมดุลในงานและชีวิต (ถิรัตน์ พิมพาภรณ์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน (ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม และคณะ, 2558; พรรรัตน์ แสดงหาญ และคณะ, 2560) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาถึงปัจจัยแห่งการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า มีแนวทางที่องค์กรใช้เพื่อสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ การ

จัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การส่งเสริมการแสดงศักยภาพและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Rego & Cunha, 2008; จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหกิจ และสมบัติ กุสุมาวาลี, 2554; ถิธรัตน์ พิมพาภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559; พรรัตน์ แสดงหาญ, อภิญญา อิงอาจ และปาริชาติ อมรรัตน์น้ำหนึ่ง, 2560) การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Peccei, 2004) รวมทั้งการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร เช่น การจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการขององค์กร การให้รางวัล ผลตอบแทน และค่าชมเชย สร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อพนักงาน (วัศยา หวังพลายเจริญสุข และวิชัย อุตสาหกิจ, 2558) โดยผลการศึกษายังตั้งข้อสังเกตเป็นแนวทางสำคัญที่เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน และผลลัพธ์สำคัญจากการที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน นั่นคือความสำเร็จขององค์กร (Page & Vella-Brodrick, 2009) ทั้งนี้ องค์กรที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรจึงควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน โดยเฉพาะงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (ถิธรัตน์ พิมพาภรณ์, 2557) ดังนั้น องค์กรในอุตสาหกรรมดังกล่าวจึงควรหาแนวทางสร้างความสุขในการทำงานเพื่อส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

งานบริการและการท่องเที่ยวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่ออัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องทางเศรษฐกิจโลก และส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีแนวโน้มส่งผลให้เกิดการจ้างงานมากกว่า 70 ล้านตำแหน่งในอีก 10 ปีข้างหน้า (Baum & Cheung, 2015) เช่นเดียวกับในประเทศไทย ธุรกิจภาคบริการและการท่องเที่ยว มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต จากผลการศึกษาขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization: UNWTO) พบว่า ในช่วงปี ค.ศ. 1993-2014 ภาคบริการและการท่องเที่ยวได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจของประเทศไทยเฉลี่ยร้อยละ 7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (เสาวณี จันทะพงษ์ และกัมพล พรพัฒน์ไพศาลกุล, 2558) นอกจากนี้ ประเทศไทยพัฒนาแล้วยังใช้การค่าภาคบริการเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่าที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน (หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) โดยเมื่อพิจารณาธุรกิจประเภทต่าง ๆ ในภาคบริการและการท่องเที่ยวของประเทศไทย พบว่า ธุรกิจโรงแรมมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ จากข้อมูลสถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี พ.ศ. 2559 พบว่า ภาพรวมธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศเติบโตขึ้นจากปีที่ผ่านมา ทั้งด้านจำนวนห้องพัก อัตราการเข้าพัก และค่าห้องพักเฉลี่ย ซึ่งได้รับปัจจัยหนุนสำคัญจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่า มีชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวประมาณ 32.58 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ

8.91 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา และชาวไทยจำนวน 145 ล้านคน-ครั้ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.32 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ นายกสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) ได้คาดการณ์ว่า ธุรกิจโรงแรมในปี พ.ศ. 2560 จะมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 และอัตราการเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 67 ซึ่งเป็นผลจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้น (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2560) อีกทั้งยังมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มการลงทุนธุรกิจโรงแรมในปี พ.ศ. 2559-2561 ว่ายังคงมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องทั้งในพื้นที่ท่องเที่ยวหลักและจังหวัดศูนย์กลางความเจริญภูมิภาค (วิจัยกรุงศรี, 2559) ดังนั้น จากบทวิเคราะห์และสถิติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจในภาคบริการและการท่องเที่ยวที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

แต่ในปัจจุบันพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญความเครียดในการทำงาน โดยเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย (O'Neill & Davis, 2011) โดยความเครียดจากการทำงานนับเป็นปัญหาสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่องค์การในอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญ และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การในทุกระดับ (Ross, 1995) รวมทั้งส่งผลต่อต้นทุนของกิจการด้วยเช่นกัน (O'Neill & Davis, 2011) และจากการศึกษาของ Naseem (2018) แสดงให้เห็นว่าความเครียดเป็นตัวพยากรณ์ความสุขที่สำคัญของพนักงาน ซึ่งพนักงานที่ไม่มีความสุขสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ โดยจากผลการสำรวจของ Gallup Poll พบว่า ระหว่างปี ค.ศ. 2014-2015 เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกามีการสูญเสียเงินมูลค่า 450-550 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ เนื่องจากระดับผลผลิตที่ถดถอยลงจากผลการดำเนินงานของพนักงานที่ไม่มีความสุข ต้นทุนของพนักงานที่ลาออกอยู่ระหว่างร้อยละ 100-300 จากฐานเงินเดือนของพนักงาน (Manning, 2016)

ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน พบว่า ความสุขเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขให้กับลูกค้าที่มารับบริการ (Amin & Akbar, 2013) และส่งผลกระทบต่อการส่งมอบมูลค่าขององค์การสู่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Martin et al., 2005) นอกจากนี้ ความสุขของพนักงานยังส่งผลสำคัญในเชิงบวกต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Field & Buitendach, 2011) และส่งผลกระทบต่อทัศนใจลาออกของพนักงาน (Wasti, 2003) ซึ่งอัตราการลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมนับเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีอัตราการลาออกของพนักงานในระดับสูง (Tiyce, Hing, Cairncross, & Breen, 2013) โดยการลาออกของพนักงานนี้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการสูญเสียงบประมาณขององค์การโดยตรง

จากปรากฏการณ์ดังกล่าว เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้หลายองค์การตระหนักถึงความจำเป็นของกระบวนการสร้างความสุขให้กับพนักงาน เพราะสามารถสร้างประโยชน์ในการทำงาน ส่งผลดีต่อพนักงานและองค์การ รวมถึงลดการสูญเสียงบประมาณที่ไม่จำเป็น จากสาเหตุดังกล่าวจึงส่งผลให้การ

จัดการความสุขในการทำงานเป็นความท้าทายที่สำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องการจัดการความสุขในธุรกิจโรงแรมจึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความสุขของพนักงานในธุรกิจโรงแรมส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า และองค์กร

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของพนักงานยังมีไม่มากนัก (Wesarat et al., 2015) ไม่ใช่ เพราะเป็นประเด็นที่องค์กรไม่ให้ความสำคัญ ในทางตรงกันข้ามมีการศึกษาในเรื่องความสุขในการทำงานในหลายปีที่ผ่านมา แต่ผลการศึกษายังมีผลที่ทับซ้อนกัน (Fisher, 2010) และการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อระดับของหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จึงทำให้ตัวแปรที่อยู่ระดับการวิเคราะห์ต่างกัน มาใช้ในการวิเคราะห์กรอบการวิจัยเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดในการสรุปผลได้ อีกทั้งการศึกษาถึงแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร พบว่า ยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการ ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร แนวทางการจัดการความสุขในการทำงาน และผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสุขในการทำงานต่อพนักงาน อีกทั้งยังไม่พบประเด็นการสร้างความสุขในการทำงานดังกล่าวมาจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะในประเทศไทยยังพบไม่มากนัก ทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรลักษณะนี้ เนื่องจากมีคนเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรและเป็นเครื่องมือสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร ด้วยเหตุนี้ การศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมจึงมีความน่าสนใจอย่างยิ่งในการศึกษาต่อไป

จากความสำคัญข้างต้นดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจโรงแรมและองค์กรอื่น ๆ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อจัดการความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสุขในมิติอื่นต่อไป

คำถามการวิจัย

1. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
2. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
3. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างไร
4. ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ คือ โรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 722 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2561) (สมาคมโรงแรมไทย, 2561)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ โรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 722 แห่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ ตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) ในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 14 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 140 ตัวอย่าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร โดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย (Best Employers Thailand) จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรความสุข (Happy Workplace) อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจากมาตรฐานโรงแรมตั้งแต่ระดับ 3-5 ดาว ทั้งโรงแรมที่มีการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) และดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) รวมทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึงการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อพนักงานในองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์

การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อองค์กร

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนเมษายน 2561 – กรกฎาคม 2561

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยในขั้นต่อไป โดยสามารถอธิบายกลุ่มตัวแปร ซึ่งเป็นขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาได้ดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

3.1.1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และ 2) การประสานงานที่ยืดหยุ่น

3.1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และ 2) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

3.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม 2) การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน 2) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และ 3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน

3.2.2 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และ 2) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.2.3 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

นียมศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy: WHS) หมายถึง วิธีการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสุขต่อบุคลากรในองค์กร ทั้งทางจิตใจ กายภาพ และสังคม ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน

1.1 การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Employee Value Proposition: EVP)

หมายถึง แนวทางการดำเนินการขององค์กรที่มีต่อพนักงาน โดยมุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ในลักษณะรายการที่มีความเฉพาะเจาะจงตามความเหมาะสมกับพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้วยรูปแบบที่องค์กรมอบให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำให้ต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และการสร้างรายการการยกย่องชมเชย

1.2 การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (Building Work Life Balance: WLB)

หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรที่มีต่อการทำงานและชีวิตส่วนอื่นที่นอกเหนือจากงานของพนักงานให้เกิดความสมดุล โดยอยู่บนพื้นฐานของความพอดี ประกอบไปด้วย ผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความยืดหยุ่นในการทำงาน

1.3 การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (Diversity Management in Working: DMW)

หมายถึง แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย โดยตระหนักถึงความแตกต่างของพนักงานและมีการจัดการความแตกต่างบนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสร้างกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย นโยบายด้านความหลากหลาย และการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure: OOS)

หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่ออกแบบกิจกรรมในการประสานงาน ระบบความสัมพันธ์ของงานให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น

2.1 การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ (Situational Organization Structure: SOS)

หมายถึง ลักษณะของโครงสร้างการทำงานที่ปรับรูปแบบการทำงานตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญ มีความยืดหยุ่นสูงในลำดับขั้นของการสั่งการและความสลับซับซ้อนของสายบังคับบัญชา ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มากเกินไป โดยมีการปรับตัวในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

2.2 การประสานงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Coordination: FBC) หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานที่มุ่งรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ระบบความร่วมมือแบบผสมผสานข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารที่ยืดหยุ่น การควบคุมแบบหลวม สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามความเหมาะสม

3. วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture: IOC) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐานซึ่งเป็นแนวทางหลักขององค์การ ที่มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนงาน ประกอบด้วย การเสริมสร้างอำนาจให้กับบุคลากร และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

3.1 การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (Employee Empowerment: EEP) หมายถึง กระบวนการบริหารงานโดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่พนักงาน ด้วยการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมโดยกำหนดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน มอบความไว้วางใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3.2 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation: TOT) หมายถึง การสนับสนุนขององค์การต่อการทำงานเป็นทีม มีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรในองค์การเกิดความร่วมมือกันทำงาน สนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน อีกทั้งยังมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership: ETL) หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือค่านิยมทางจริยธรรม กล่าวคือ เป็นการยกระดับความปรารถนาและการกระทำเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม

4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (Ethical Idealized Influence: EI) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นต้นแบบในการแสดงออกอย่างมีจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง ด้วยคุณลักษณะสำคัญคือมีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ เอาใจใส่ผู้อื่น ตัดสินใจโดยนึกถึงส่วนรวมบนพื้นฐานจริยธรรม

4.2 การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (Ethical Working Support: EWS) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานบนฐานจริยธรรมโดยการสนับสนุนพนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดปัญญาในการทำงาน ด้วยการจูงใจพนักงานให้เกิดแรงจูงใจภายใน มีความกระตือรือร้น ตั้งใจแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สร้างความเชื่อมั่นต่อการแก้ปัญหาและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงาน

4.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (Ethical Individualized Consideration: EIC) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความรู้สึกถึงความมีคุณค่าของบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานตามศักยภาพเพื่อการเติบโตด้วยวิธีการบริหารงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

5. ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness: HRE) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.1 พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Behavior: EWB) หมายถึง การแสดงออกของพนักงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งขณะปฏิบัติงานซึ่งสามารถสังเกตได้ โดยมุ่งศึกษาที่พฤติกรรมการทำงานเชิงบวก พิจารณาจากการเข้าทำงานของพนักงาน การคงอยู่ของพนักงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมทางบวกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงานอื่น ๆ ตามมา

5.2 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee's Work Performance: EWP) หมายถึง การพิจารณาตัดสินจากผู้บริหารถึงความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

6. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BP) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้และกำไรในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับองค์กร การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ และมีภาพลักษณ์ที่ดี

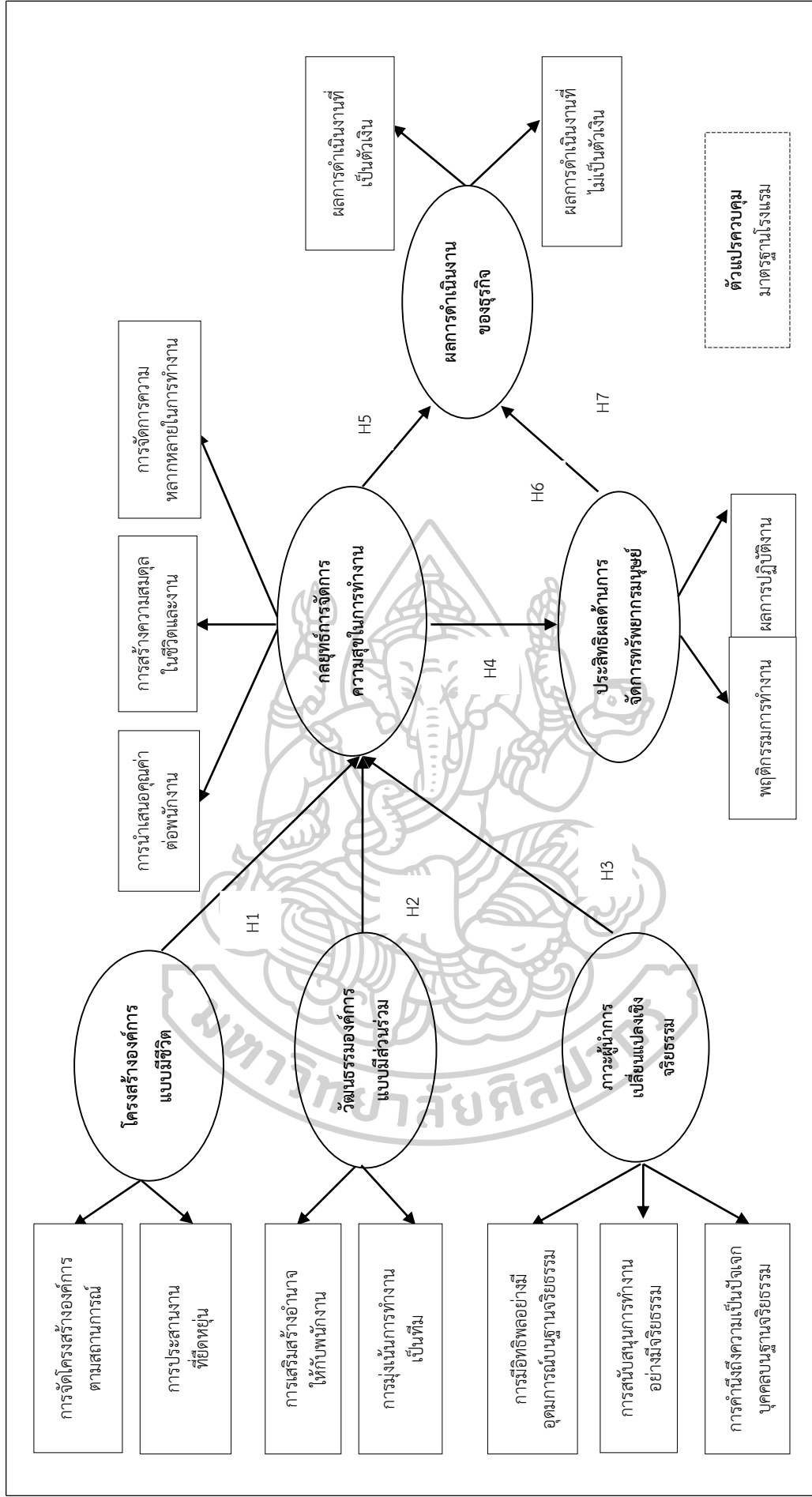
6.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance: FP) หมายถึง ผลลัพธ์ในเชิงเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากรายได้ กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด

6.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance: NFP) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากการรักษาลูกค้าเก่า การสร้างฐานของลูกค้าใหม่ และมีภาพลักษณ์ที่ดี

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethical Transformational Leadership) ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยเนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

1. บริบทของธุรกิจโรงแรม
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
6. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

บริบทของธุรกิจโรงแรม

ปัจจุบันอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวเป็นปรากฏการณ์สำคัญต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องทางเศรษฐกิจโลกและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยจะก่อให้เกิดการจ้างงานมากกว่า 70 ล้านตำแหน่งในอีก 10 ปีข้างหน้า (Baum & Cheung, 2015) โดยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มการเดินทาง (Travel) เช่น สายการบิน เรือสำราญ 2) กลุ่มที่พัก (Lodging) เช่น โรงแรม เกสต์เฮ้าส์ 3) กลุ่มบริการอาหาร (Food Service) เช่น ร้านอาหาร บาร์ และ 4) กลุ่มนันทนาการ (Recreation) เช่น บริษัทนำเที่ยว แหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น (Chan & Mackenzie, 2013) โดยอุตสาหกรรมโรงแรมมีสัดส่วนที่ใหญ่และมีการเติบโตที่สูงในเศรษฐกิจโลก (Amin & Akbar, 2013) และได้รับการยอมรับว่าเป็นอุตสาหกรรมระดับโลกที่มีผู้ผลิตและผู้บริโภคกระจายอยู่ทั่วโลก (Kandampully & Suhartanto, 2000)

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจโรงแรมมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยเป็นแหล่งที่มาของการสร้างงานและทำให้เกิดรายได้ของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยเป็นปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง (ศุภชัยวิจิตรกรไทย, 2559) โดยสถานการณ์โรงแรมของไทยทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมามีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย (occupancy rate) โดยรวมอยู่ที่ประมาณร้อยละ 70-75 โดยภูมิภาคที่มีอัตราการเข้าพักอย่าง

โดดเด่น ประกอบด้วย กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต และชลบุรี (พทยา) ซึ่งโรงแรมในพื้นที่ดังกล่าวมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ร้อยละ 75 ขึ้นไป (ประชาชาติธุรกิจ, 2561)

ธุรกิจโรงแรม ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 หมายถึง สถานที่ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราว สำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ม.ป.ป.) ปัจจุบันโรงแรมที่ให้บริการกับผู้เดินทางมีหลายประเภท โดยแบ่งตามขนาดของโรงแรม ประกอบด้วย โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ไปจนถึงขนาดใหญ่ หรือแบ่งตามกลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาด ประกอบด้วย โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotel) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) โรงแรมตากอากาศ (Resort Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) เป็นต้น (ณรงค์ชู ศรีธนาอนันต์, 2544) โดยสินค้าหลักของธุรกิจโรงแรมคือ การบริการ ซึ่งมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์จนกระทั่งการส่งมอบบริการถึงผู้รับบริการ รวมทั้งมีบทบาทในการมีปฏิสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยตรง ดังนั้น ผู้ให้บริการถือเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินธุรกิจและสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจบริการ (ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์, 2557)

จากลักษณะของธุรกิจโรงแรมข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในงานบริการ รวมทั้งเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ โดยมีการศึกษาเป็นจำนวนมากพบว่า พนักงานในกลุ่มงานบริการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010) สอดคล้องกับ Ottenbacher (2007) ที่อธิบายว่า ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ รวมทั้งในธุรกิจโรงแรม มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่งยิ่งไปกว่านั้น ด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ยังส่งผลให้องค์กรบริการ เช่น ธุรกิจโรงแรม ต่างให้ความสำคัญต่อการดำเนินการเชิงรุกด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูงให้แก่ผู้รับบริการ (Radzi, Ramley, Salehuddin, & Othman, 2009) เนื่องจากเมื่อลูกค้ารู้สึกดีต่อคุณภาพการบริการแล้ว จะส่งผลต่อการรักษาลูกค้าและนำไปสู่กำไรต่อกิจการได้ในที่สุด (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจโรงแรม โดยพบว่า ในอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญกับต้นทุนในด้านการจัดการแรงงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในส่วนของค่าตอบแทนพนักงาน และต้นทุนในการดึงดูดและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Lam, Lo, & Chan, 2002) รวมทั้งปัญหาเรื่องอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) อยู่ในระดับสูง (Hanqin & Ellen, 2004)

สำหรับสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยต้องเผชิญปัญหาทั้งการขาดแคลนแรงงานและอัตราการลาออกในระดับสูงเช่นกัน กล่าวคือ กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่ต้องการทักษะเฉพาะจะเผชิญปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุนแรง (ธนาคารไทยพาณิชย์: Economic Intelligence Center, 2558) นอกจากนี้ ข้อมูลของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ยังได้กล่าวถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรมว่า โรงแรมมีการขยายตัวร้อยละ 3-5 ต่อปี ทำให้บุคลากรในการทำงานขาดแคลน โดยผู้จบการศึกษาใหม่ด้านโรงแรมในแต่ละปีจำนวนกว่า 10,000 คน แต่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรมไม่ถึงร้อยละ 50 อีกทั้งการเติบโตของธุรกิจโรงแรมทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในงานบริการ ซึ่งแรงงานที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์จึงมีทางเลือกที่จะทำงานในที่ที่มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า เป็นต้น จึงส่งผลให้อัตราการลาออกจากงานในธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น และจากรายงานของบริษัท ฮิววิทแอสโซซิเอทส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ตัวเลขประมาณการอัตราการลาออกจากงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ที่ร้อยละ 15-21 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 8 (อรรรจนา เกตุแก้ว และอัญญา นิลนพคุณ, 2558)

นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาถึงสภาวะที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมโรงแรม คือ ความเครียดในการทำงานของพนักงาน (O'Neill & Davis, 2011) โดยความเครียดจากการทำงานนับเป็นปัญหาสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่องค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญ และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ (Ross, 1995) รวมทั้งส่งผลต่อต้นทุนของกิจการด้วยเช่นกัน (O'Neill & Davis, 2011) จากการศึกษาของ Naseem (2018) แสดงให้เห็นว่าความเครียดเป็นตัวพยากรณ์ความสุขที่สำคัญของพนักงาน อย่างไรก็ตาม มีการศึกษาหลายงานสรุปว่าความสุขช่วยลดความไม่พึงพอใจในงาน ความตั้งใจในการลาออก และยังช่วยเพิ่มบทบาทในการทำงานของบุคคลที่มีต่อองค์กร (Harris & Cameron, 2005) สอดคล้องกับการศึกษาของ Amin and Akbar (2013) ที่อธิบายว่า ความสุขเป็นสิ่งสำคัญมากในสถานที่ทำงานเนื่องจากช่วยลดความตั้งใจในการลาออกจากงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าความสุขของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Field & Buitendach, 2011) และความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานเช่นกัน (Wasti, 2003) อีกทั้งยังมีการศึกษาพบว่า ความสุขเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและเกี่ยวข้องต่อการสร้างความสุขให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ (Amin & Akbar, 2013)

จากสภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจโรงแรมและผลการศึกษาที่ผ่านมาข้างต้นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสุขในการทำงาน จะเห็นว่าความสุขในการทำงานสร้างประโยชน์ในการทำงานทั้งต่อพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งในการลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน การลดอัตราการลาออกจากงาน รวมทั้งการเพิ่ม

ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการลดปัญหาที่อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยกำลังเผชิญ รวมทั้งส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support Theory) ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือจากองค์การต่อพนักงาน ผ่านนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่แสดงออกมาเพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย และ 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) ที่มุ่งอธิบายกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการขององค์การเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support Theory)

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ เป็นแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนของมนุษย์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ผลประโยชน์ส่วนตัวเปรียบเทียบกับทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005) ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ เป็นกระบวนการตอบสนองขององค์การต่อพนักงาน โดยแสดงออกถึงการสนับสนุน พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งการสนับสนุนขององค์การนั้นกระทำผ่านนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่แสดงออกมาเพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงาน โดยสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Eisenberger et al., 2001) ปัจจัยระดับองค์การที่เกี่ยวข้องต่อการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน รวมทั้งรางวัลจากองค์การ และสภาพการทำงาน เช่น ความอิสระในการตัดสินใจ ขนาดและความยืดหยุ่นขององค์การ เป็นต้น (Rhoades & Eisenberger, 2002a)

การสนับสนุนจากองค์การเป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างอารมณ์ทางบวกให้กับพนักงาน เช่น แรงจูงใจการทำงาน การแบ่งปันความรู้ (Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015) ความพึงพอใจในงาน (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Chang, 2015) รวมทั้งส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งความสุข (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) หากพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ ก่อให้เกิดความรู้สึกต้องการตอบแทนองค์การ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น (Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999) มีพฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998) มีความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Chang, 2015) รวมทั้งส่งผลต่อความสุขในการทำงาน (กนกวรรณ ศรีทอง สุก, 2559) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การได้ในที่สุด

ดังนั้น เมื่อใช้ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การมาอธิบายกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานบนพื้นฐานการสนับสนุนจากองค์การ สามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้ส่งผลดีต่อองค์การ อีกทั้งการสนับสนุนจากองค์การส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนต่อกันระหว่างพนักงานกับองค์การ โดยก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่าย คือ พนักงานมีอารมณ์ทางบวก มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การต่อไป

2. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร เป็นทฤษฎีหลักที่ใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์การ โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขถือเป็นความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหนึ่งในทรัพยากรสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์การ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร อธิบายว่า ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน โดยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร เป็นการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถขององค์การซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable resource) ทรัพยากรที่หายาก (Rare resources) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยสมบูรณ์ (Imperfectly imitate resource) และยากแก่การทดแทน (Difficult to substitute) โดยเป็นทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร และทรัพยากรจับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ความรู้ความชำนาญ ชื่อเสียง เป็นต้น โดยทรัพยากรเหล่านี้มีส่วนช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ นำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (J. Barney, 1991; J. Barney, Wright, & Ketchen Jr, 2001; Fahy, 2002)

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร ถือเป็นความสามารถและทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร มีการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงานของพนักงานส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้มาร่วมงานกับองค์กร (Martin et al., 2005) ลดการขาดงานและการลาออกจากงาน (Manion, 2003; Omar & Noordin, 2015; Warr, 2011) ยิ่งไปกว่านั้น ความสุขในการทำงานของพนักงานยังส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการมากขึ้น และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร (Fisher, 2010; Manion, 2003) ดังนั้น หากองค์กรมีความสามารถในการจัดการความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน จึงนับได้ว่าเป็นความสามารถและทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรขององค์กร

สรุปได้ว่าทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎี สามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ให้เหมาะสมกับการวิจัยนี้ โดยใช้ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรมาอธิบายถึงการสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือขององค์กรต่อพนักงาน ผ่านนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่แสดงออกมาเพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร เพื่อทำความเข้าใจต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่เป็นความสามารถและทรัพยากรขององค์กรในการสร้างคุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนและสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรม รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน และกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดความสุขในการทำงาน
2. แนวคิดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

1. แนวคิดความสุขในการทำงาน (Work Happiness)

ความสุขในการทำงานมีความสำคัญต่อชีวิต และสถานที่ทำงานมีบทบาทสำคัญต่อความสุขของมนุษย์ (Rego & Cunha, 2008) โดยบุคคลจะมีความสุขในชีวิตทั่วไปได้ต้องมีความสุขในการทำงาน (Gavin & Mason, 2004) ดังนั้น การส่งเสริมความสุขในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ตีย่างยิ่ง (Cameron & Dutton, 2003) ความสุขในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์การในเชิงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน การยกระดับผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการทำงานและส่งผลต่อผลการ

ดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นขององค์กร (A Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007; Daniels & Harris, 2000; อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา และคณะ, 2557) ด้วยเหตุนี้ ความสุขในการทำงานจึงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากสังคมเพิ่มขึ้นอย่างแพร่หลาย

คำจำกัดความของคำว่าความสุขของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันออกไป ไม่มี ความหมายที่ครบถ้วนและเป็นสากล การให้ความหมายของความสุขจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ศึกษาได้ กำหนด (Saisoonthorn, Thongborisut, & Rojniruttikul, 2014) อย่างไรก็ตาม ความหมายแบบ องค์กรรวมของความสุขบนฐานของปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และด้านสุขภาพล้วนมีแนวคิดที่เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ความสุขของบุคคลสามารถประเมินได้จากมิติของความสุข 3 ประการ ได้แก่ 1) มิติทางจิตใจ เช่น ความพึงพอใจ การเคารพตนเอง เป็นต้น 2) มิติทางกายภาพ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย การดูแลสุขภาพ เป็นต้น และ 3) มิติทางสังคม เช่น การมีส่วนร่วมกับสังคม การได้รับการ ยอมรับจากสาธารณะ และการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น (Diener & Seligman, 2004; Finn, 1992; Grant, Christianson, & Price, 2007; Sen, 1993) สำหรับความสุขในการทำงาน ได้มีการพิจารณา ในมิติที่สอดคล้องกัน โดย Grant et al. (2007) อธิบายถึงความสุขในการทำงานตามมิติความสุขไว้ ดังนี้คือ มิติทางจิตใจ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายและ ความมุ่งมั่นในความพยายามของตนเอง (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003) มิติทาง กายภาพ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการโรคหรือการบาดเจ็บ ความเครียดจากการทำงาน ผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการทำงาน เช่น การบริการทางสุขภาพ และมิติทางสังคม เป็นการศึกษาเกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง พนักงาน เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุนทางสังคม ความสัมพันธ์ ความร่วมมือและการประสานงาน เป็นต้น

ความหมายของความสุขในการทำงานของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน โดย Warr (2011) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น ภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยที่บุคคลนั้นมีความรู้สึก รื่นรมย์ในงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกที่มี ความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเป็นฐานจากความรู้สึกพอใจ และเป็นผลเกี่ยวเนื่องกับความรู้สึกและ อารมณ์ซึ่งมาจากสาเหตุที่ต่างกันของลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ Manion (2003) ยังอธิบายลักษณะความสุขในการทำงานของพนักงานว่า ประกอบด้วย การติดต่อสัมพันธ์ ความรักใน งานความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ พรรณนิภา สืบสุข (2548) ที่กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรัก รู้สึกสนุกสนาน และ ศรัทธาในงานที่ทำ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับ เกิดการสร้างสรรคใน ทางบวก และสุรพงษ์ นิ่มเกิดผล (2555) กล่าวว่า เป็นภาวะในการทำงานที่พนักงานทุกคนรู้สึกมี

ความสุขกับการทำงาน ทำงานเหมือนไม่รู้สึกว่าตนเองได้ทำงาน และผลงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระดับพนักงานและองค์กร และยังมีความหมายใกล้เคียงกับถิตรีตัน พิมพากรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นต่อกิจกรรมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน โดยมีลักษณะของอารมณ์ในทางบวก มีความชื่นชอบและพึงพอใจในการทำงาน ทั้งต่อลักษณะงานความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ มีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานไว้อย่างหลากหลาย จากการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสุขในการทำงานจากตัวแปรที่ได้มีการศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ (Fisher, 2010; Rego, Sousa, Marques, & e Cunha, 2012; ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ผู้วิจัยสามารถแบ่งปัจจัยของความสุขในการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน หมายถึง ลักษณะภายในของแต่ละบุคคล ทั้งบุคลิกภาพ อารมณ์ และทัศนคติของบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน โดยการศึกษาเชิงประจักษ์ที่พบว่า ปัจจัยภายในบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ ความรักในงาน (Manion, 2003; รวมศิริ เมนะโพธิ, 2550) ค่านิยม (Wesarat, Sharif & Majid, 2015) ทัศนคติและอารมณ์ (ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) บุคลิกภาพ (ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง, 2555) ความเครียดในงาน (De Simone, 2014) ความพึงพอใจในงาน (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) การรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรและผู้นำ (สถาพร พงษ์พิบูล, 2558) ความสัมพันธ์ในครอบครัว (สถาพร พงษ์พิบูล, 2558) และความสามารถในการปรับตัว (ธัชมน วรรณพิน และวาสิณี วิเศษฤทธิ์, 2555)

ส่วนปัจจัยภายนอก หมายถึง สภาพต่าง ๆ ภายนอกบุคคล ทั้งลักษณะงาน การบริหารงานขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเหตุการณ์ต่าง ๆ ในที่ทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน โดยการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่า ปัจจัยภายนอกบุคคลที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน (สิรินทร แซ่ฉั่ว, 2553) การเป็นที่ยอมรับ (Manion, 2003) สถานการณ์จ้างงาน (Wesarat, Sharif & Majid, 2015) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Wesarat, Sharif & Majid, 2015) ลักษณะงาน (อธิคุณ สินธนาปัญญา และคณะ, 2557) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Manion, 2003) ผู้นำ (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011) วัฒนธรรมองค์กร (รวมศิริ เมนะโพธิ, 2550) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (De Simone, 2014) ความมีอิสระในงาน (ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และชลธิชา รุ่งศรี, 2559) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (สิรินทร แซ่ฉั่ว, 2553) นโยบายการบริหารงาน (ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) การสะท้อนกลับของงาน (ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และชลธิชา รุ่งศรี, 2559) ทีมงานที่ดี (ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) ความสมดุลในงานและชีวิต (ถิตรีตัน พิมพากรณ์ และ

พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) การได้พัฒนาตนเอง (อิตรัตน์ พิมพาภรณ์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) และ ความก้าวหน้าในงาน (ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมีหลาย ปัจจัย ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล ซึ่งองค์การนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการ สร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน และจากการศึกษาพบว่า องค์การต่าง ๆ ได้มีการ สร้างแนวทางเพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การ โดยมีผลการศึกษาดังนี้

มูลนิธิหัวใจแห่งชาติออสเตรเลีย (National Heart Foundation of Australia, 2011) ได้ นำเสนอการดำเนินการเกี่ยวกับโครงการการสร้างสุขในองค์การ (Implementing a workplace health program) โดยในการดำเนินการของโครงการดังกล่าวได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ใน 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ระยะแรก คือ การเริ่มต้นโครงการ (Getting started) ประกอบด้วย 1) การได้รับการ สนับสนุนจากฝ่ายการจัดการ 2) การแนะนำแนวคิดและระบุความต้องการ 3) การได้รับการ สนับสนุนจากบุคลากร และสร้างความรับผิดชอบตามโครงการ ระยะที่ 2 คือ การสร้างโครงการ (Constructing program) ประกอบด้วย 4) การพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 5) การระบุ กิจกรรม พัฒนาแผนการดำเนินการ และงบประมาณ 6) การคัดเลือกสิ่งจูงใจและรางวัล 7) การระบุ การสนับสนุนเพิ่มเติม ระยะที่ 3 คือ การดำเนินโครงการ (Implementing program) ประกอบด้วย 8) การส่งเสริมโครงการ 9) การบริหารจัดการโครงการ และ 10) การประเมินผลและปรับปรุง โครงการ และ Grant et al. (2007) เสนอแนวปฏิบัติทางการจัดการเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน อย่างสมดุล ประกอบด้วย การเพิ่มคุณค่าในงานโดยการออกแบบการทำงานใหม่ การเพิ่มระบบรางวัล การปรับปรุงด้านความสัมพันธ์โดยการสร้างทีม การยกระดับความปลอดภัยในการทำงาน นอกจากนี้ Rego and Cunha (2008) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานที่นำไปสู่ผลการ ปฏิบัติที่สูงขึ้น ประกอบด้วย การสร้างความสุขในการทำงาน การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน การสร้าง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาให้กับพนักงาน การสร้างความยุติธรรม และการลดความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งความสุขในประเทศไทย มีหน่วยงานหลักคือ ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์การ (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม สุขภาพ (สสส.) อธิบายการสร้างองค์การแห่งความสุขด้วยแนวทาง Happy 8 ประกอบด้วย สุขภาพดี (Happy Body) น้ำใจงาม (Happy Heart) สังคมดี (Happy Society) ผ่อนคลาย (Happy Relax) ใฝ่รู้ (Happy Brain) มีคุณธรรม (Happy Soul) ใช้เงินเป็น (Happy Money) และครอบครัวดี (Happy Family) (จิรประภา อัครบวร, 2556) ซึ่งเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของบุคคลผ่าน ความสุขใน 3 ส่วนที่มีความทับซ้อนกัน ได้แก่ ชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และสังคม (พรรัตน์ แสตงหาญ, อภิญญา อิงอาจ และปาริชาติ อมรรัตน์น้ำหนึ่ง, 2560) และยังมีการสร้างโมเดลองค์การแห่งความสุข

(Happy Home Model) ของจุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหกิจ และสมบัติ กุสุมาวดี (2554) ที่อธิบายว่าการสร้างความสุขต้องมาจากหลายส่วนทั้งจากองค์การ ผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่บริหาร ความสุขในองค์กร และพนักงาน โมเดลองค์การแห่งความสุข ประกอบด้วย 3 โมเดลย่อย คือ 1) องค์กรแห่งความสุข (Happy organization) โดยแบ่งองค์การเป็น 3 ประเภทตามลักษณะการบริหาร องค์กร ได้แก่ องค์กรสุขสร้างสรรค์ องค์กรสุขเรียบง่าย และองค์กรสุขยั่งยืน 2) การจัดการความสุข (Happy management) เป็นการนำเสนอวิธีการสร้างความสุข โดยเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากร มนุษย์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างรูปแบบ “เป็น อยู่ คือ” ให้เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวคือ พนักงาน อยู่ในองค์กรด้วยความ “เป็น” ตนเองตามความเป็นจริง “อยู่” อย่างมีคุณค่าด้วยการแสดงศักยภาพ อย่างเต็มที่ และส่งผลให้พนักงาน “คือ” ผลงานที่ดีขององค์กร และ 3) พนักงานที่มีความสุข (Happy employee) โดยให้ความสำคัญต่อพนักงานที่ต้องการสร้างความสุข ผ่านพื้นฐานความคิด ลักษณะงาน ผู้ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน รูปแบบการใช้ชีวิต ครอบครัว และสังคม นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาของอิตรัตน์ พิมพ์ภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) เสนอการบริหารความสุขใน อุตสาหกรรมบริการตามแนวทาง “A-B-CCC-D-E” ได้แก่ สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน (A : Attitude) ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสมดุลในชีวิตและงาน (B : Balance in life and work) สร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสุขในการทำงาน (C1 : Culture in Organization) สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (C2: Connection) กำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับ พนักงาน (C3: Compensation & Fringe Benefits) ส่งเสริมให้พนักงานมีทิศทางในอาชีพที่ชัดเจน และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (D: Direction & Development) และสร้างสภาพแวดล้อมและ สภาพการทำงานที่เหมาะสม (E : Environment)

นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง ความสุข โดยยุพาวรรณ ทองตะนนาม และคณะ (2558) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร การ บริหารทรัพยากรบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น ปัจจัยในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขของภาครัฐ ส่วนขวัญเมือง แก้วดำเกิง, จำเนียร ชุมทโสภาค, และดวงเนตร ธรรมกุล (2558) ทำการศึกษาถึงปัจจัยสร้างสุขขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยการสร้างสุขที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละมิติ มีดังนี้ มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ ได้แก่ การจัดการ สวัสดิการพนักงานตามกฎหมาย มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ การสร้างเสริม ความปลอดภัยในการทำงาน มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อเรื่อง สุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง มิติที่ 4 สุขกายและสุขภาพใจ ได้แก่ การลดอุบัติเหตุ ความเจ็บป่วย การเสียชีวิตเนื่องจากการทำงานในสถานประกอบการ และมิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร ได้แก่ ความ ผูกพันในองค์กร และโชติกา ภาชีผล (2555) ได้ทำการพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุขององค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพขององค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่ง

ประเทศไทย (ส.ส.ท.) พบว่า คุณลักษณะขององค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพในระดับสูง อันได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของงาน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีการศึกษาของพรรัตน์ แสงหาญ และคณะ (2560) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสร้างองค์กรสุขภาวะมีหลายประการ ได้แก่ ระบบบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายคุ้มครองพนักงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ ระบบการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน ระบบการยกย่องให้รางวัลพนักงาน ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ตามศักยภาพของพนักงาน บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างองค์กรสุขภาวะ นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของวิศยา หวังพลายเจริญสุข และวิชัย อุตสาหจิต (2558) พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข มีหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร มีการใช้แบบสอบถามเพื่อทราบความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร เช่น การจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการขององค์กร การให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชย สร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อพนักงาน เป็นแนวทางการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

จากแนวทางในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ชี้ให้เห็นว่า องค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความสุขในการทำงาน โดยควรมีการกำหนดเป็นเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การสนับสนุนจากผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสุข ลักษณะการจัดการภายในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งนโยบายและการจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการในการทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมในการสร้างความสุขต่อพนักงานเกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อพนักงานและองค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน รวมทั้งแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อระดับของหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จึงทำให้ตัวแปรที่อยู่ระดับการวิเคราะห์ต่างกัน เช่น ระดับบุคคล (Individual Unit) และระดับองค์กร (Organization Unit) มาใช้ในการวิเคราะห์กรอบการวิจัยเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดในการสรุปผลได้ อีกทั้งการศึกษาถึงแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร พบว่า ยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการ ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุ ระดับองค์กร แนวทางการจัดการความสุขในการทำงาน และผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจาก

การสร้างความสุขในการทำงาน และยังไม่พบประเด็นการสร้างความสุขในการทำงานดังกล่าวมาจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์การ ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาต่อไป

2. แนวคิดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy)

มิติความสุขในการทำงานเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากสังคม รวมทั้งมีความสำคัญต่อแนวทางการจัดการขององค์การมากขึ้น เห็นได้จากการมีหน่วยงานระดับสากลที่ให้ความสำคัญต่อประเด็นความสุขในการทำงาน เช่น สมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (American Psychological Association) ได้ทำการมอบรางวัล APA's National Psychologically Healthy Workplace Award ให้กับองค์กรที่มีสุขภาวะองค์กรที่ดี นอกจากนี้ ยังมีการมอบรางวัลจากนิตยสารฟอร์จูน (Fortune magazine) ให้กับบริษัทจำนวน 100 แห่งที่สนับสนุนความอยู่ดีมีสุขของพนักงานและเป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับจากพนักงานว่าเป็นหน่วยงานที่น่าสนใจในการทำงาน (Grant et al., 2007) จากความสำคัญและความแพร่หลายของแนวคิดดังกล่าว ส่งผลให้แนวทางการบริหารองค์การยุคใหม่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข (อริคุณ สันธนาปัญญา และคณะ, 2557) ดังนั้น การจัดการความสุข (Happiness Management) จึงเป็นคำศัพท์ใหม่ที่เกิดขึ้นในการจัดการองค์การ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันไม่ได้ให้ความสำคัญแค่เพียงความสำเร็จในด้านผลกำไรสูงสุดขององค์การ แต่ยังคงคำนึงถึงความสุขอย่างสูงสุดของพนักงานในองค์การด้วยเช่นกัน (Guojuan, Shuling, & Junli, 2010) อย่างไรก็ตาม การจัดการความสุขของพนักงานยังเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน (Grant et al., 2007) อีกทั้งการศึกษาถึงการจัดการความสุขในการทำงานในเชิงประจักษ์ยังพบไม่มากนัก (Guojuan et al., 2010) จึงทำให้ประเด็นการจัดการความสุขในการทำงานดังกล่าวมีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาเชิงประจักษ์ต่อไป

Guojuan et al. (2010) อธิบายว่าการจัดการความสุขเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทางจิตวิทยา และเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์และอารมณ์ทางบวก โดยกลไกในการยกระดับความสุขในองค์การ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงาน การมอบหมายงานที่น่าพอใจและท้าทาย เพื่อสร้างความรู้สึถึงความเป็นเจ้าขององค์การ ตระหนักถึงการมีคุณค่าในงาน มีอิสระและมีความสุขในการทำงาน การจัดการความสุขดังกล่าวนี้เป็นการจัดการรูปแบบใหม่ที่มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงความสุขของพนักงาน มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานและบรรลุ

เป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความสุข ได้แก่ แนวคิดการบริหารจัดการทางจิตวิทยาผ่านทางกรฝึกอบรมและพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเพื่อเพิ่มความรู้สึกของความสุข และบรรลุเป้าหมายของการจัดการความสุข

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเห็นได้ว่า การดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานที่ผ่านมาเป็นลักษณะของการเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความสุขในการทำงาน โดยยังไม่ใช้การกำหนดเป็นกลยุทธ์อย่างชัดเจนในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์มีความสำคัญมากเพราะแผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการในการดำเนินกิจการ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Schermerhorn, 2002; ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2544; พสุ เดชะรินทร์, 2546)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน (ศูนย์การสื่อสารนานาชาติแห่งจุฬาฯ, ม.ป.ป.) โดยกลยุทธ์เป็นการสร้างคุณค่า (Value) ที่ไม่ซ้ำกับองค์กรอื่น เป็นการมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้า ด้วยการเน้นกิจกรรมที่เหมาะสมและที่ควรเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (พชรวิวัฒน์ เส้นทอง, 2560) กลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างองค์กร สภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์กร บุคลากร และประเด็นอื่น ๆ เพื่อที่หาจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านต่าง ๆ เมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่ง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

กลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies) กลยุทธ์การถอยตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นต้น 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นแผนการในการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (focus or niche strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในองค์กร เช่น การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่องค์กรได้กำหนดขึ้น โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์

สูงสุด และเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (วราภรณ์ ผลประเสริฐ, ชูชัย ศรขำนิ และพาณี สีสกะลิน, 2554)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานประจำวัน กล่าวคือ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การ โดยใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การและมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์การ (วิทยา ต่านธำรงกุล, 2546) โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานดังกล่าวนี้ เป็นแนวทางสำคัญที่ส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มขององค์การ โดยสามารถสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจซึ่งมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสุขในการทำงาน และมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้ธุรกิจเจริญเติบโตขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความสุขให้กับพนักงาน โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยผลลัพธ์จากกลยุทธ์การจัดการความสุขดังกล่าวจะก่อให้เกิดประสิทธิผลทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีต่อไป

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีองค์ประกอบหลายประการ แต่ประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจซึ่งครอบคลุมตามมิติของความสุขและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานตามที่ได้ศึกษาไปข้างต้น ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน ดังนั้น การวิจัยนี้สามารถอธิบายความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy: WHS) ว่าหมายถึง วิธีการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขต่อบุคลากรในองค์การ ทั้งทางจิตใจ กายภาพ และสังคม (Diener & Seligman, 2004; Grant et al., 2007; Guojuan et al., 2010) ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Employee Value Proposition: EVP)

การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินการขององค์การที่มีต่อพนักงาน โดยมุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ในลักษณะรายการที่มีความเฉพาะเจาะจงตามความเหมาะสมกับพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้วยรูปแบบที่องค์การมอบให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำให้ต่อองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การสร้างโอกาส

ความก้าวหน้าในอาชีพ และการสร้างรายการการยกย่องชมเชย (Barrow & Mosley, 2005; Goswami, 2015; Minchington, 2006)

ในปัจจุบันองค์การมีมุมมองต่อพนักงานที่เปลี่ยนไปโดยเห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน (Rosethorn, 2016) อีกทั้งปัจจัยด้านความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ แนวคิดการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่านี้ให้อยู่กับองค์การ (Heger, 2007) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อกำหนดที่พึงประสงค์ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน (Goswami, 2015) ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว และการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานนี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อพนักงานและองค์การ ได้แก่ พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ภูมิใจในองค์การ มีความสุขในการทำงาน และมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไปอย่างยาวนาน (Singh, 2010)

นักวิชาการให้ความหมายของการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน โดย Minchington (2006) ให้คำนิยามไว้หมายถึง ชุดของข้อเสนอที่องค์การจัดไว้เพื่อตอบแทนตามทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานที่มอบให้กับองค์การ Goswami (2015) อธิบายว่า การสร้างคุณค่าต่อพนักงาน เป็นรูปแบบที่องค์การมอบให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำให้ต่อองค์การ โดยการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานนี้เกิดขึ้นเมื่อแนวคิดการจัดการคนเก่ง (Talent Management) การรักษาการคงอยู่ของพนักงาน (Employee retention) แบรินด์นายจ้าง (Employer branding) ได้รับความสนใจมากขึ้นจากองค์การ ทั้งนี้ การนำเสนอคุณค่าที่ดีต่อพนักงาน เป็นการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การ โดยถือเป็นข้อเสนอที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของพนักงานขององค์การที่มีความแตกต่างและหลากหลายตามระดับและหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งอยู่ในลักษณะรายการในการจ้างงานที่มีความเฉพาะเจาะจง (Specific Employment Package) ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยข้อเสนอดังกล่าวไม่ใช่เป็นเรื่องของเงินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ตามแต่ประเภทของกลุ่มเป้าหมายด้วย (Barrow & Mosley, 2005) ลักษณะการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานมีทั้งลักษณะที่จับต้องได้ (Tangible Benefit) เช่น เงินเดือน โบนัส การฝึกอบรม การลาพักร้อน เป็นต้น และคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefit) เช่น ความภาคภูมิใจในการทำงาน ความรู้สึกถึงความสำเร็จในงาน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในงาน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการชื่นชมจากนายจ้าง เป็นต้น (Safiullah, 2014) นอกจากนี้ Browne (2012) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่ได้รับตามผลการทำงาน 2) ผลประโยชน์ทางอ้อม เช่น การประกันสุขภาพ การเกษียณอายุ การหยุด

งาน การยกย่องชมเชย เป็นต้น 3) การพึงพอใจในภาระงานที่ได้รับ 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ และ 5) มีความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการได้มาซึ่งคนเก่ง และเป็นส่วนประกอบสำคัญที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานโดยแลกเปลี่ยนกับผลงานความสำเร็จที่องค์การคาดหวังจากพนักงาน (Towers Watson, 2557) สอดคล้องกับทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการตอบสนองขององค์การต่อพนักงาน โดยแสดงออกถึงการสนับสนุน พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย (Eisenberger et al., 2001) อีกทั้งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานถือเป็นกลยุทธ์ที่ยกระดับความสุขในมิติทางจิตใจต่อพนักงาน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายและความมุ่งมั่นในงาน (Wrzesniewski et al., 2003) รวมทั้งการได้รับการยอมรับจากสังคม เช่น การได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์การ นับเป็นการยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานด้วยเช่นกัน (Diener & Seligman, 2004; Grant et al., 2007; Sen, 1993)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ โดยมีการศึกษาพบว่า รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Rewards) ถือเป็นสิ่งจูงใจภายใน (Intrinsic Reward) (K. W. Thomas, 2009) ซึ่งเป็นผลตอบแทนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของพนักงาน (กัลยาณี คุณมี, 2552) มีผลการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่า รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นภายในที่สำคัญในการรักษาพนักงาน สร้างความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร (Tymon, Stumpf, & Doh, 2010) นอกจากนี้ ยังพบว่า ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ รางวัลภายใน รายได้ รวมทั้งระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยที่มีประสิทธิภาพสามารถเป็นแรงจูงใจที่ดีต่อพนักงานได้ (Safiullah, 2014) ดังนั้น องค์กรต้องมีการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการของพนักงาน (Gostick & Elton, 2009) เพราะแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และประสพชัย พสุนนท์, 2558)

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ประกอบด้วย การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และการสร้างรายการการยกย่องชมเชย โดยการนำเสนอคุณค่าดังกล่าวต้องมีความเฉพาะเจาะจง ตอบสนองความต้องการของพนักงานที่มีความแตกต่างและหลากหลายตามระดับและหน้าที่การทำงานในองค์การ (Barrow & Mosley, 2005) มีรายละเอียดดังนี้คือ 1) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Work Meaningfulness) โดยการสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานที่หลากหลายท้าทาย เป็นงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า และมีความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งจากคุณลักษณะของงานดังกล่าวตามทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1975) พบว่า การที่พนักงานรับรู้ความหมายของงานที่ตนเองได้ปฏิบัติจะส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ และลักษณะงานที่ดีเป็นเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal

Motivation) ในการทำงานของบุคคลที่กระตุ้นให้รู้สึกต้องการทำงาน และผลงานที่ดีเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเอง และบุคคลจะมีความพยายามมากขึ้นเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพของผลงาน 2) การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth) กล่าวคือ องค์กรควรสร้างโอกาสในการพัฒนาและเติบโตต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร โดยพนักงานจะมีแรงจูงใจมากที่สุดเมื่อได้รับโอกาสในการพัฒนาและมีการเติบโต (Safiullah, 2014) และการเติบโตในอาชีพของพนักงานต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างเต็มที่ (Barrow & Mosley, 2005) และ 3) การสร้างรายการการยกย่องชมเชย (Performance Recognition Program) รูปแบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารใช้ตอบสนองต่อพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีเป็นพิเศษ มีการศึกษาพบว่า การยกย่องชมเชยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Ali & Ahmed, 2009; วัศยา หวังพลายเจริญสุข และวิชัย อุตสาหจิต, 2558) สำหรับรายการการยกย่องชมเชยพนักงานมีทั้งมิติที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) รวมทั้งมิติที่เป็นตัวเงิน (Monetary) และไม่เป็นตัวเงิน (Non-monetary) ในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งไปที่รายการการยกย่องชมเชยพนักงานในมิติที่เป็นทางการที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีการศึกษาพบว่า การยกย่องชมเชยที่ไม่เป็นตัวเงินดีกว่าการยกย่องชมเชยที่เป็นตัวเงิน ทั้งในด้านผลกระทบและต้นทุน ได้แก่ การกล่าวถึงในจดหมายข่าวของหน่วยงาน จดหมายหรือเกียรติบัตรแสดงการยกย่องสิ่งของหรือรางวัลพิเศษ เวลาหยุดพิเศษ เป็นต้น (Long & Shields, 2010)

จากองค์ประกอบของการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ในข้างต้น มีความสอดคล้องกับปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ความน่าสนใจของงาน และการเติบโตในการทำงาน เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2546) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ajila and Abiola (2004) ที่พบว่า รางวัลภายใน คือผลตอบแทนที่แท้จริงที่ส่งผลต่อความสุขของบุคคลอันเนื่องมาจากการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของตนเอง และสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Edirisooriya and Edirisooriyaa (2014) ที่พบว่า การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้าในอาชีพ ความรับผิดชอบในงาน และโอกาสในการเรียนรู้ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's hierarchy of needs theory) ของ Abraham Maslow ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นความต้องการลำดับต้น (lower-order needs) ประกอบด้วย ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการความ

ปลอดภัย (Safety Needs) ถือเป็น การตอบสนอง ความพึงพอใจ ภายนอก ของมนุษย์ เช่น ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ความปลอดภัยในการทำงาน กลุ่มที่สองเป็นระดับความต้องการที่สูงขึ้น (higher-order needs) โดยการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ ถือเป็น ความต้องการของมนุษย์ในระดับนี้ ประกอบด้วย ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการ การยอมรับนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจภายใน เช่น ความสัมพันธ์ที่ดี การยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้อื่น และการยอมรับนับถือตนเอง (Robbins & Coulter, 2011)

2. การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (Building Work Life Balance: WLB)

การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรที่มี ต่อการทำงานและชีวิตส่วนอื่นที่นอกเหนือจากงานของพนักงานให้เกิดความสมดุล โดยอยู่บนพื้นฐาน ของความพอดี (Hogarth, Hasluck, & Pierre, 2000; ขนิษฐนัสท์ อินทุลักษณ์ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2557) ประกอบไปด้วย ผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความ ยืดหยุ่นในการทำงาน (Caillier, 2016; Dex & Scheibl, 1999; Ewing & Caruana, 1999; Saltzstein, Ting, & Saltzstein, 2001; Van Dyne, Kossek, & Lobel, 2007; Wang & Walumbwa, 2007)

ความสมดุลในชีวิตและงาน (Work Life Balance) เป็นแนวคิดทางการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ถูกกล่าวถึงมาหลายปี โดยเกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1986 (Lockwood, 2003) ซึ่งเป็นผลมา จากแนวโน้มด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะผู้หญิงที่มีบุตรและต้อง ทำงานนอกบ้านมากขึ้น จึงส่งผลต่อโครงสร้างของครอบครัวและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกใน ครอบครัวที่เปลี่ยนไป อาจก่อให้เกิดความทับซ้อนในหน้าที่ ไม่สามารถจัดการกับหน้าที่ต่าง ๆ ที่ รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน จึงส่งผลต่อการขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัวได้ ในที่สุด (วฤชสพร ญัฐรุจิโรจน์, 2560) มีการให้นิยามเรื่องความสมดุลในชีวิตและงานที่หลากหลาย แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล อันเนื่องมาจากบทบาทและความต้องการที่แตกต่างกันไป (ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ, 2549) ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ความสมดุลในชีวิตและงาน โดย Hyman and Summers (2004) อธิบายว่า ความสมดุลในชีวิตและงานเป็นสิ่งที่เป็นทั้งนโยบายและ แนวทางปฏิบัติที่ถูกกล่าวถึงในทางการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยคำสำคัญ 3 คำ ได้แก่ งาน ชีวิต และ ความสมดุล โดยแต่ละคำมีความหมายดังนี้คือ “งาน” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นจำนวนชั่วโมงทำงานตามการจ้างงาน และงานอื่นเพิ่มเติมจากชั่วโมงงานปกติ และ เวลาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เวลาการเดินทาง เป็นต้น “ชีวิต” หมายถึง การใช้เวลากับ ครอบครัว รวมทั้งเวลาว่างสำหรับการพักผ่อน และ “สมดุล” ซึ่งคำว่าสมดุลดังกล่าวนี้จะมีความ

แตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์และบุคคล Clark (2000) กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตและงาน คือ ความพึงพอใจ และการทำหน้าที่ทั้งในงานและที่บ้านเป็นอย่างดี โดยเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดในทั้งสองบทบาท เกชมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ (2551) อธิบายถึง ความสมดุลชีวิตกับการทำงานไว้คือ การประเมินว่าทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวและทรัพยากรในการทำงานมีความเพียงพอต่อภาระการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงานหรือไม่ เมื่อทรัพยากรในการทำงานเพียงพอต่อภาระในชีวิตครอบครัว จะเกิดความสมดุลระหว่างทั้งสองส่วน และวฤชพร ญัฐรุจิโรจน์ (2560) อธิบายว่า ความสมดุลชีวิต คือ การเติมเต็มความต้องการใน 3 ส่วนของชีวิต ได้แก่ 1) การทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน ความหนักเบาของงานที่ทำ 2) ครอบครัว โดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในครอบครัว เช่น ในฐานะพ่อ แม่ เป็นต้น และ 3) ชีวิตส่วนตัว เช่น การพักผ่อน การได้ทำกิจกรรมส่วนตัว หรือ กิจกรรมที่ตนเองสนใจ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับศิริภัสสร วงศ์ทองดี (2552) ที่อธิบายไว้คือ การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมกับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง ซึ่งหากมีการบริหารอย่างสมดุลแล้วจะส่งผลต่อสุขภาวะที่ดีในชีวิต เกิดความสำเร็จในงาน และส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรและสังคมด้วยเช่นกัน ดังนั้น กล่าวโดยสรุปถึงความสมดุลในชีวิตและงานได้ว่า เป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่กำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน โดยความสมดุลในชีวิตและงานดังกล่าว เป็นสิ่งที่พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจทั้งต่องาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัว โดยแต่ละส่วนเกิดความขัดแย้งต่อกันน้อยที่สุด และความสมดุลดังกล่าวนี้ไม่สามารถกำหนดได้อย่างตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

ในขณะเดียวกันมีการศึกษาถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความสมดุลในชีวิตและงานของ Fu and Shaffer (2001) พบว่า บุคคลที่เกิดความขัดแย้งในงานและครอบครัวอาจมีความเสี่ยงต่อสุขภาพ ความสัมพันธ์ต่อคู่ครองหรือคนในครอบครัว ซึ่งส่งผลให้ความพึงพอใจในชีวิตลดลง โดยความขัดแย้งดังกล่าวสามารถนำไปสู่การขาดงาน การลาออกจากงานที่เพิ่มมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กร และผลิตภาพในงานที่ลดลง Gray, Qu, Stanton, and Weston (2004) อธิบายว่า มีการศึกษามากมายที่พบว่าชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานมีผลกระทบต่อความสุข เพิ่มความเสี่ยงต่อความเจ็บป่วยทางกายและจิตใจ รวมทั้งมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว สอดคล้องกับ Lehmkuhl (1999) ที่พบว่า การทำงานที่มีจำนวนชั่วโมงยาวนานส่งผลต่อสุขภาพ ไม่ว่าจะจะเป็นความเหนื่อยล้า และความเครียด อีกทั้งยังส่งผลต่อความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวเนื่องจากไม่มีเวลาเพียงพอในการเอาใจใส่ต่อครอบครัว ทั้งนี้ การศึกษาของ Atheya and Arora (2014) พบว่า ความสมดุลในชีวิตและงานเป็นแนวทางสำคัญในการลดความขัดแย้งดังกล่าว เช่น การลดความเครียดจากการทำงาน ซึ่งถือเป็นมิติความสุขทางกายภาพ (Grant et al., 2007) ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่าการสร้างความสมดุลในงานและชีวิต เป็นกลยุทธ์ในการยกระดับความสุขในมิติทางกายภาพในการทำงานให้กับพนักงาน

ปัจจุบันมีการศึกษาถึงประโยชน์ของนโยบายความสมดุลในชีวิตและงาน ซึ่งเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีการศึกษาพบว่า พนักงานมีความสุขมากขึ้นเมื่อเกิดความสมดุลในชีวิต (Obiageli, Uzochukwu, & Ngozi, 2015) ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Hacker and Doolen (2003) ที่พบว่านโยบายในการสนับสนุนความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่า นโยบายความสมดุลในชีวิตและงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกทั้งต่อองค์กรและพนักงานได้เป็นอย่างดี โดย Lazar, Osoian, and Ratiu (2010) พบว่า ช่วยลดต้นทุนในการขาดงานและลาออกของพนักงาน ช่วยยกระดับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ยกระดับความต้องการของพนักงานต่อการคงอยู่ในองค์กร เพิ่มผลิตภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร จึงทำให้ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งให้ความสนใจในการนำนโยบายการสร้างสมดุลในชีวิตและงานต่อบุคลากรไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในองค์กรอย่างแพร่หลาย (Hyman & Summers, 2004) รวมทั้งยังเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจและเติบโตอย่างรวดเร็วในวงการวิชาการด้วยเช่นกัน (David E Guest, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์กรมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดสมดุลระหว่างงานและชีวิต โดยกำหนดแนวทางการสร้างสมดุลในชีวิตและงานตามลักษณะขององค์กรและความต้องการของพนักงานในองค์กร (Atheya & Arora, 2014; ศยามล เอกะกุลนันต์, 2554) สอดคล้องกับการศึกษาของ Kumarasamy, Pangil, and Isa (2015) ที่พบว่าการสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อแนวทางการสร้างสมดุลในชีวิตและงานให้กับพนักงาน โดยแนวปฏิบัติในการสร้างสมดุลในชีวิตและงานที่พบ ได้แก่ แนวทางการประเมินความสมดุลในชีวิตและงานของมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วยนโยบายการจัดวันหยุด เช่น การพักหยุดเพื่อดูแลเด็กหรือบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแล การลาหยุดเพื่อการอบรมหรือศึกษาต่อ การลาหยุดที่เกี่ยวข้องกับศาสนา เป็นต้น นโยบายการตั้งครุภัณฑ์และการลาคลอด เช่น การลาคลอดที่ได้รับค่าตอบแทน ความปลอดภัยในการทำงานขณะตั้งครุภัณฑ์ การกลับมาทำงานหลังจากการตั้งครุภัณฑ์ เวลาพักเพื่อการให้นมบุตร เป็นต้น นโยบายการจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น เช่น การแบ่งงานกันทำ งานล่วงเวลา เป็นต้น โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน เช่น การให้คำปรึกษาในเรื่องส่วนตัว ด้านสุขภาพ การสนับสนุนเกี่ยวกับครอบครัว การเลี้ยงดูบุตร การโยกย้ายสถานที่ทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน โอกาสเข้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียม (Dilhani & Dayarathna, 2016) นอกจากนี้ Greenfield and Terry (1995) ได้แบ่งกลุ่มแนวทางในการสร้างสมดุลในชีวิตและงานว่าควรประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible work program) เช่น การแบ่งงานกันทำ การทำงานที่บ้าน การทำงานมากชั่วโมงแต่น้อยวัน เป็นต้น การทำ

ให้พนักงานประหยัดเวลา (Time saving) เช่น มีห้องอาหาร ธนาคาร บริการทางการแพทย์ หรือร้านสะดวกซื้อภายในหรือใกล้ที่ทำงาน เป็นต้น การดูแลสมาชิกในครอบครัว (Family members care program) เช่น สวัสดิการดูแลรักษาสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น การลางาน (Leave program) เช่น การลาพักผ่อน การลางานเมื่อมีเหตุจำเป็น การลางานเพื่อดูแลสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น และการสนับสนุนความจำเป็นด้านการเงินของพนักงาน เช่น เงินกองทุนหลังเกษียณอายุ เงินกู้ยืม เป็นต้น Paula McDonald, Brown, and Bradley (2005) อธิบายถึง นโยบายในงานและชีวิตที่ช่วยพนักงานให้เกิดความสมดุล ได้แก่ 1) การทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การจัดการชั่วโมงที่ยืดหยุ่น การทำงานบางช่วงเวลา (Part time) 2) นโยบายเกี่ยวกับการลา เช่น การลาดูแลบุตร การลาหยุดงาน และ 3) สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น เงินช่วยเหลือบุตร และครอบครัว เป็นต้น และการยกระดับความสมดุลในการทำงานและชีวิตของ Peshave and Gujarathi (2014) พบว่า นโยบายการสร้างสมดุลในการทำงานในงานโรงแรม ประกอบด้วย การจัดการระบบวันหยุดที่เหมาะสม กำหนดชั่วโมงสูงสุดในการทำงาน จัดฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน และสร้างโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับครอบครัวของพนักงาน

จากแนวปฏิบัติที่หลากหลายในการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานข้างต้น ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำมาพิจารณากรอบแนวคิดของแนวทางการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานสำหรับการศึกษานี้ โดยผู้วิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความยืดหยุ่นในงาน มีรายละเอียดดังนี้ 1) ผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee-friendly benefit) เป็นนโยบายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในด้านการสร้างความสมดุลในการทำงานและครอบครัว รวมทั้งความพึงพอใจในงาน (Saltzstein et al., 2001) โดยผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึง ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์การมอบให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2544) รวมทั้งสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับจากองค์การทั้งต่อตนเองและสมาชิกในครอบครัว เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร การอำนวยความสะดวกในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการดูแลรักษาสมาชิกในครอบครัว การตรวจสุขภาพและให้วัคซีนแก่บุตร การหยุดงานเพื่อดูแลสมาชิกในครอบครัว การสนับสนุนให้พนักงานประหยัดเวลาโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การมีบริการทางการแพทย์ในที่ทำงาน มีร้านค้าสะดวกซื้อในที่ทำงาน การสนับสนุนความจำเป็นด้านการเงินแก่พนักงาน เช่น เงินกองทุนหลังเกษียณอายุและเงินกู้ยืม ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้พนักงานมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Greenfield & Terry, 1995; Susi & Jawaharrani, 2011; ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ, 2549) มีการวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมที่เอื้อประโยชน์ต่อครอบครัวเพิ่มมากขึ้นในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาโดย

พบว่า โปรแกรมดังกล่าวช่วยให้องค์กรรักษาพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในงานได้มากขึ้น เป็นส่วนสำคัญในการลดการขาดงาน ลดความเครียด และลดอัตราการลาออกของพนักงาน อีกทั้งยังเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยเช่นกัน (Caillier, 2016; Wang & Walumbwa, 2007) 2) ความยืดหยุ่นในงาน (Work Flexibility) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการด้านการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dunford et al., 2013; พิภพ อุดร, 2556) และถูกกล่าวถึงในบริบทของความสมดุลในชีวิตและงาน (Van Dyne et al., 2007) ความยืดหยุ่นในงานมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยการจัดการทรัพยากรแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000) และเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงทั้งในระดับพนักงานและระดับองค์กร โดยความยืดหยุ่นดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสมดุลในชีวิตและงานที่ถูกขับเคลื่อนทั้งจากพนักงานและองค์กร กล่าวคือ พนักงานต้องการความสมดุลในงานและชีวิตส่วนตัว ส่วนนายจ้างต้องการรักษาพนักงานและปรับปรุงกระบวนการจ้างงานโดยรวมขององค์กร (Dex & Scheibl, 1999) ความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ความยืดหยุ่นเชิงปริมาณ หมายถึง จำนวนหรือปริมาณในการทำงาน และกลุ่มที่ 2 คือ ความยืดหยุ่นเชิงคุณภาพ หมายถึง ทักษะและคุณภาพการทำงาน (Goudswaard & De Nanteuil, 2000) จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่ดีและเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ในปัจจุบัน (Carlsson, 1989) เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Avison, Powell, Keen, Klein, & Ward, 1995) และเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร เชื่อมโยงกับความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างนวัตกรรม และความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Dunford et al., 2013) และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำงานที่มีความยืดหยุ่นช่วยลดความเครียดในการทำงาน (Halpern, 2005) และทำให้พนักงานมีความสุข (Atkinson & Hall, 2011) นอกจากนี้ เมื่อองค์กรนำแนวทางการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน โดยให้พนักงานสามารถกำหนดตารางการทำงานตามความจำเป็นหรือความต้องการของตนเอง ส่งผลให้ผลิตภาพในการทำงานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ลดการลาออกของพนักงาน และสถานการณ์ด้านแรงงานดีขึ้น (Flynn, 1997) มีส่วนช่วยในการปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน และมีความเชื่อมโยงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Stavrou, 2005) ดังนั้น ความยืดหยุ่นในการทำงานจึงมีความเกี่ยวข้องกับการทำการตลาดภายใน (Internal Marketing) กล่าวคือ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในขององค์กร นั่นคือพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (Ewing & Caruana, 1999)

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านความสมดุลในชีวิตและงาน ทั้งในส่วนของผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความยืดหยุ่นในงาน

สอดคล้องกับปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance factor) หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ในด้านค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงาเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Abraham Maslow ในความต้องการลำดับขั้นของมนุษย์ ด้านความต้องการทางด้านร่างกายและต้องการความปลอดภัย ซึ่งถือเป็นการตอบสนองความพึงพอใจภายนอกของมนุษย์ เช่น ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ความปลอดภัยในการทำงาน ดังนั้น การจัดการความสมดุลในชีวิตและงานดังกล่าวจึงเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ (Robbins & Coulter, 2011)

3. การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (Diversity Management in Working: DMW)

การจัดการความหลากหลายในการทำงาน หมายถึง แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย โดยตระหนักถึงความแตกต่างของพนักงานและมีการจัดการความแตกต่างบนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสร้างกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย นโยบายด้านความหลากหลาย และการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กร (Besler & Sezerel, 2012; Fujimoto, Härtel, & Azmat, 2013; Grobler, 2005; Gröschl, 2011; Ivancevich & Gilbert, 2000; Jayne & Dipboye, 2004; Patrick & Kumar, 2012)

ลักษณะของธุรกิจใหม่มีความเป็นสากลมากขึ้นทั้งในส่วนของธุรกิจและส่วนของลูกค้า (Kramar, 1998) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี รวมทั้งการเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ (Gröschl, 2011) จึงส่งผลให้เกิดความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น Ewoh (2013) กล่าวว่า ความหลากหลายเป็นคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้มีการเข้าถึงแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ รวมทั้งทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเจษฎา นกน้อย (2552) ยังกล่าวอีกว่า การทำงานในองค์กรมีความจำเป็นต้องให้โอกาสแก่ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมอย่างเท่าเทียม เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาส และสร้างสังคมแห่งความสุข ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนในสังคมต้องการร่วมกัน

ความหลากหลายในองค์กร (Workforce Diversity) หมายถึง ความแตกต่างทั้งหมดของบุคคลที่นำมาสู่องค์กรหรือกลุ่ม (Rosado, 2006) แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) คือ มิติที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของพนักงาน ได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เป็นต้น และ 2) มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) คือ มิติที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต (Secondary Dimensions) ได้แก่ ความเชื่อหรือศาสนา การศึกษา

รายได้ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพทางการสมรส เป็นต้น (Daft, 2008 อ้างในพิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) หรือสามารถกล่าวได้ว่า ความหลากหลายของคนในองค์กรคือความแตกต่างทั้งหมดของบุคคลที่ติดตัวมาเมื่อเข้ามาในองค์กร (Rosado, 2006) จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีความหลากหลายของพนักงานส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร เช่น ให้บริการลูกค้าที่หลากหลายในตลาดโลกเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์กรดังกล่าวมีความเข้าใจในกฎหมาย การเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่มากกว่า (Patrick & Kumar, 2012) ด้วยเหตุนี้ แนวคิดความหลากหลายในองค์กรจึงเติบโตและได้รับความสนใจมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Wood, 2003)

แนวคิดความหลากหลายมีจุดเริ่มต้นจากประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1980 และได้รับการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจไปทั่วโลกในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา (Kundu, Bansal, & Singh Chawla, 2015) โดยถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความหลากหลายไว้ดังนี้ Fujimoto et al. (2013) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลาย เป็นนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร ทั้งเชื้อชาติ เพศ ความพิการ และศาสนา ทั้งนี้ต้องอยู่บนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม T. H. Cox and Blake (1991) อธิบายว่า การจัดการความหลากหลายเป็นการวางแผนและการดำเนินการขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และลดข้อเสียเปรียบที่เกิดจากความหลากหลายให้มน้อยที่สุด Tereza Leme Fleury (1999) พบว่า การจัดการความหลากหลายเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการบริหารที่จำเป็นที่มีส่วนช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลโดยสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจโดยรวม สอดคล้องกับ Ewoh (2013) ที่กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกด้วยทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานผ่านการรับรู้และการฝึกอบรม และ Bartz et al. (1990) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลาย คือ ความเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานโดยหากมีการจัดการที่เหมาะสม ความแตกต่างนี้จะเปลี่ยนทรัพยากรต่อการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากกระแสนิยมและความสนใจที่นำการจัดการความหลากหลายไปใช้บริหารจัดการและนำมาซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Maxwell, McDougall, & Blair, 2000) เป็นหัวใจสำคัญของนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Shen et al., 2009) และควรถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือภารกิจขององค์กร (Dastane & Eshegbe, 2015) โดยความแตกต่างของแต่ละบุคคลถือเป็นทรัพยากรรูปแบบหนึ่ง ที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข (Podsiadlowski, 2002 อ้างในสมพร ปานยินดี, 2558) สอดคล้องกับการศึกษาของ Sabharwal (2014) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัย

สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยมึนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างความรู้สึกร่วมกันพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ Esfahani and Hashemi (2014) ยังพบว่า การจัดการความหลากหลายของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขของพนักงาน และการปรับปรุงระบบการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความสุขระหว่างพนักงานด้วยเช่นกัน

การจัดการความหลากหลายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน (Wilson & Iles, 1999) ถือเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร (Kandola & Fullerton, 1994) เนื่องจากผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการใช้กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายในองค์กร (Kinyanjui, 2013) มีบทบาทสำคัญในการสร้างวิธีการในการจัดการความหลากหลายซึ่งพิจารณาจากศักยภาพของบุคลากรและความพร้อมของทรัพยากรในองค์กร โดยพื้นฐานสำคัญในการจัดการความหลากหลายดังกล่าวคือ การเข้าใจสภาพของความหลากหลายในองค์กรเพื่อนำไปสู่รูปแบบในการจัดการที่เหมาะสมต่อไป (BEGEÇ & Saruhan, 2013) นอกจากนี้ ขนาดขององค์กรยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพิจารณาถึงแนวทางในการจัดการความหลากหลายในองค์กรด้วยเช่นกัน (Gröschl, 2004) สำหรับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ได้แก่ มีคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรในมุมมองที่หลากหลาย สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อจัดการความหลากหลาย สร้างระบบที่ปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาโดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์กร (Mathis & Jackson, 1992) จากแนวคิดการจัดการความหลากหลายในการทำงาน จะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยผ่านการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม (ประไพศรี ธรรมวิริยวงศ์, 2559) รวมทั้งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Aytemiz Seymen, 2006) ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายในการทำงาน จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวทางสำคัญในการจัดการความหลากหลายในการทำงานมีดังนี้

ประการแรก คือ การมีนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน (Diversity Management Policy) ซึ่งเป็นความจำเป็นต่อทิศทางการจัดการสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลาย (Gröschl, 2011) องค์กรจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายที่มีในองค์กร ซึ่งการตระหนักและรับรู้คุณค่าของความแตกต่างเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายในองค์กร

(Trompenaars and Woollimas, 2005 อ้างในประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) โดยนโยบายด้านความหลากหลายดังกล่าวนั้น แสดงออกมาในรูปของแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมยอมรับในความหลากหลาย ไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มต่าง ๆ ในที่ทำงาน (เจษฎา นกน้อย, 2552)

ประการที่สอง คือ การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กร (Activities to Promote for Diversity in Organization) โดยกิจกรรมจะครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร (Recruit) การรักษามูลค่าบุคลากร (Retain) และการพัฒนาบุคลากร (Develop) โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความหลากหลาย (Besler & Sezerel, 2012) มีการสื่อสารถึงนโยบายและความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ผ่านจดหมาย เว็ปไซต์ (Jayne & Dipboye, 2004) และการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร การให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลงานและช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น (Gobler, 2002) เช่น การสร้างการรับรู้ด้านความหลากหลายในองค์กร การสร้างการทำงานเป็นทีม การอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดจากความหลากหลาย เช่น การคุกคามทางเพศ เป็นต้น (Jayne & Dipboye, 2004) นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมต้องมีความหลากหลายให้กับทุกกลุ่มในองค์กร เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560) ทั้งนี้ ในการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กรดังกล่าว ต้องอยู่บนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน (Fujimoto et al., 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสูญเสียในการทำงาน

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Heger, B.K., (2007): “Linking the Employees Value Proposition to employee’s engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study”	Organization Development Journal	องค์การที่มีการใช้กลยุทธ์การนำเสนอดูคุณค่าต่อพนักงานและมีการรายงานระดับความผูกพันของพนักงาน	ตัวแปรสาเหตุ	การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันและการคงอยู่พนักงาน ซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของธุรกิจ
Mani, Vijaya (2016): Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover	Great Lakes Herald Great Lakes Institute of Management	กลุ่มพนักงานชั้นนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในรัฐทมิฬนาฑู (Tamil Nadu) ประเทศอินเดีย	ตัวแปรสาเหตุ	องค์การที่มีการดำเนินการเรื่อง การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับ อัตราการเติบโตในองค์กร ความมั่นคงขององค์กร โอกาสในการได้รับการพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลให้อัตราการลาออกจากงานของพนักงานลดลง
Tymon, Stumpf and Doh (2010): Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards	Journal of World Business	พนักงานปฏิบัติงานระดับมืออาชีพของบริษัทในประเทศอินเดีย	ตัวแปรส่งผ่าน	รางวัลภายในส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน ความพึงพอใจในองค์กร และความสำเร็จในอาชีพของพนักงาน โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อรางวัลภายใน คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของนายจ้าง ความภูมิใจในองค์กร การสนับสนุนของผู้จัดการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริษัท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks.	Procedia-Social and Behavioral Sciences	พนักงานธนาคาร Global banks	ตัวแปรสาเหตุ	ระบบรางวัลส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement.	SA Journal of Human Resource Management	พนักงานในภาคอุตสาหกรรม เขตจังหวัดเกาเหิง (Gauteng) ประเทศแอฟริกาใต้	ตัวแปรสาเหตุ	รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจต่อการและความผูกพันในงาน
Kanchanopast, S. (2013). Working Motivation Factors Affecting Job Performance Effectiveness. World Academy of Science, Engineering and Technology	International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering	พนักงานตรวจสอบภายในของธนาคารกรุงเทพ สำนักงานใหญ่	ตัวแปรสาเหตุ	ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าในงาน โอกาส รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ทำงาน ทั้งต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน เงินขี้ในการทำงาน และการจ่ายเงิน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสูงในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Obiageli, Uzochukwu and Ngozi (2015): Work Life Balance and Employee Performance in Selected Commercial Banks In Lagos State	European Journal of Research and Reflection in Management Sciences	พนักงานธนาคาร ในเมือง Lagos	ตัวแปรสาเหตุ	แนวปฏิบัติด้านความสมดุลในงานและชีวิตเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน
Saeed, K., & Farooqi, Y. A. (2014): Examining the relationship between work life balance, job stress and job satisfaction among university teachers (A case of university of Gujrat)	International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering	อาจารย์มหาวิทยาลัย University of Gujrat, ประเทศปากีสถาน	ตัวแปรสาเหตุ	ความสมดุลในงานและชีวิตส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน
Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013): The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB).	African Journal of Business Management	อาจารย์มหาวิทยาลัย ทั้งรัฐและเอกชนใน ประเทศปากีสถาน	ตัวแปรสาเหตุ	การมอบอำนาจ นโยบายความสมดุลในงานและชีวิต การฝึกอบรมและพัฒนา ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลต่อการเพิ่มผลการทำงาน

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสูงในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Mohd, I. H., Shah, M. M., Anwar, N. A., & Mahzum, N. (2016): Work-Life Balance: The effect on Absenteeism among Employees in a Malaysian Utility Company.	International Journal of Economics and Financial Issues	พนักงานในอุตสาหกรรมสาธารณูปโภค	ตัวแปรสาเหตุ	ความสมดุลในงานและชีวิตมีผลต่อการขาดงานของพนักงาน โดยพบว่า พนักงานที่มีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานเป็นตัวการกระตุ้นให้เกิดการขาดงานในเน้นวันทำงานสุดท้ายของสัปดาห์
Njoroge, W. S., & Kwasira, J. (2015): Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government.	IOSR Journal of Business and Management e-ISSN	พนักงานใน 11 เมืองชิลของเมืองนาคุรุ (Nakuru) ประเทศเคนยา	ตัวแปรสาเหตุ	ผลตอบแทนและรางวัล ส่งผลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
Edirisooriyaa, W.A. (2014): Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo.	Proceedings of the 3 rd International Conference on Management and Economics	พนักงานในบริษัท ElectoCo	ตัวแปรสาเหตุ	รางวัลภายนอก ประกอบด้วย ค่าตอบแทน โบนัส ผลประโยชน์ และการเลื่อนขั้น และรางวัลภายใน รางวัลภายใน ประกอบด้วย การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้าในอาชีพ ความรับผิดชอบในงาน และโอกาสในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Korir, I., & Kipkebut, D. (2016): The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya.	Journal of Human Resource Management	พนักงานในมหาวิทยาลัย ในประเทศเคนยา	ตัวแปรสาเหตุ	การจัดการรางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่งผลกระทบบ่อยอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร
Clark, Sue Campbell (2001): Work Cultures and Work/Family Balance	Journal of Vocational Behavior	นักศึกษาของมหาวิทยาลัย 2 แห่งในสหรัฐอเมริกาที่มี ชั่วโมงการทำงาน อย่างน้อย 30 ชั่วโมงต่อ สัปดาห์และมีบทบาทความ รับผิดชอบในครอบครัว	ตัวแปรสาเหตุ	ความยืดหยุ่นในงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความสุขในครอบครัวเพิ่มขึ้น
Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014): The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies	M@nagement	บริษัท 35 แห่ง ในรายชื่อ IBEX-35 ของ ประเทศสเปน	ตัวแปรสาเหตุ	แนวปฏิบัติด้านความสมดุลในงานและชีวิตส่งผลต่อ การรักษาคงแก่ และความผูกพันของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งส่งผลกระทบบวกต่อผลผลิตภาพ ต้นทุน และผลลัพธ์ขององค์กร

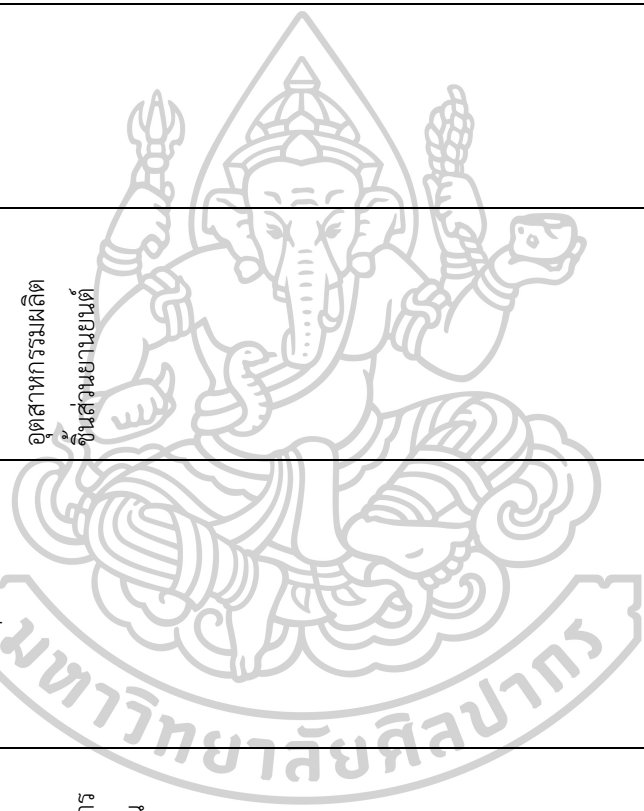
ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสูงในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
<p>บงกชพร ตั้งฉัตรชัย และคณะ (2554): ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข</p>	<p>วารสารสภาการพยาบาล</p>	<p>พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ</p>	<p>ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงาน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ด้านคุณลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมและค่านิยม การบริหารจัดการ ความมั่นคงในงาน 2) ด้านลักษณะงานและการทำงาน ประกอบด้วย การจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ความยืดหยุ่น ของเวลาทำงาน และความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัว 3) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การพัฒนา การฝึกอบรมระบบที่เลี้ยงให้คำปรึกษา การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ 4) ด้านการให้รางวัล ประกอบด้วย การแข่งขันเรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผลงานและค่าตอบแทน การให้การยอมรับ 5) ด้านสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงาน
<p>ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์, ธนาญ ภูวิทย์ยาธร์ และณิษฐ์ ทรัพย์สีวงศ์ สุขศรี (2559): ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</p>	<p>วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต</p>	<p>บุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่ปฏิบัติงานในส่วนของหอผู้ป่วยใน</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ</p>	<p>ความสมดุลของชีวิตมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสูงในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
<p>อรัญญา ออมสินสมบูรณ์ (2559): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารกรมแพทย์ทหารบก</p>	<p>วารสารสถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศ</p>	<p>ข้าราชการทหารกรม แพทย์ทหารบก ประเทศไทย</p>	<p>ตัวแปรผล</p>	<p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น และการเกี่ยวข้องกับสังคม</p>
<p>Wong, Simon Chak-keung & Ko, Annie (2009): Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues</p>	<p>International Journal of Hospitality Management</p>	<p>ผู้จัดการใน อุตสาหกรรมโรงแรม ประเทศฮ่องกง</p>	<p>ตัวแปรผล</p>	<p>การมีเวลาพักจากชั่วโมงการทำงาน การให้การสนับสนุนจากที่ทำงาน ความจงรักภักดีในงาน ความยืดหยุ่นในตารางงาน การมุ่งให้ความสำคัญในชีวิต การลดชั่วโมงการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และความมุ่งมั่นในงานและอาชีพ องค์กรประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสมดุลในงานและชีวิต</p>

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
<p>ศยามล เอกะกุลนันต์ (2554): รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลงานระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงพยาบาลการแพทย์ฉุกเฉินส่วนขยายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย</p>	<p>วารสารพฤติกรรมศาสตร์</p> 	<p>พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</p>	<p>ตัวแปรสองฝ่าย</p>	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า (1) การบริหารจัดการตนเอง การสนับสนุนจากครอบครัว และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพผ่านสมดุลงานและชีวิต (2) การบริหารจัดการตนเองและการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพผ่านการจัดการปัญหาแบบมุ่งปัญหา ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณและยังพบเพิ่มเติมว่า (1) บุคลิกภาพ การอบรมเลี้ยงดูการถ่ายทอดทางสังคม รวมถึงวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อสมดุลงานระหว่างงานและชีวิต (2) แรงจูงใจภายใน ความเชี่ยวชาญในงาน วัฒนธรรมองค์การ ความร่วมมือร่วมใจในงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร รวมถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตนั้นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสูงในการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบท	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010): The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems.	Human Resource Management	องค์การบริหารและการผลิตในประเทศไอร์แลนด์	ตัวแปรสาเหตุ	การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียม และระบบผลการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้ผลิตภาพของพนักงาน และนวัตกรรมของแรงงานสูงขึ้น ส่วนอัตราการสมัครใจลาออกลดลง โดยผลของการจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมส่งผลต่อองค์การในระดับที่ต่ำกว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูง
Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012): CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age.	Journal of Business Ethics	ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR executives)	ตัวแปรผล	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการปฏิบัติทางด้านความหลากหลายในองค์การ
Pitts, D. (2009): Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies.	Public Administration Review	พนักงานรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา	ตัวแปรสาเหตุ	การจัดการความหลากหลายมีความเชื่อมโยงอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของกรมและความพึงพอใจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership) สิ่งเหล่านี้นับเป็นปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure: OOS) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ออกแบบกิจกรรมในการประสานงาน ระบบความสัมพันธ์ของงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น (Robbins & Decenzo, 2004; อำนาจ ชีระวนิช, 2553)

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมขององค์การในการแบ่งงาน การจัดกลุ่ม และการประสานงานภายในองค์การ (Robbins & Decenzo, 2004) กล่าวคือ เป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน และการประสานงานที่เชื่อมโยงงานต่าง ๆ ของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งโครงสร้างองค์การนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ โดยแต่ละองค์การจะมีการออกแบบโครงสร้างเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานและใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป (อำนาจ ชีระวนิช, 2553) อีกทั้งโครงสร้างองค์การยังเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นตัวกำหนดการประสานงานระหว่างบุคคลให้ปฏิบัติงานโดยเป็นไปตามขั้นตอนที่องค์การออกแบบไว้ (อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2559) การจัดโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic organization) และโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic organization) ซึ่งเป็นการแบ่งตามความเชี่ยวชาญในงาน การแบ่งกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม การรวมและกระจายอำนาจ และความเป็นทางการขององค์การ (Robbins & Decenzo, 2004)

สำหรับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต เป็นลักษณะโครงสร้างองค์การที่ถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อการปรับตัวที่ง่าย โดย Dalton (2000) เรียกโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตนี้ว่า องค์การที่มีผลการดำเนินงานสูง (High performance organization) ซึ่งเป็นการดึงสิ่งที่ดีที่สุดของบุคลากรและสร้างขีดความสามารถที่โดดเด่นเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ในระดับสูง Burns and Stalker (1961) อธิบายถึงลักษณะขององค์การแบบมีชีวิตว่าเป็นการทำงานที่ต้องมีความรู้และประสบการณ์พิเศษ ให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์

อย่างสูงสุด จึงมีส่วนทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ เน้นความเป็นบุคคลตามสภาพความเป็นจริง มีการปรับตัวและกำหนดงานส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ มีการระดมทุนและรับผิดชอบร่วมกัน การขยายความเกี่ยวข้องและผูกพันในงาน การควบคุม อำนาจ และการสื่อสาร มีลักษณะเป็นโครงสร้างเครือข่าย การสั่งการมีหลายช่องทางและเป็นการสื่อสารเป็นแบบสองทาง มีการกระจายอำนาจสูง บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ มีกฎระเบียบไม่มาก มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Robbins, DeCenzo, and Coulter (2008) ที่อธิบายว่าองค์การแบบมีชีวิตมีลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและปรับตัวสูง ได้แก่ เน้นการทำงานแบบร่วมมือ ปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ มีกฎเกณฑ์น้อย มีรูปแบบการสื่อสารไม่เป็นทางการ มีการกระจายอำนาจ และมีโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flat organization)

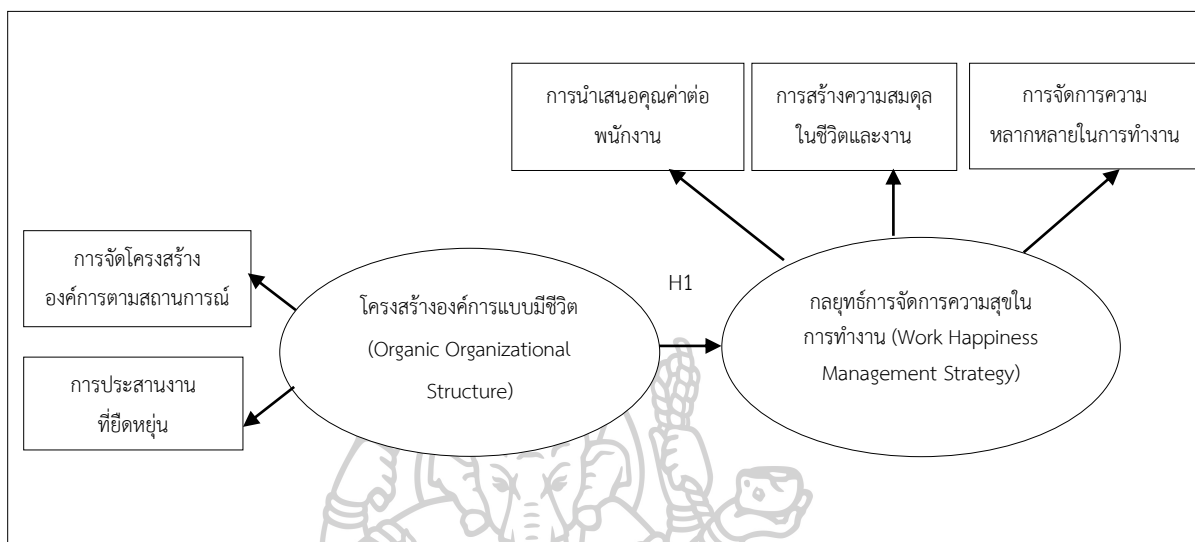
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาลักษณะสำคัญในด้านโครงสร้างขององค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (Situational Organization Structure) ในการทำงานท่ามกลางสถานะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดรวมทั้งการต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ ส่งผลให้องค์การไม่สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยรูปแบบของโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Burns and Stalker, 1961) ด้วยเหตุนี้ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตจึงเกิดขึ้นโดยถูกออกแบบมาเพื่อให้ความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งมีรูปแบบการทำงานที่สามารถปรับขนาดและกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามความต้องการจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Ledbetter, 2003) มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีความยืดหยุ่นสูง มีการลดลำดับชั้นของการสั่งการและความสลับซับซ้อนของสายบังคับบัญชา ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มากเกินไป โดยมีการปรับตัวในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง (Robbins et al., 2008) 2) การประสานงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Coordination) การประสานงานเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดการที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเกิดความราบรื่น (สาคร สุขศรีวงศ์, 2560) โดยลักษณะสำคัญในการประสานงานขององค์การแบบมีชีวิต คือ ใช้ระบบความร่วมมือแบบผสมผสาน เน้นความร่วมมือแบบข้ามหน่วยงาน ข้ามสายบังคับบัญชา ไม่กำหนดหรือจัดระเบียบการทำงานที่เข้มงวด มีความยืดหยุ่นสูงในการสื่อสาร (Robbins & Decenzo, 2004) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม มีการควบคุมแบบหลวม (Slevin & Covin, 1990) เพื่อสามารถรับมือกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเอกสารวิชาการและงานวิจัย พบว่า โครงสร้างองค์การมีผลต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดย Danna and Griffin (1999) พบว่า โครงสร้างและบรรยากาศองค์การส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และมีการศึกษาที่ใกล้เคียงกันพบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Kessler, 2007; O. O. Thomas, 2015)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตต่อกิจกรรมการจัดการความสุขในการทำงาน โดยพบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ในด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การศึกษาของ Munsamy and Venter (2009) พบว่า ในการดำเนินนโยบายด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน องค์การต้องมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทาย ให้การสนับสนุนด้านการเรียนรู้และการเติบโตอย่างแท้จริง สถานการณ์การทำงานควรมีความยืดหยุ่นที่สามารถขยับเคลื่อนย้ายภายใน ทั้งแนวตั้งและแนวนอนได้ เป็นต้น สำหรับด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน มีการศึกษาของ Bailyn (1993 อ้างใน Clark, 2001) พบว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานไม่เพียงแต่เพิ่มความพึงพอใจต่อพนักงานและผลผลิตของการทำงานเท่านั้น แต่พนักงานยังมีอิสระในการจัดการชีวิตครอบครัว ซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัวที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย ส่วนด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน T. H. Cox and Blake (1991) อธิบายว่า ความยืดหยุ่นในองค์การเป็นมิติหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายในด้านวัฒนธรรมและนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์การ สอดคล้องกับ Ministry of Manpower Singapore (n.d.) ที่อธิบายว่า ความยืดหยุ่นในการจัดการ (Flexibility in management) เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์การ รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมในองค์การที่ควรมีรูปแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีความหลากหลายในองค์การ

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เนื่องจากลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น จะผลักดันให้กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตดังกล่าวมีการสนับสนุนการเรียนรู้ ความท้าทายในงาน การเติบโตในงาน และยังส่งผลต่อความพึงพอใจในชีวิตเนื่องจากการมีอิสระในการจัดการครอบครัวอันจะนำมาซึ่งความสมดุลในชีวิต นอกจากนี้ การออกแบบกิจกรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นยังเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์การ อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงานของพนักงานต่อไป ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2

สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน



ภาพที่ 2 อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากสมมติฐานที่ 1 อาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture: IOC) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหลักขององค์การที่มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนงาน ประกอบด้วย การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003; Schein, 2010)

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น แต่แสดงผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นได้ (Schein, 2010) และเป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การ การปฏิบัติ และพฤติกรรมจัดการโดยมีความหมายต่อสมาชิกองค์การ เป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์ในการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์การเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต (Denison, 1990) โดยวัฒนธรรมองค์การถือ

เป็นแนวประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร เป็นค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน (Shared Values) โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง (Strong Culture) มักจะได้เปรียบคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ เพราะจะเป็นตัวช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง องค์กรบรรลุเป้าหมาย และยังช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย (พิบูลทีปะपाल, 2550)

วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1999 อ้างในสมจินตนา คุ่มภัย, 2553) ประการแรก คือ วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตเห็นได้ ประการที่สอง คือ วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร เป็นต้น และประการที่สาม คือ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สีก่อน สละทอนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture) มีสมมติฐานมาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักการผูกพัน (Principles of Involvement) การมีส่วนร่วม (Participation) และการบูรณาการ (Integration) ซึ่ง Denison ได้ทบทวนงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับระดับประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในองค์กร โดยมีการสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง สร้างความรู้สึกในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถต่อสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ (Denison, 1990; Steers, Porter, Steers, & Bigley, 1996) การศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้ ประกอบไปด้วย การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Denison et al., 2003) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก คือ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (Employee Empowerment) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีแรงจูงใจของแม็คเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) ที่กล่าวถึง ลักษณะของบุคคล 2 กลุ่มในองค์การ โดยกลุ่มแรกเรียกว่า ทฤษฎี X คือ มีความเชื่อว่าบุคคลมีความเกียจคร้าน ขาดความรับผิดชอบ ต้องการการควบคุม เป็นต้น กลุ่มที่สองเรียกว่า ทฤษฎี Y คือ เชื่อว่าบุคคลมีความรับผิดชอบต่องาน ต้องการการควบคุมและสั่งการตนเองในการทำงาน มีความเต็มใจในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้มีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกัน (McGregor, 2006) นอกจากนี้ ยังเป็นแนวคิดที่ควบคู่กับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริเบิร์ก (Herzberg) ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจในการทำงาน ในด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ลักษณะของงาน (Work itself) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์การ (Kinlaw, 1995) สำหรับความหมายของการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงานนี้ นับเป็นกระบวนการสำหรับองค์กรที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองหากได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Conger & Kanungo, 1988) การให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน (Lawler, 1986 อ้างใน (McMahan, Bell, & Virick, 1998) ซึ่งเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นให้พนักงานวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ และควบคุมการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง (Greasley et al., 2005) ในส่วนของแนวทางในการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน Conger and Kanungo (1988) อธิบายถึงแนวทางการเสริมสร้างอำนาจว่า ประกอบด้วย การบริหารอย่างมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมาย ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ การเป็นตัวอย่างที่ดี การเสริมแรง และการเพิ่มคุณค่าในงาน สอดคล้องกับ Tracy (1992) ที่อธิบายถึงขั้นตอนของการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน เป็นการให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ มอบหมายอำนาจหน้าที่ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ความรู้และสารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน การให้การยกย่องในผลสำเร็จของงาน การให้ความไว้วางใจในการทำงาน ยอมรับข้อผิดพลาด และเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปถึงแนวคิดการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน ได้ว่าเป็นกระบวนการในการมอบอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่พนักงาน ด้วยการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมโดยกำหนดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน มอบความไว้วางใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Conger & Kanungo, 1988; Tracy, 1992) โดยการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงานนี้ ถือเป็นกระบวนการในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน (Kinlaw, 1995) และยังเป็นกลยุทธ์ในการเสริมแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของพนักงานที่มีการรับรู้และเชื่อมั่นใน

ศักยภาพของตนเอง (Conger & Kanungo, 1988) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง และทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (Tebbutt, 1993)

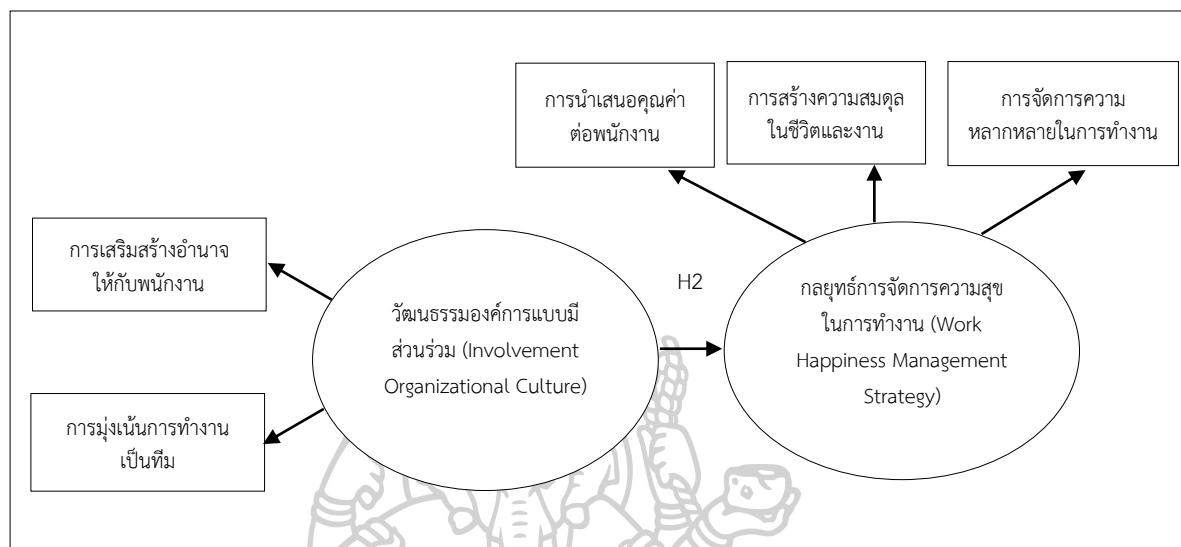
ประการที่สอง คือ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) การทำงานเป็นทีม นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานในองค์การ ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการ ทำงาน แต่ยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงานด้วยเช่นกัน (สุนันทา เลาหนันท์, 2549) และเป็น เทคนิคหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ อีกทั้งยังเป็นหนึ่งใน สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย (เอกอนงค์ คงประสม, ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ และวสุ เชาว์พานนท์, 2554) การทำงานเป็นทีม เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มด้วยการ ผสมผสานความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญตามความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล โดย อาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน (Levi, 2007; ชนมม ตั้ง พิทักษ์ไกร, เมธินี วงศ์วานิช รัชมภาภรณ์ และสุชาวดี เกษมณ, 2558) มีการศึกษาถึงพฤติกรรมบ่งชี้ ในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่าง เข้าใจบทบาท ของตนเองในฐานะสมาชิกของทีม มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการประสานงาน รวมทั้งกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาระบบการทำงานของทีมงานให้ดียิ่งขึ้น (เอกอนงค์ คงประสม, ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ และวสุ เชาว์พานนท์, 2554) และมีการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการ การไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ และคณะ, 2556) ใน การศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นการสนับสนุนขององค์การต่อการ ทำงาน โดยใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงาน สร้างการมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนการทำงานตาม ศักยภาพของพนักงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และกระตุ้นให้พนักงานมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเอกสารวิชาการและงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงาน (Denison, 1990; Kwantes & Boglarsky, 2007; Yilmaz & Ergun, 2008) ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (J. B. Barney, 1986) ผลการปฏิบัติงาน และการลดลงของอัตราการลาออกของพนักงาน (Greenberg & Baron, 2003) อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การยังมีความสัมพันธ์ต่อความสมดุลในชีวิตและงานด้านสุขภาพด้วย เช่นกัน (Ólafsdóttir, 2008) และมีการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความสุขของพนักงาน (Manion, 2003) อีกทั้งการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และความสัมพันธ์กับทีมงาน ยังเป็น ปัจจัยสำคัญต่อความสุขและความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน (Fisher, 2010)

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดย Glor (2001) อธิบายว่า การมีอำนาจถือเป็นฐานคิดที่มาจากแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเอง ดังนั้น การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ สำคัญต่อผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ กล่าวคือ ช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถตามศักยภาพของตนเอง สร้างความรู้สึกที่ได้ทำงานที่มีคุณค่า มีความหมายและท้าทาย อีกทั้งการมอบอำนาจในการทำงาน ให้กับพนักงานยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับ โอกาสหรือการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น (Rappaport, 1987 อ้างในอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549) จากแนวคิดการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงานสามารถเชื่อมโยง ได้กับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน เนื่องจากกรอบ แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการเพิ่มคุณค่าในงานนับเป็นแรงจูงใจภายในของพนักงาน และเป็น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาวะทางจิตใจในการเพิ่มประสิทธิผลในงานของพนักงาน (ยุวดี จันทร์ศิริ, 2559) และการศึกษาของ Wong and Ko (2009) พบว่า การให้การสนับสนุนจากที่ทำงาน ในด้าน การออกแบบงานที่ดี มีระบบความร่วมมือระหว่างแผนกที่มุ่งอำนวยความสะดวกให้การทำงานราบรื่น ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสมดุลในงานและชีวิต และยังมีการศึกษาที่ใกล้เคียงของ อัครกิตติ์ พัฒน สัมพันธ์ (2560) พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยม ได้แก่ การทำงานที่เน้นความเป็น กลุ่ม สมาชิกให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่ม พึ่งพาอาศัยร่วมมือกัน ส่งเสริมให้ร่วมกันตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ซึ่งความสมดุลในชีวิตและงานเป็น มิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตของพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาของ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมในการขับเคลื่อนความหลากหลายเป็นแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลายในองค์การ และยังพบว่า การสร้างการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจต่อกันจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การแบบมีส่วนร่วมกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เนื่องจากลักษณะสำคัญของ วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการ ทำงานเป็นทีมจะผลักดันให้กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานประสบความสำเร็จได้ เนื่องจาก ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับสภาวะทางจิตใจ ความสัมพันธ์ทางสังคม ในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งคุณภาพชีวิตการทำงาน อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงานของพนักงาน ต่อไป ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และสามารถ แสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 3

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน



ภาพที่ 3 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากสมมติฐานที่ 2 อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

3. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership: ETL) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือค่านิยมทางจริยธรรม กล่าวคือ เป็นการยกระดับความปรารถนาและการกระทำเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; J. M. Burns, 1978)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างยิ่งในองค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอำนาจในการตัดสินใจ จึงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อนโยบาย และ

ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญต่อบุคคลในองค์กร (ชุตินา รักษ์บาง แผลม และคณะ, 2559) เนื้อหาการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่ามีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งทัศนคติ แรงจูงใจ หรือผลการทำงานของพนักงาน (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012) และยังมีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขของพนักงานด้วยเช่นกัน (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, & Islam, 2010)

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ของ Brown et al. (2005) โดยมีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพทางจริยธรรมของผู้นำ (Kuhnert & Lewis, 1987) และการยกระดับจริยธรรมของผู้ตาม (Burns, 1978) อีกทั้งมิติทางจริยธรรมของผู้นำเป็นมิติหลักสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Bass & Avolio, 2000) และการศึกษาของ Sergiovanni (1992) ได้ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่นเดียวกับสุรรัตน์ ไชยชมภู (2557) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งอยู่บนพื้นฐานของพัฒนาการทางจริยธรรม รวมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับมาตรฐานจริยธรรมระดับสูงของ Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, and Milner (2002) ที่พบว่า การรับรู้ทางคุณธรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะนี้สามารถบูรณาการและอธิบายถึงการเป็นปัจจัยสำคัญต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กรได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นโดยนักวิชาการสำคัญ 2 ท่าน ได้แก่ Burns (1978) และ Bass (1985) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เกิดขึ้นและมีความจำเป็นต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996) โดยเป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้มีคุณธรรม มีการศึกษาเป็นจำนวนมาก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และสร้างความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ (ศิวัชนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) จากแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าที่ผู้ตามคาดหวัง พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นถึงระดับความต้องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Need for achievement) พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมงานในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ตาม เพื่อนำไปสู่

ประโยชน์ของกลุ่มองค์การและสังคมในปัจจุบัน โดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการที่เรียกว่า 4I (Four I's) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) และจากการศึกษาของ Aarons (2006) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการได้ดีเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน และความใกล้ชิดจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อสุขภาพใจ โดยภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในของผู้ตามผ่านการแสดงออกทางคุณค่าและการให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของผู้นำ

สำหรับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สามารถกล่าวได้ว่าศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นเรื่องบรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างตนเองให้เป็นผู้นำที่มีจริยธรรมเพื่อมีความรับผิดชอบต่องานตามฐานจริยธรรมสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) นักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมผ่านการกระทำส่วนบุคคล การสื่อสารแลกเปลี่ยนเสริมแรง มีการแสดงออกอย่างถูกต้องตามมาตรฐานของสังคม และได้รับการยอมรับในการเป็นตัวแบบ (Role Model) ของความประพฤติที่ดีของสังคม (Brown et al., 2005) โดยมีคุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ การเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง มีความยุติธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน ตัดสินใจบนพื้นฐานจริยธรรม และมีการสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมกับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ (Brown & Treviño, 2006) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเปรียบเสมือนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตามตามกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นธรรมและยุติธรรมในสังคม ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ และการตั้งใจทางจริยธรรมของผู้นำ โดยภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม (Brown et al., 2005; J. M. Burns, 1978; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำแนกได้ 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านการแสดงการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral person) กล่าวคือ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม ประกอบไปด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานเป็นหลักในการบริหารงาน การตัดสินใจในการบริหารงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม และประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมในชีวิต 2) องค์ประกอบด้านการจัดการและสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงการกระทำเชิงจริยธรรม (Moral manager) กล่าวคือ การเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรม ประกอบด้วย การอธิบายประเด็นทางจริยธรรมในการทำงานร่วมกับพนักงาน การเป็นตัวอย่างในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงาน การเสริมแรงต่อพนักงานในการปฏิบัติตาม

มาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน การให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือพิธีการในการทำงานโดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเท่านั้น และให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจใด ๆ (Brown et al., 2005 อ้างในปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ และคณะ, 2558)

จากการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown, Treviño and Harrison (2005) ดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือค่านิยมทางจริยธรรม กล่าวคือ เป็นการยกระดับความปรารถนาและการกระทำเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (Ethical Idealized Influence) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการแสดงออกตามมาตรฐานจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง (Avolio, 1999) ด้วยคุณลักษณะสำคัญคือ มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ เอาใจใส่ผู้อื่น ตัดสินใจโดยนึกถึงส่วนรวมก่อนบนพื้นฐานจริยธรรม (สรุตนั ไชยชมภู, 2557) ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้ก่อให้เกิดการยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจต่อพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำจะแสดงออกถึงสมรรถภาพ ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน สร้างความรู้สึกในการเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากความหมายดังกล่าว เป็นการบูรณาการจากความสอดคล้องของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบด้านการเป็นต้นแบบทางจริยธรรมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านการเป็นต้นแบบทางการประพฤติในสิ่งที่ถูกต้อง

ประการที่สอง คือ การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (Ethical Working Support) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานบนฐานจริยธรรมในการจูงใจพนักงานให้เกิดแรงจูงใจภายใน มีความกระตือรือร้น ตั้งใจแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกระตุ้นพนักงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานต่อการแก้ปัญหาและการเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงาน (Burn, 1978; ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ และคณะ, 2558 และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549)

ประการสุดท้าย คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (Ethical Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อสร้างความรู้สึกถึงความมีคุณค่าของผู้ตาม การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานตามศักยภาพเพื่อ

การเติบโตด้วยวิธีการบริหารงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม (Brown et al., 2005; J. M. Burns, 1978)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเอกสารวิชาการและงานวิจัย พบว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดย Gilbreath (2004); ตามรัศม์ รัตนนาคินทร์ (2557) พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความสุขของพนักงาน สอดคล้องกับรวมศิริ เมนะโพธิ (2550) ที่พบว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมหรือสร้างให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนในการทำงาน มีการสื่อสารอย่างโปร่งใส อุทิศตนเพื่อส่วนรวมเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและให้การสนับสนุนพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Gardulf et al., 2008) แต่จากการศึกษาของ Rowold (2008) พบว่า การวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมยังพบน้อยมาก ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม จึงมีความน่าสนใจในการทำการศึกษาต่อไป

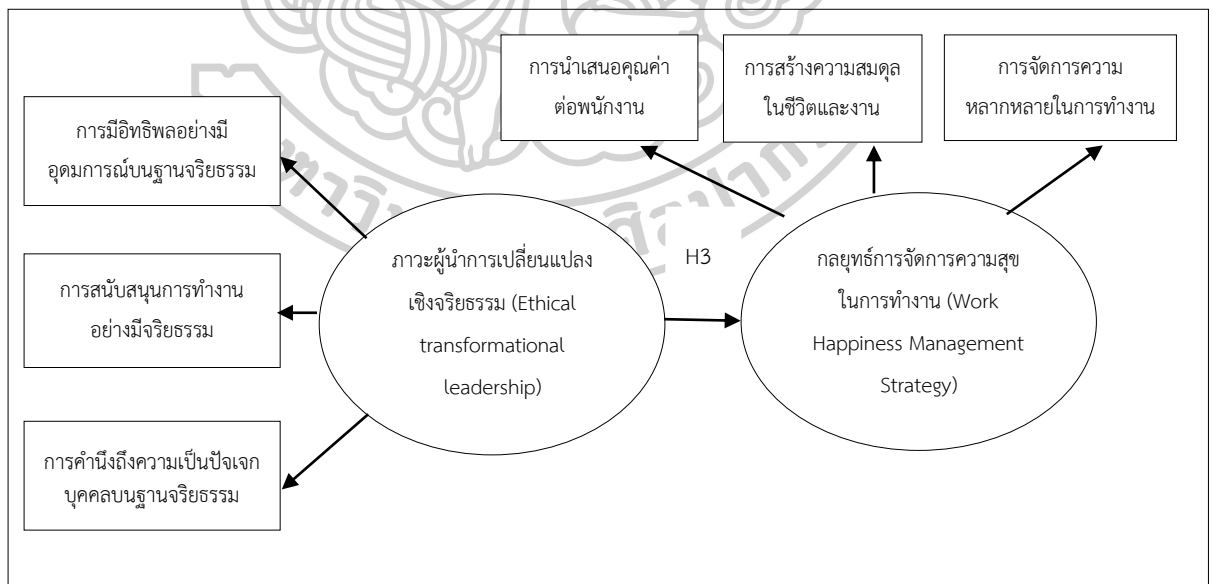
อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งยังไม่พบการศึกษาในตัวแปรนี้อย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นตัวแปรดังกล่าวเกิดจากการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่มีผลการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลในทางบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน (สุรพงษ์ นิมเกิดผล, 2558) และยังพบว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมโดยการส่งเสริมความถูกต้องขององค์กร เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพต่อกัน การเห็นอกเห็นใจ การปฏิบัติงานด้วยคุณภาพระดับสูง มีส่วนช่วยเพิ่มความสุขของบุคลากร และส่งเสริมความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กร (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011) สอดคล้องกับแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน (2552) ที่อธิบายว่า การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความสามัคคี และความเอื้ออาทรช่วยเหลือกันจะนำความสุขสู่องค์กร ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า ลักษณะของผู้นำ รวมทั้งจริยธรรมในการดำเนินงานมีผลอย่างยิ่งต่อความสุขในการทำงานขององค์กร

นอกจากนี้ ยังพบผลการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการแนวปฏิบัติด้านการจัดการความหลากหลายในองค์กร (Ng & Sears, 2012) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยโน้มน้าวให้องค์กรมองประเด็นการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งที่จำเป็นตามหลักศีลธรรม ไม่ใช่เพียงการบังคับทางกฎหมายเท่านั้น (Gilbert, Stead, & Ivancevich,

1999) นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (อรัญญา ออมสินสมบุรณ์, 2559) และการศึกษาของ Bass (1985) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในการทำงาน และค่าตอบแทน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถต่องานที่ทำตามเป้าหมายขององค์กร

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เนื่องจากลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม จะผลักดันให้กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากบทบาทของผู้นำลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน พัฒนาความสามารถของพนักงาน ความสมดุลในชีวิตและงานของพนักงาน อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงานของพนักงานต่อไป ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 4

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน



ภาพที่ 4 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากสมมติฐานที่ 3 อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness: HRE) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Guest & Peccei, 1994; Kahya, 2009; ธเนศทัต สุนัยสาทร และ ถวัลย์ เนียมทรัพย์, 2554; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553; สาธิต เชื้ออยู่ยาวนาน, ยุทธนา ไชยจุกุล, สุนทร คล้ายอ่ำ และณัฐวุฒิ อรินทร์, 2558)

ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เนื่องมาจากพฤติกรรมของพนักงาน รวมทั้งผู้จัดการ เป็นส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงต้องมีการปฏิบัติเชิงรุกเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร (Templer & Cattaneo, 1995) ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การบริหารงานได้ผลงานตามที่กำหนดหรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553) ซึ่งเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการหรือต้นทุนการดำเนินการ ดังนั้น คำว่าประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) จึงสามารถนิยามและกำหนดได้หลากหลายวิธีเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในเชิงปริมาณและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เช่น การคงอยู่และการขาดงานของแรงงาน การบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เช่น การพัฒนาบุคลากร หรือการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เป็นต้น (Guest & Peccei, 1994)

นักวิชาการให้นิยามและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ จิตรลดา อมรวัฒนา (2553) อธิบายถึงประสิทธิผลของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพของพนักงาน วัดโดยผลกำไรของบริษัทต่อพนักงาน 2) ด้านผลิตภาพของพนักงาน วัดโดยผลผลิตโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 3) ด้านความมีเสถียรภาพของพนักงาน วัดโดยอัตราการลาออกและอัตราการหยุดงานของพนักงาน และ 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน วัดโดยความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี พินิตา นิลอรุณ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2557) ให้ความหมายของประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้คือ ผลที่เกิดจากการบริหารจัดการแรงงานในองค์กร โดยแรงงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาตามการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ฝีมือแรงงาน คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน 2) คุณภาพชีวิต คือ ความเป็นอยู่ของพนักงานในการทำงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กร คือ การยอมรับในเป้าหมาย ความเต็มใจและพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน คือ สภาวะที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังขององค์กร และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (ม.ป.ป.) อธิบายถึงประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยก่อให้เกิดผลดังนี้คือ 1) การรักษาผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร 2) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ และ 4) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

จากความหมายและองค์ประกอบของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ถึงมีติผลลัพท์ของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร (ธเนศทัต สุนัยสาทร และถวัลย์ เนียมทรัพย์, 2554; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553; สาธิต เชื้ออยู่ยาวนาน และคณะ, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถอธิบายได้ดังนี้ การทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร (University of Minnesota, 2015) โดยพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Behavior) คือ การแสดงออกของบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขณะปฏิบัติงานซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย (White, 1989; มัลลิกา ต้นสอน, 2544; สมโภชน์ เอี่ยมสุภาชิต, 2550) โดยประเด็นสำคัญที่มีการศึกษา ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behaviors) การขาดงาน (Absenteeism) และการลาออกจากงาน (Turnover) (University of Minnesota, 2015) ซึ่งเห็นได้ว่ามีทั้งพฤติกรรมเชิงบวกซึ่งเป็นที่ต้องการ

ขององค์กร และพฤติกรรมเชิงลบซึ่งไม่เป็นที่ต้องการขององค์กร (ตะวัน สาดแสง, 2548) ในครั้งนี้มุ่งศึกษาที่พฤติกรรมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Behavior) และพฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่ของพนักงาน ส่วนความรู้ ทักษะ และความสามารถไม่ถือว่าเป็นพฤติกรรม แต่เกี่ยวข้องในเชิงนำมาประยุกต์ใช้ในพฤติกรรมการทำงานได้ (U.S. Department of Labor, 2007 อ้างในอัจฉนา เตมีย์, 2554) โดยพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย การเข้าทำงานของพนักงาน (Employee Attendance) การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมทางบวกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงานอื่น ๆ ตามมา และจากความหมายข้างต้นผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาด้านพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกจากกัน โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee' Work Performance) หมายถึง การพิจารณาตัดสินจากผู้บริหารถึงความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดและสื่อสารให้มีการรับรู้ในองค์กรไว้ร่วมกัน (องอาจ นัยพัฒน์, 2558) การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บริหาร และองค์กร โดยถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน และนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือน หรือแม้กระทั่งการลงโทษ เป็นต้น (Zhu & Dowling, 1998; สุรพงษ์ นิมเกิดผล, 2555) รวมทั้งการพัฒนาและฝึกอบรมต่อพนักงาน (Poon et al, 1990) โดยผู้ที่มีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า รวมทั้งตนเอง (Bratton & Gold, 2012)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

ด้านพฤติกรรมการทำงาน มีผลการศึกษาในเรื่องการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ เช่น รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Rewards) พบว่า เป็นผลตอบแทนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของพนักงาน (กัลยาณี คุณมี, 2552) โดยมีผลการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่า รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นภายใน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการรักษาพนักงาน สร้างความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Tymon et al., 2010) การศึกษาของ Towers Watson (2557) พบว่า องค์กรที่มีการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นองค์กรที่มีความน่าสนใจมากขึ้นในการดึงดูดคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน พนักงานมีความผูกพันระดับสูงต่อองค์กร และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน และจากผลการสำรวจของ Insync Surveys (n.d.) ยังพบว่า การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานเป็นการเพิ่มการบอกต่อ

และแนะนำองค์การของพนักงานสู่บุคคลภายนอกองค์การ เช่น ครอบครัว เพื่อน เพิ่มความมุ่งมั่นให้คนมาสมัครงานกับองค์การ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนในการจ้างบุคลากรใหม่เพื่อเข้ามาทำงาน สำหรับด้านการสร้างสมดุลในชีวิตและงานต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการศึกษาของณัฐนันท์ คณินวิชาภรณ์ (2556) พบว่า ความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล ศยามล เอกะกุลนันต์ (2554) พบว่า ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการบริหารจัดการตนเอง การสนับสนุนจากครอบครัว และการสนับสนุนจากองค์การต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้อมรรัตน์ แก้วทวี และอารีย์วรรณ อ่วมธานี (2557) ยังพบว่า ความสมดุลในชีวิตและงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ Hacker and Doolen (2003) ที่พบว่านโยบายในการสนับสนุนความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลต่อความภักดีและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การเพิ่มขึ้น โดยวัดจากระดับความผูกพัน การคงอยู่ และผลิตภาพในการทำงานของพนักงาน ใกล้เคียงกับ บงกชพร ตั้งฉัตรชัย และคณะ (2554) ที่พบว่า การจัดโปรแกรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลในการทำงาน มีความสะดวกในการทำงาน มีความสุขและพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้พนักงานมีการคงอยู่ในงาน นอกจากนี้ นโยบายดังกล่าวยังส่งผลต่อการลดการขาดงาน สุขภาพดีขึ้น และระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (P McDonald & Bradley, 2005) ช่วยเรื่องความยืดหยุ่น ลดความเครียดและความไม่พอใจจากการทำงาน (Kirrane & Buckley, 2004) และลดความตั้งใจในการลาออกจากงานด้วยเช่นกัน (Huang, Lawler, & Lei, 2007) และสำหรับผลลัพธ์ด้านการจัดการความหลากหลายที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พบว่า การจัดการความหลากหลายที่ดีส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การลดต้นทุนในการลาออกและการฟ้องร้องคดีของพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และมีความสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น (Aytemiz Seymen, 2006) นอกจากนี้ ยังพบว่าปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในการทำงาน อัตราการลาออกในระดับสูง รวมทั้งความล้มเหลวของธุรกิจสามารถบรรเทาได้ด้วยการจัดการความหลากหลาย (Gröschl & Doherty, 1999) และการศึกษาอีกด้านหนึ่งพบว่า องค์การที่ขาดระบบการจัดการความหลากหลายจะส่งผลต่อการทำงานทั้งกับบุคลากรและลูกค้า (Jayne & Dipboye, 2004; Konrad, 2003) เช่น เกิดความขัดแย้งในการทำงานที่เพิ่มขึ้น (Dhevabanchachai & Muangasame, 2013)

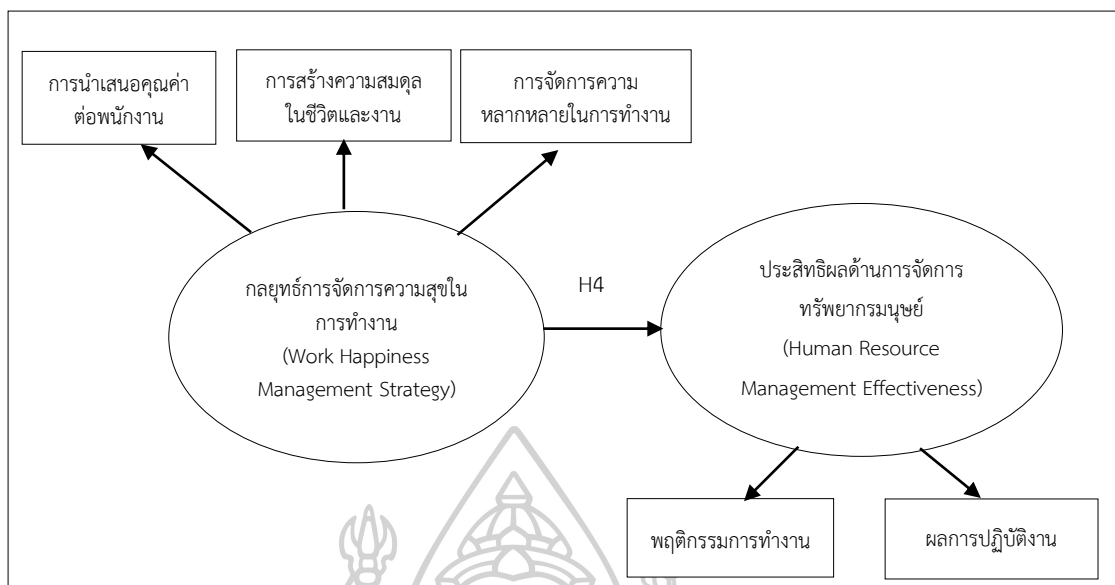
ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee's Work Performance) การศึกษาของ Edirisooriya and Edirisooriyaa (2014) พบว่า รางวัลภายนอกและรางวัลภายในมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Njoroge and Kwasira (2015) ที่พบว่า ผลตอบแทนและรางวัลมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการศึกษาของ Kanchanopast (2013) พบว่า ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าในงาน โอกาส รวมทั้งความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ทั้งต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน เงื่อนไขในการทำงาน

และการจ่ายเงิน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนการศึกษาของ Obiageli et al. (2015) พบว่า แนวปฏิบัติด้านความสมดุลในชีวิตและงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับณัฐพันธ์ ตติยาภรณ์, ธนายุ ภูวิทย์ยาธร และนิตย์ หทัยวสีวงศ์ สุขศรี (2559) ที่พบว่า ความสมดุลของชีวิตมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และ Dilhani and Dayarathna (2016) ที่พบว่า นโยบายด้านความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนการศึกษาอีกด้านหนึ่งของ Iqbal, Ijaz, Latif, and Mushtaq (2015) พบว่า ความเครียด ชั่วโมงทำงานที่ยาวนาน เป็นอุปสรรคต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปัจจัยข้างต้นนับว่ามีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน อันได้แก่ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ความสมดุลชีวิตในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในองค์การ

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเรื่องพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 4 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 5

สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์





ภาพที่ 5 อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากสมมติฐานที่ 4 อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BP) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้และกำไรในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับองค์กร การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ และการมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Jadesadalug, 2009; ศุภางค์ นันตา, 2555)

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา และยังเป็นเครื่องทำนายอนาคตขององค์กรได้เป็นอย่างดี (นภดล ร่มโพธิ์, 2554) การวัดผลการดำเนินงานมีหลายมิติด้วยกัน เช่น ด้านกำไร การเติบโต ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม (Santos & Brito, 2012) โดยการชี้วัดด้วยมิติต่าง ๆ นั้น ทั้งนี้ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง แต่อาจไม่สำคัญกับองค์กรอื่นก็เป็นได้ (Singer & Edmondson, 2008) สำหรับการวัดผลการดำเนินงานครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในมิติที่เป็นผลลัพธ์สำคัญของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการ

ทำงาน โดยแบ่งเป็น ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ในเชิงเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากรายได้ กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากการรักษาฐานลูกค้าเก่า การสร้างฐานของลูกค้าใหม่ และการมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

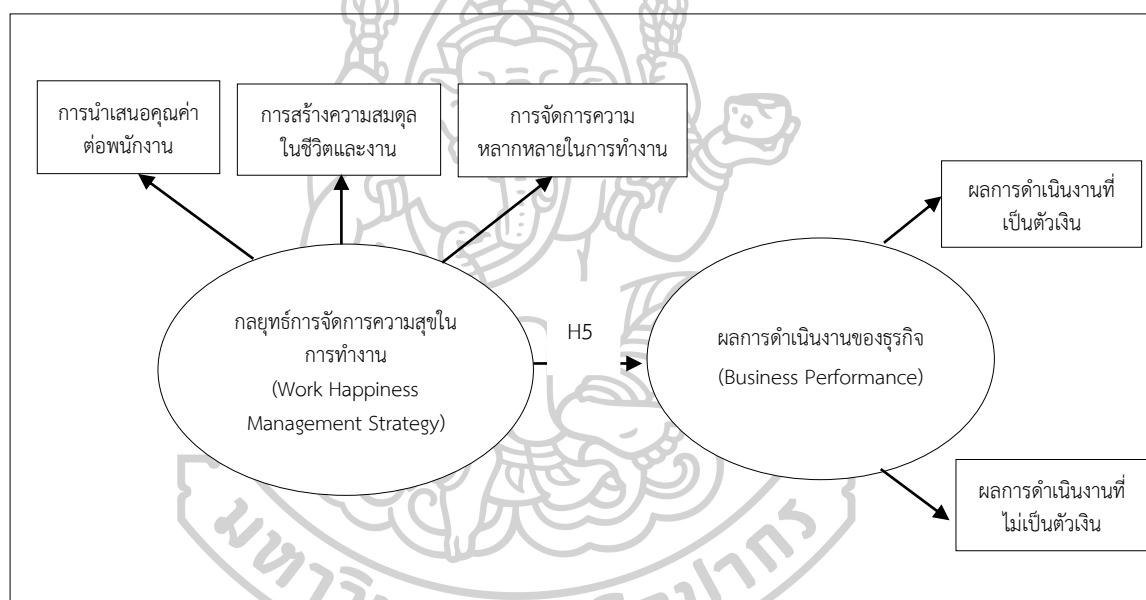
สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นไปตามเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทรัพยากรองค์กร ความสามารถในการจัดการ (सानิตย์ หนูนิล, 2559) โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กรนับเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sabharwal (2014) ที่พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์สำคัญประการหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุข

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีผลการศึกษาดังนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การดำเนินการด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานอย่างจริงจังจะส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Mani, 2016) ส่วนกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน พบว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อพนักงาน กล่าวคือ มีการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานให้กับพนักงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ขึ้น และมีระดับความเสี่ยงขององค์กรที่ลดลง (Blazovich, Smith, & Smith, 2014) และยังพบว่า ผลิตภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสมดุลในชีวิตกับการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน (Peshave & Gujarathi, 2014) และการศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงานต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การจัดการความหลากหลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ (Ehimare & Ogaga-Oghene, 2011) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Ogbo, Anthony, & Ukpere, 2014) โดยเป็นเพิ่มโอกาสทางการตลาด และภาพลักษณ์ขององค์กร (Esty, Griffin, & Hirsch, 1995) การจ้างพนักงานที่มีความหลากหลายเป็นการสร้างมุมมองใหม่ที่นำสนใจต่อการทำงาน และการจัดการความหลากหลายที่ดีสามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่หลากหลายได้เพิ่มขึ้น (Simmons, 1996) รวมทั้งมีความเชื่อมโยงอย่างยิ่งต่อผลการทำงานของกลุ่มและความพึงพอใจในงาน (Pitts, 2009) โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาก็คหลายงานที่พบว่า การจัดการความหลากหลายในการทำงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัว การเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงคุณภาพในงานและการตัดสินใจ ยกระดับ

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น และยังมีส่วนในเรื่องการปรับปรุงความเสมอภาคและคุณภาพการบริการไปพร้อมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด (Barak, 2016; T. Cox, 1994; Kossek, Lobel, & Brown, 2006; Maxwell et al., 2000)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 6

สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 6 อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

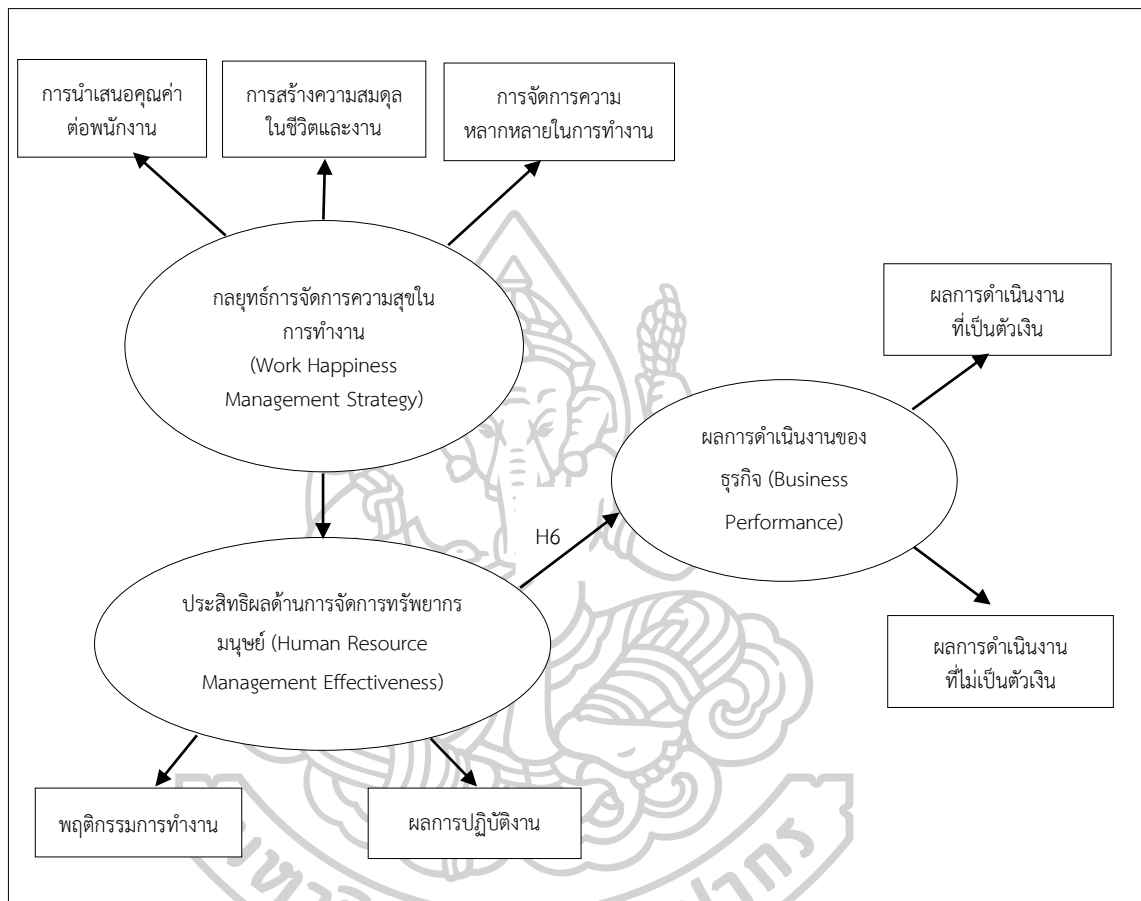
จากสมมติฐานที่ 5 อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งการศึกษาหลายงานชี้ให้เห็นว่าความสุขของพนักงานมีผลกระทบสำคัญต่อผลการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากความสุขของพนักงานส่งผลต่อต้นทุนในการดูแล

สุขภาพความเจ็บป่วยของพนักงาน (Danna & Griffin, 1999) โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการสร้างคุณค่าต่อพนักงาน พบว่า ส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงและตราสินค้า (Brand) ขององค์กรอย่างต่อเนื่องในสายตาของพนักงาน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดการจ้างงาน การรักษาคนเก่งเพื่อการเติบโตและพัฒนาขององค์กร (Goswami, 2015) นอกจากนี้ การสร้างคุณค่าต่อพนักงาน ยังเป็นตัวกำหนดความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงานดังกล่าวนี้มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ (Heger, 2007) และการศึกษาของ Lowenstein (2008) ยังสนับสนุนอีกว่า ความผูกพันของพนักงานส่งผลโดยตรงต่อความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร สำหรับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ถือเป็นกลยุทธ์ที่สร้างประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงาน สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ลดความเครียดในงาน และความตั้งใจในการลาออกจากงาน โดยประโยชน์ที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เรื่องการขาดงาน ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการย้ายงานของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และผลิตภาพขององค์กร อีกทั้งยังส่งผลดีต่อองค์กรจากนโยบายความสมดุลในชีวิตและงาน คือ ต้นทุนลดลงอันเนื่องมาจากการลดการขาดงานและการลาออกของพนักงาน ยกเว้นภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งเป็นที่ยังพอใจต่อพนักงาน เพิ่มผลิตภาพทั้งต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Lazar et al., 2010) สอดคล้องกับ Benito-Osorio, Muñoz-Aguado, and Villar (2014) พบว่า นโยบายความสมดุลในชีวิตและงานเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และการเพิ่มความผูกพันในงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อผลิตภาพ ต้นทุน และผลประกอบการขององค์กร และสำหรับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการจัดการความหลากหลายในองค์กร พบว่า การจ้างพนักงานที่มีความหลากหลายเป็นการสร้างมุมมองใหม่ที่น่าสนใจต่อการทำงาน (Simmons, 1996) อีกทั้งยังเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการลดต้นทุนจากการขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Harvey & Allard, 2012)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ตามที่กล่าวไปแล้วว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 6 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 7

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 7 อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน

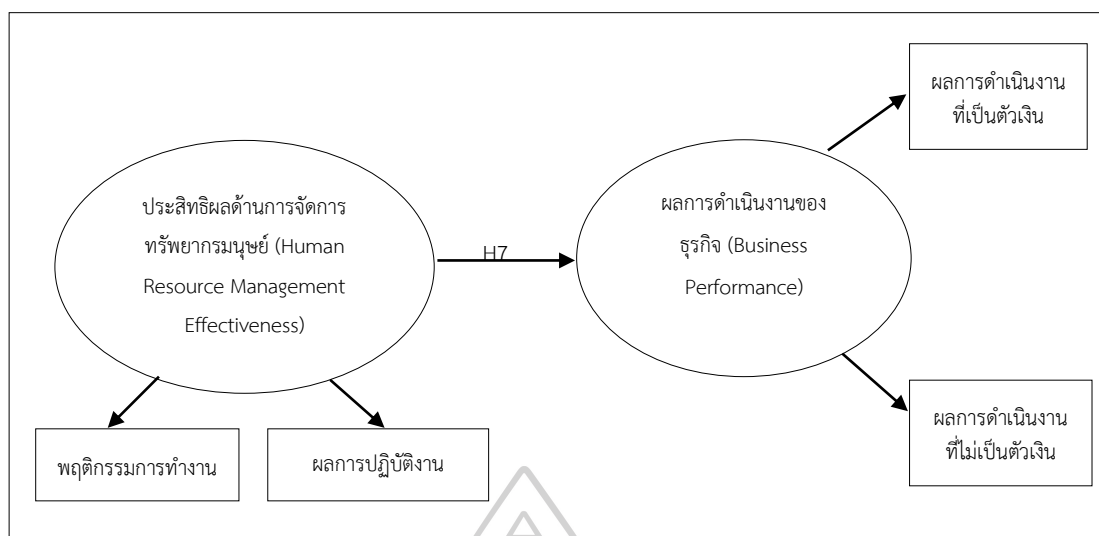
จากสมมติฐานที่ 6 อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator)

3. ผลลัพธ์ของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังพบว่า ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผลการศึกษาของ Huselid, Jackson, and Schuler (1997) พบว่า ประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาของพินดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2557) ยังมีผลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ องค์กรที่มีประสิทธิผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูง ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการนั้นย่อมสูงตามไปด้วย และการศึกษาของ D. Guest and Conway (2011) ยังพบว่า ผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดทางด้านความสำเร็จขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงาน ในด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดย Hunjra, Raza, and Munir (2014) พบว่า การคงอยู่ของพนักงานและผลผลิตภาพของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ Fatima (2011) ที่พบว่า การคงอยู่ของพนักงานส่งผลต่อความสามารถขององค์กร ส่วนพฤติกรรมด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีผลการศึกษาที่ใกล้เคียงของ Podsakoff and MacKenzie (1997) พบว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ มีการศึกษาอีกด้านหนึ่งของพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พบว่า การขาดงานของพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งในส่วนของกำไร ผลผลิตภาพที่ลดลง และนำไปสู่ความเสียหายขององค์กร (Karodia, Chetty, & Singh, 2016) สำหรับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลการปฏิบัติงาน Hassan (2016) พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Vosloban (2012) ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 7 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 8

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 8 อิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากสมมติฐานที่ 7 อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรควบคุม

นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม (Control Variable) ได้แก่ มาตรฐานของโรงแรม (Hotel Standard) โดยผู้วิจัยควบคุมไว้เนื่องจากคาดว่าตัวแปรดังกล่าวอาจส่งผลต่อตัวแปรตามได้ ในการศึกษาครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลกับโรงแรมระดับ 3-5 ดาว โดยเกณฑ์มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวของสำนักพัฒนาบริการท่องเที่ยวกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับปี พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดมาตรฐานในส่วนการดำเนินงานของพนักงานและคุณลักษณะเสริมอื่น ๆ ซึ่งระดับการให้บริการที่แตกต่างกันจะมีเกณฑ์และตัวชี้วัดในส่วนของพนักงานที่แตกต่างด้วยเช่นกัน เช่น ด้านการสนับสนุนการบริการแก่พนักงานในการทำงาน ด้านการส่งเสริมสวัสดิการต่อพนักงาน เป็นต้น (กรมการท่องเที่ยว, 2557) ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเกณฑ์และตัวชี้วัดดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร จึงใช้ระดับของการบริการเป็นตัวแปรควบคุมในการศึกษาในครั้งนี้

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

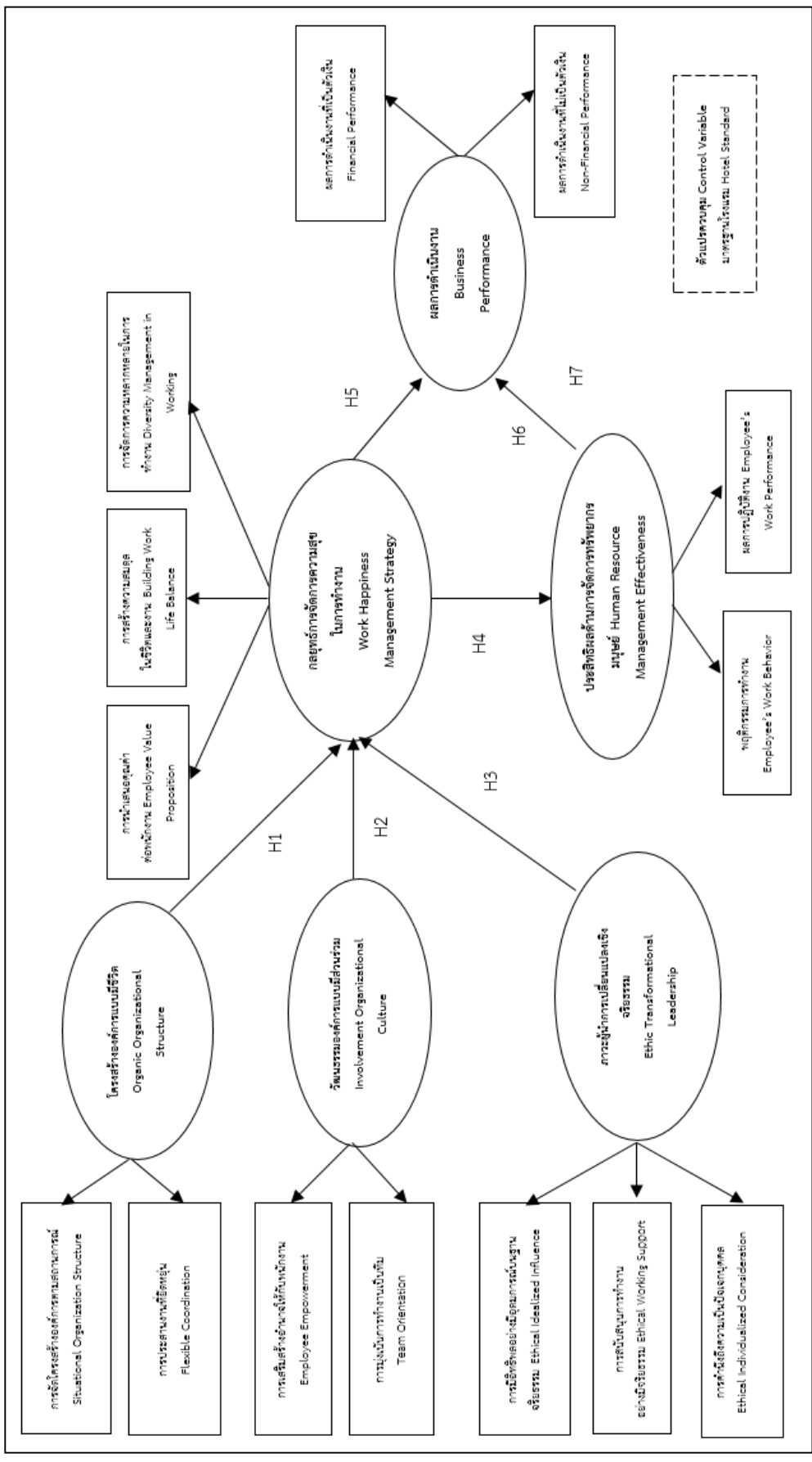
จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
H2	สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
H3	สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
H4	สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
H5	สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
H6	สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
H7	สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตรม (Organic Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethical Transformational Leadership) ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ใช้องค์การธุรกิจโรงแรมเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ซึ่งมีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Study) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพลิตา, 2552) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม โดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย (Best Employers Thailand) จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรความสุข (Happy Workplace) อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ทั้งโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) การดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) รวมทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม และนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

ในบทนี้ได้อธิบายถึงระเบียบวิธีวิจัย โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้คือ 1. ขั้นตอนการวิจัย และ 2. ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและตัวแปรสำหรับงานวิจัย

ขั้นที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ โดยเริ่มต้นในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามจากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยนำข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย หลังจากนั้น ได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence Index) และมีการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach, 1984) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้ เมื่อได้เครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จึงทำการเก็บข้อมูลโดยการนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน และผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยเมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจึงทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณต่อไป

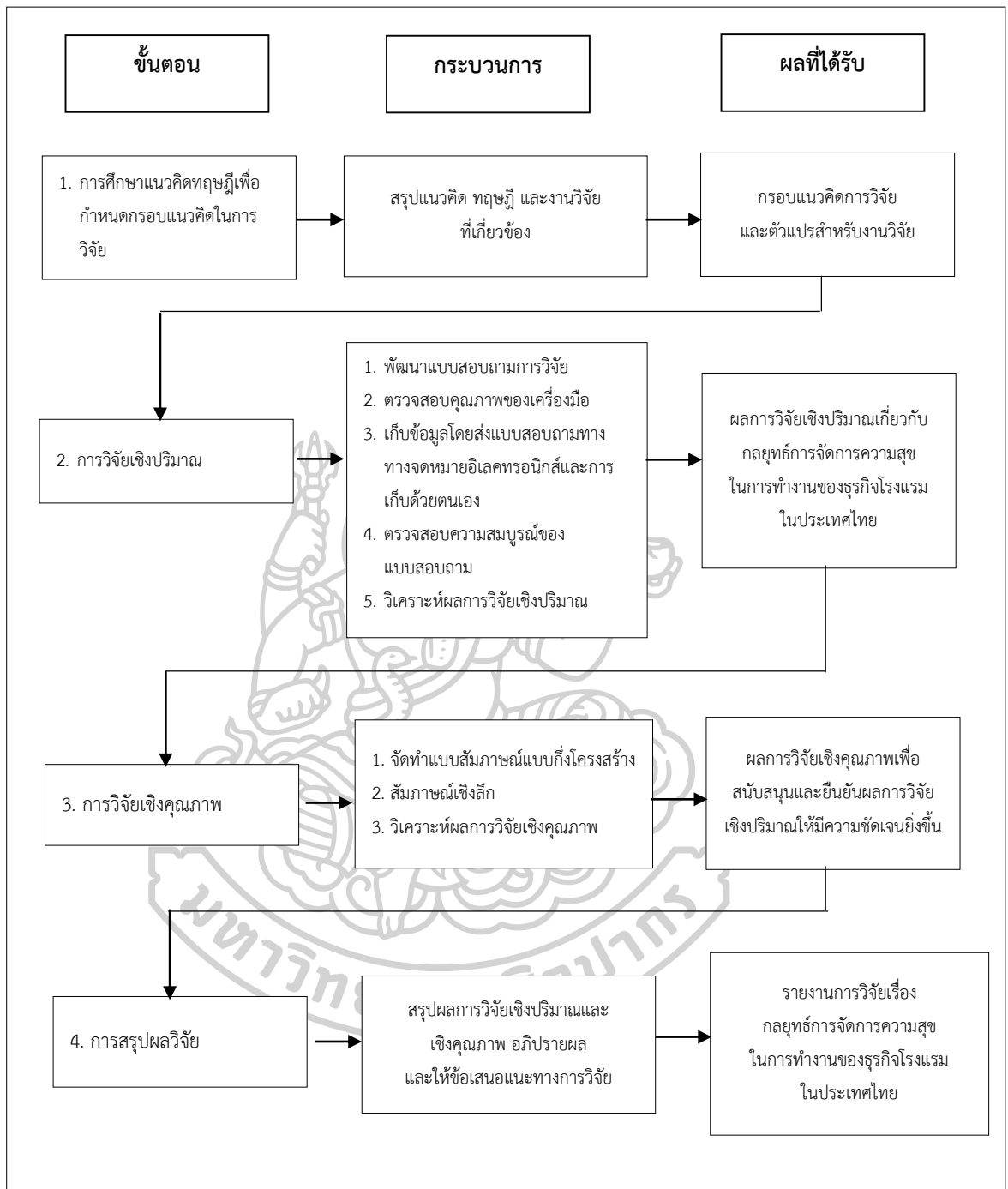
ขั้นที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย (Best Employers Thailand) จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาระบบองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการองค์กรความสุขอย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ทั้งโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินการแบบเครือข่าย

(Chain Hotel) และการดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) รวมทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการคือ จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 4 การสรุปผลวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผลให้ข้อเสนอแนะทางการวิจัย โดยเสนอเป็นรายงานการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอนที่ผ่านมา แสดงได้ดังภาพที่ 10





ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร

ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ คือ โรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association) มีจำนวนทั้งสิ้น 722 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2561) (สมาคมโรงแรมไทย, 2561)

กลุ่มตัวอย่าง

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีการกระจายการเก็บข้อมูลกับโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยที่มีมาตรฐานระดับ 3-5 ดาว ในทุกภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการเก็บด้วยตนเอง โดยทั่วไปขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อให้สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้อย่างเหมาะสม ให้พิจารณาที่อัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) ในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 14 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 140 ตัวอย่าง โดยในการวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 203 ตัวอย่าง ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย

2) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยวิธีการเลือกเจาะจง (Purpose Sampling) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ เพราะสามารถตีความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพลิตา, 2552) ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการความสุขในการทำงานของพนักงาน จำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากธุรกิจโรงแรมที่เป็นองค์กรต้นแบบในเครือข่ายองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาระบบองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการ

เกี่ยวกับองค์การความสุขอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งผู้วิจัยยังได้กำหนดเกณฑ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และมีการกระจายผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว รวมทั้งลักษณะโรงแรมที่มีการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) และดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) อีกทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่

1.1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และ 2) การประสานงานที่ยืดหยุ่น

1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และ 2) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม 2) การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม

2) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน 2) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และ 3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน

2.2 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และ 2) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

3) ตัวแปรควบคุม ได้แก่ มาตรฐานโรงแรม

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและการวัดตัวแปร

การศึกษาระดับการดำเนินการของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน และผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์การ

จัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 2 กลุ่ม ประกอบด้วยทั้งสิ้น 6 ตัวแปรแฝง โดยมีการนิยามคุณลักษณะดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต 2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

1) **โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต** ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์** ได้แก่ 1. โครงสร้างการทำงานที่สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ 2. ลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และ 3. กฎเกณฑ์และระเบียบในการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ **ด้านการประสานงานที่ยืดหยุ่น** ได้แก่ 1. ดำเนินงานโดยใช้ระบบความร่วมมือ เน้นความยืดหยุ่นระหว่างหน่วยงานหรือสายบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ 2. รูปแบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง หลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3. ระบบการควบคุมการทำงานแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2) **วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม** ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน** ได้แก่ 1. ความไว้วางใจในการมอบอำนาจการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่พนักงานในองค์กร 2. ยึดหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงาน และ 3. การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้มอบหมายให้ดำเนินการ **ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม** ได้แก่ 1. การให้ความสำคัญและมุ่งเน้นทีมงานเป็นกลไกสำคัญในการทำงาน 2. การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน และ 3. การกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม** ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม** ได้แก่ 1.

ผู้บริหารประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ ยกย่องศรัทธา และเกิดความภาคภูมิใจ 2) ผู้บริหารมีความยุติธรรม สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยนึกถึงส่วนรวมเป็นหลักบนพื้นฐานความถูกต้องความดีงาม

ด้านการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม ได้แก่ 1. การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของผู้บริหารต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรม 2. การสนับสนุนของผู้บริหารให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความตั้งใจแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และ 3. การสนับสนุนของผู้บริหารให้พนักงานเกิดการพัฒนาทางปัญญา กระตุ้นการคิดอย่างเป็นระบบ และการคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม ได้แก่ 1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานโดยยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม 2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละบุคคลในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อกิจการ และ 3. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อการเติบโตของพนักงานด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

1) **กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน** ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน** ได้แก่ 1. การมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำท่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน 2. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนเอง 3. การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละรายตามความเหมาะสมตามความแตกต่างของระดับและหน้าที่ในการทำงาน และ 4. มีการยกย่องชมเชยอย่างต่อเนื่องต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ได้แก่ 1. การกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพสังคม สภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน เพื่อส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่เหมาะสมของพนักงาน 2. มีสวัสดิการที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน 3. มีสวัสดิการที่ช่วยเหลือสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน และ 4. มีนโยบายและกระบวนการจัดการให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานตามลักษณะการดำเนินชีวิตของแต่ละคน

ด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน ได้แก่ 1. มีการตระหนักและเห็นคุณค่าของความหลากหลายของพนักงาน 2. มีกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของพนักงาน 3. มีการสื่อสารถึงการจัดการความหลากหลายในองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ต่อคนในองค์กร และ 4. ออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือของพนักงานที่มีความหลากหลายบน

ฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2) **ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน** ได้แก่ 1. พนักงานมีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ 2. พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การเสมอ 3. การรักษาอัตราการคงอยู่ของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. พนักงานแสดงออกถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ และ**ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน** ได้แก่ 1. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย 2. พนักงานมีผลงานที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์การ และ 3. พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กิจการกำหนด โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3) **ผลการดำเนินงานของธุรกิจ** ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน** ได้แก่ 1. กิจการมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 2. กิจการมีกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย 3. กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ**ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน** ได้แก่ 1. กิจการสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้เป็นอย่างดี 2. กิจการสามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3. กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มตามวิธีวิทยาของการศึกษาวิจัย ได้แก่ 1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา และ 2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) เครื่องมือวิจัยสำหรับวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้งปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุข

ในการทำงาน โดยใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยสร้างขึ้นตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (close-ended questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (close-ended questionnaire) ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ระดับการให้บริการของโรงแรม และลักษณะการดำเนินธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ใน 3 ประเด็น จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน จำนวน 4 ข้อ 2) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน จำนวน 4 ข้อ และ 3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ใน 3 ประเด็น จำนวน 21 ข้อ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต จำนวน 6 ข้อ 2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม จำนวน 6 ข้อ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม จำนวน 9 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ใน 2 ประเด็น จำนวน 13 ข้อ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ข้อ และ 2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 6 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

2) เครื่องมือวิจัยสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการความสุขในการทำงานของพนักงาน จำนวน 5 คน ในธุรกิจโรงแรมที่เป็นองค์กรต้นแบบในเครือข่ายองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่

ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์การความสุขอย่างเป็นรูปธรรม โดยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถาม กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร และสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 14 ตัวแปร ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานต่อไป

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบจำลองการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภภาพร กล้าสกุล ตำแหน่ง รองคณบดี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภัทธร ศรีจงแสง ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว

1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

1.6 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และจากการทบทวนวรรณกรรม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแบบจำลองการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย และทำการร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ที่ความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย

2) การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Item of Objective Congruence Index) = $\sum R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) ซึ่งค่าดังกล่าวอยู่ที่ 0.67 – 1.00

2.1.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 จึงจะสามารถยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) จากการทดสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.98 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.75 – 0.95 โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปร		จำนวน ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน			
1.1	การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน	4	0.85
1.2	การสร้างความสุขในชีวิตและทำงาน	4	0.78
1.3	การจัดการความหลากหลายในการทำงาน	4	0.94
2. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต			
2.1	การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	3	0.89
2.2	การประสานงานที่ยืดหยุ่น	3	0.95
3. วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม			
3.1	การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน	3	0.88
3.2	การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	3	0.88
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม			
4.1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม	3	0.88
4.2	การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม	3	0.92
4.3	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐาน จริยธรรม	3	0.92
5. ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์			
5.1	พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	4	0.75
5.2	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3	0.87
6. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ			
6.1	ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	3	0.83
6.2	ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	3	0.82
รวม		46	0.98

2.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้า (ชาย โพลีตา, 2552) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างไปจากเดิม ดีความข้อมูลแตกต่างกัน ได้มากน้อยเพียงใด มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ซึ่งการวิจัยนี้ได้ใช้ 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support Theory) และ 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View) เพื่อเป็นแนวทางในการตีความเพื่อให้ได้ความหมายต่อข้อมูลที่วิเคราะห์

2.2.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันจากผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักด้านความสุขในการทำงานของพนักงาน จำนวน 5 ราย ในธุรกิจโรงแรมที่เป็นองค์การต้นแบบในเครือข่ายองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์การที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จากเอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรความสุขอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

2.2.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือ การใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์หรือไม่ ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แบ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยใช้ข้อมูลรายชื่อและที่อยู่ทีระบุไว้ในเว็บไซต์ของสมาคมโรงแรมไทย

1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบไปพร้อมกับแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง รวมทั้งมีการจัดส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งสิ้น 722 ชุด เริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 17 เมษายน 2561 ถึง 10 มิถุนายน 2561 ได้รับการตอบกลับ จำนวนทั้งสิ้น 203 ฉบับ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ (Nunnally, 1978)

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการความสุขในการทำงานของพนักงาน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยพิจารณาจากธุรกิจโรงแรมที่เป็นองค์การต้นแบบในเครือข่ายองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์การที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จาก เอออน ฮิววิท ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์การความสุขอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลหลักต้องมีความสามารถในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยพิจารณาทั้งจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว รวมทั้งโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) และการดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) อีกทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างดี (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) โดยผู้บริหารแต่ละท่านเป็นผู้บริหารของโรงแรมที่มีความแตกต่างกันตามระดับการบริการ ประเภท และลักษณะการดำเนินการของโรงแรม ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพลิตา, 2552)

2.2 การเก็บข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พร้อมทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อสรุปนั้นตรงตามความเป็นจริง

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ออกแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และสัมภาษณ์ พร้อมบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ สมุดจดบันทึก ปากกา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ระดับการให้บริการของโรงแรม และ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ (percentage) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

1.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน 2) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และ 3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และ 2) การประสานงานที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และ 2) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม 2) การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล บนฐานจริยธรรม ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และ 2) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best & Kahn, 2016)

มีระดับความเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	มีความเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	มีความเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	มีความเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	มีความเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	มีความเห็นในระดับน้อยที่สุด

1.3 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ได้แก่ ระดับมาตรฐานของโรงแรม โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) และการทดสอบค่าเอฟ (f-test)

1.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด และกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย

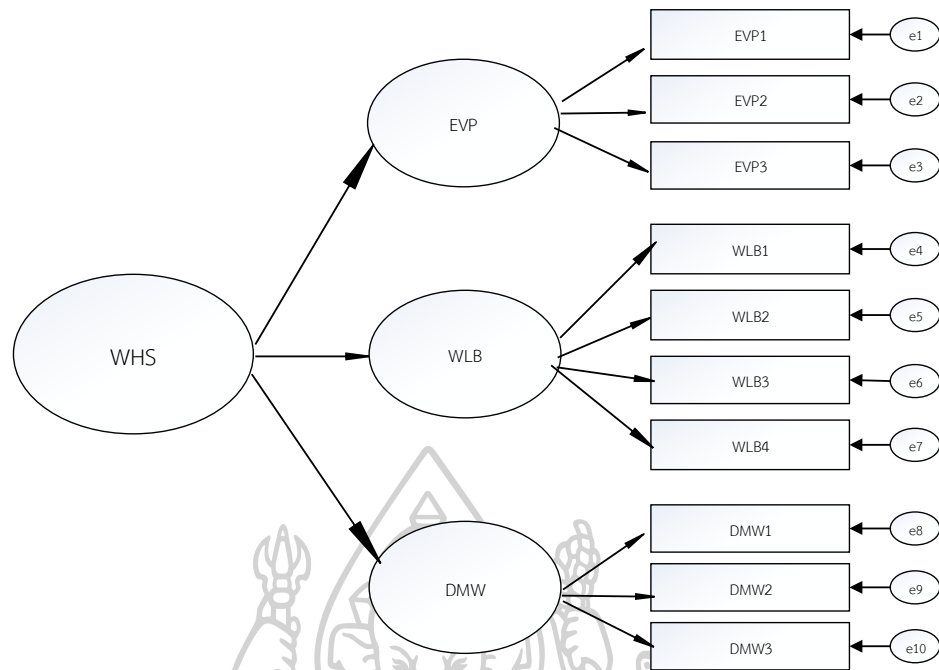
1.4.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557)

1.4.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554)

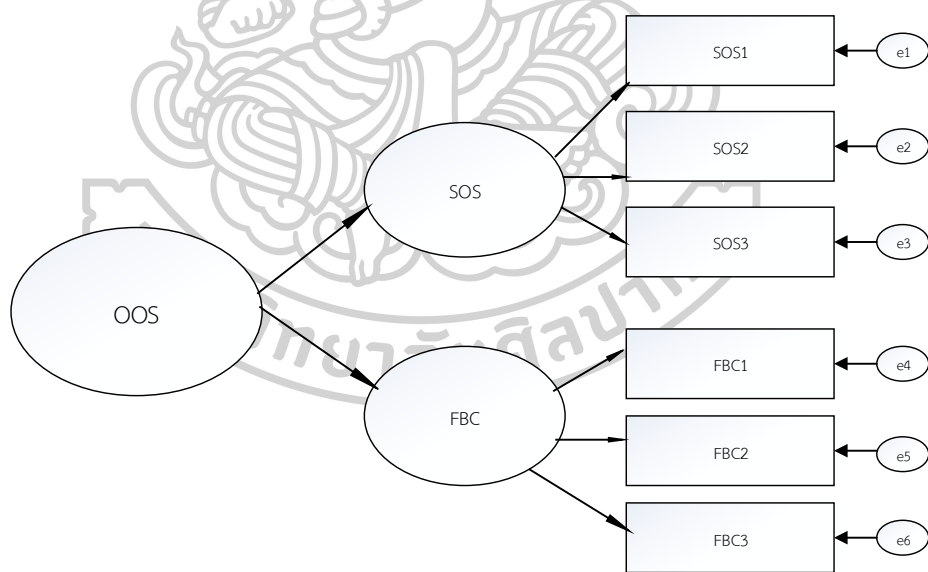
1.4.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2006)

1.5 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

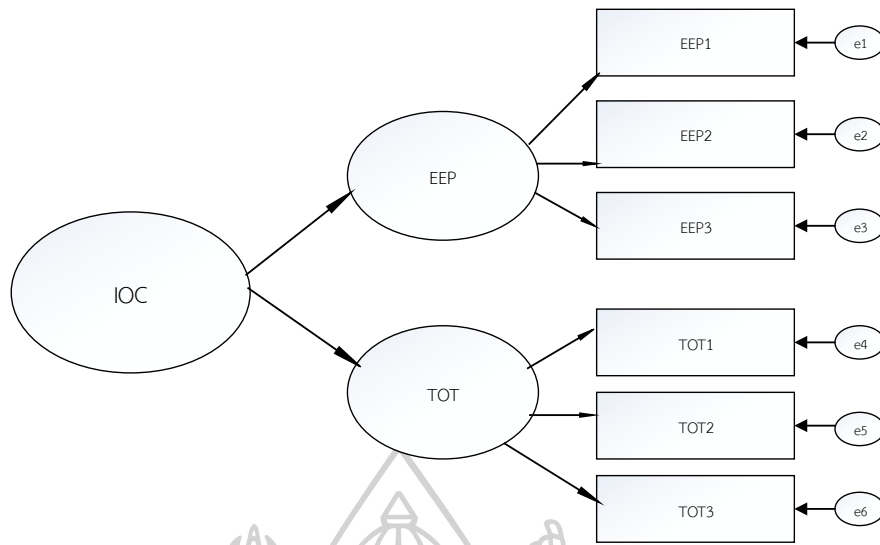
1.5.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีโมเดลการวัด 6 โมเดล ได้แก่ โมเดลการวัดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โมเดลการวัดโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ แสดงดังภาพที่ 11 ถึงภาพที่ 16



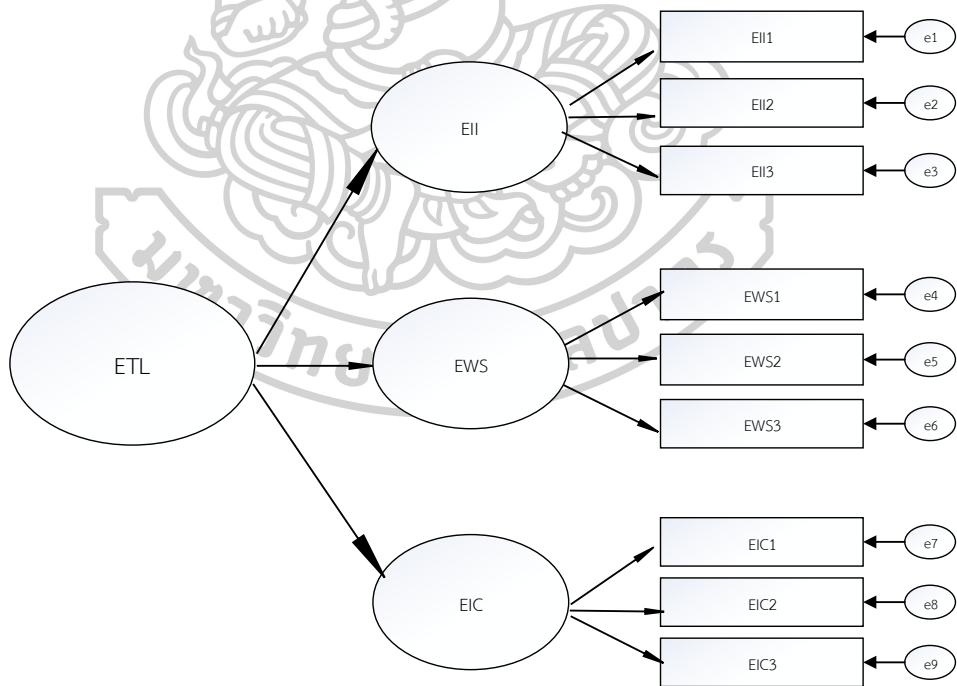
ภาพที่ 11 โมเดลการวัดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน



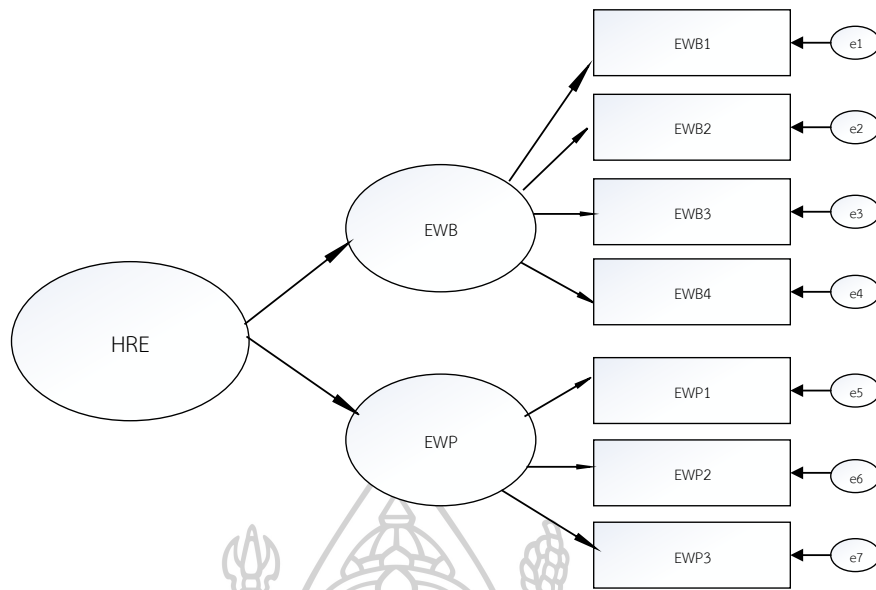
ภาพที่ 12 โมเดลการวัดโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต



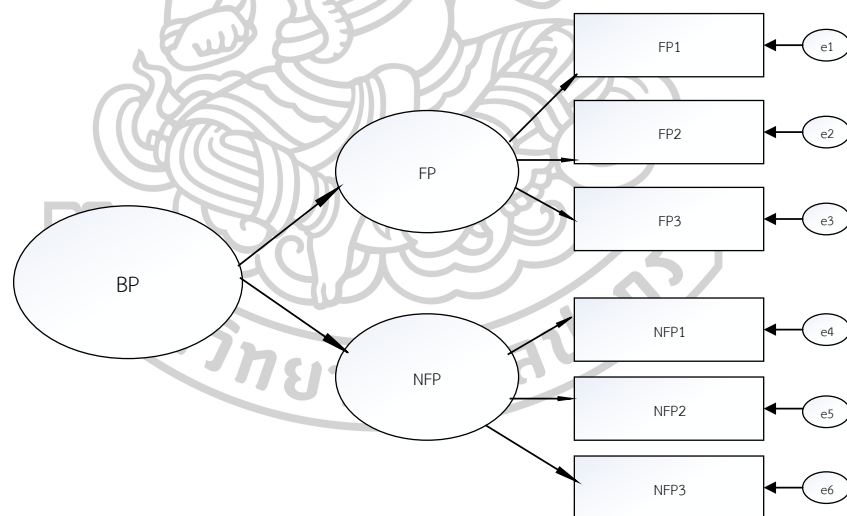
ภาพที่ 13 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม



ภาพที่ 14 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม



ภาพที่ 15 โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์



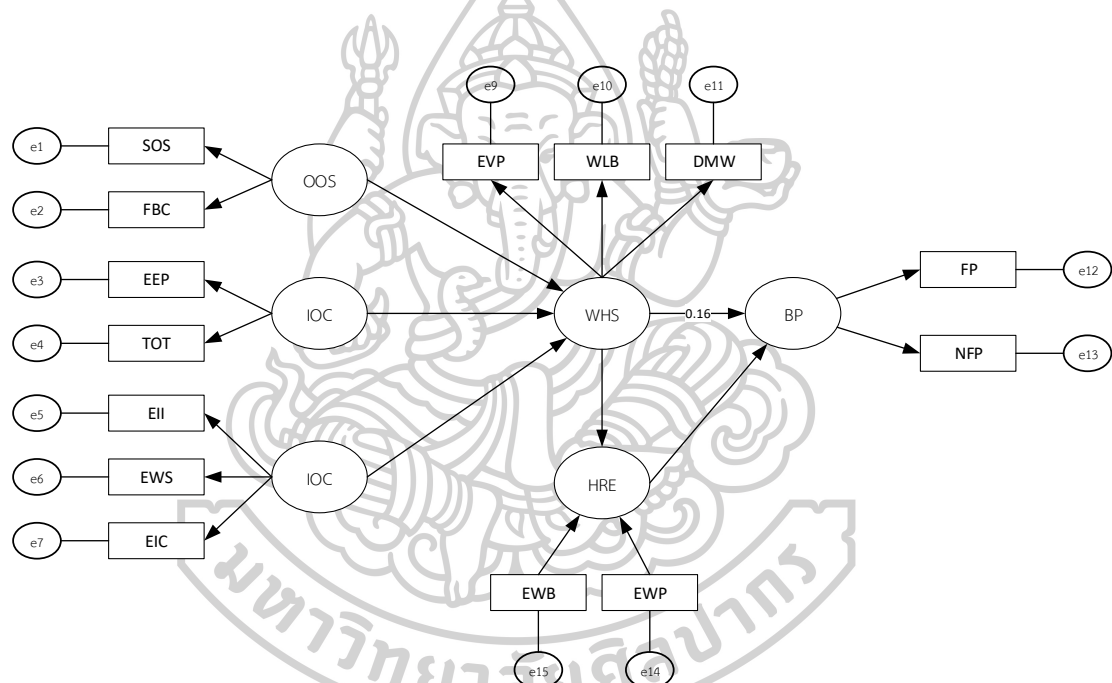
ภาพที่ 16 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

1.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standard Factor Loading)

1.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standard Factor Loading)

1.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

1.6.1 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แสดงดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.6.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

1.6.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน และอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานกับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ

ดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้งอิทธิพลระหว่างประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2) การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดการกระทำข้อมูล โดยเริ่มจากการศึกษาการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (ชาย โพลีตา, 2552) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูล ทั้งในแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล (สุภางค์ จันทรวานิช, 2556)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (สุภางค์ จันทรวานิช, 2556) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจ เพื่อให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกเฟ้นข้อมูลตัวอย่าง อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาต่อไป โดยการแสดงข้อมูลใช้การเขียนพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจากการเล่าประสบการณ์ของผู้บริหาร ทั้งนี้ ในการอ้างอิงชื่อองค์การและชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นชื่อสมมติแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อย ๆ เข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และการตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นตอนสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ มาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัยต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1) สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้ในการบรรยายของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient)

3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2557)

3.2 การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Pallant, 2010; Rubin, 2012)

3.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่นโดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าอื่น ๆ จะแปลความหมายได้ดังนี้ (Hair et al., 2006)

0.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.70-0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.60-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.50-0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย

น้อยกว่า 0.50 ไม่เหมาะสมที่นำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2006)

4) การทดสอบเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ได้แก่ มาตรฐานโรงแรม โดยการใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA)

5) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลมีดังนี้

5.1.1.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ในการทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

5.1.1.2 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ ทำให้อาจสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2004)

5.1.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของแบบจำลองอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2008)

5.1.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนรวมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2016)

5.1.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2016)

5.1.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน

โดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos, Siguaw, & Siguaw, 2000)

ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05
p-value	$p > 0.05$
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$
CFI	≥ 0.95
GFI	> 0.90
AGFI	> 0.90
RMSEA	< 0.05

5.1.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

5.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ (Hair et al., 2006)

5.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

5.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลดังที่กล่าวไว้ใน 5.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ได้แก่ มาตรฐานโรงแรม

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การให้ความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปร	อักษรย่อ
1. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy)	WHS
1.1 การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Employee Value Proposition)	EVP
1.2 การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (Building Work Life Balance)	WLB
1.3 การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (Diversity Management in Working)	DMW
2. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure)	OOS
2.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (Situational Organization Structure)	SOS
2.2 การประสานงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Coordination)	FBC
3. วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture)	IOC
3.1 การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (Employee Empowerment)	EEP
3.2 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation)	TOT
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership)	ETL
4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (Ethical Idealized Influence)	EII
4.2 การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (Ethical Working Support)	EWS
4.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (Ethical Individualized Consideration)	EIC

ตารางที่ 5 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปร	อักษรย่อ
5. ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness)	HRE
5.1 พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Behavior)	EWB
5.2 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee's Work Performance)	EWP
6. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)	BP
6.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)	FP
6.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance)	NFP
7. ตัวแปรควบคุม ระดับมาตรฐานของโรงแรม (Hotel Standard)	HSt

2. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

ค่าสถิติ	อักษรย่อ
1. ค่าเฉลี่ย (Mean)	\bar{X}
2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)	S.D.
3. ค่าความเบ้ (Skewness)	Skew
4. ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kur
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)	R
6. ค่าอัตราส่วนวิกฤต (Critical Ratio) หรือค่า t-value	C.R.
7. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	S.E.
8. ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)	T
9. ค่าสถิติทดสอบเอฟ (f-distribution)	F
10. ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Square)	SS

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ (ต่อ)

ค่าสถิติ	อักษรย่อ
11. ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)	MS
12. ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
13. ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	R^2
14. ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)	Pc
15. ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)	AVE
16. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)	χ^2
17. องศาอิสระ (Degree of Freedom)	df
18. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)	GFI
19. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI
20. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)	CFI
21. ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard RMR)	SRMR
22. ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
23. ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)	CN
24. อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)	DE
25. อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)	IE
26. อิทธิพลรวม (Total Effects)	TE

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 7 ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=203)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	61	30.0
	หญิง	142	70.0
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	23	11.3
	30 - 35 ปี	55	27.1
	36 - 40 ปี	59	29.1
	41- 45 ปี	35	17.2
	มากกว่า 45 ปี	31	15.3
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	6.9
	ปริญญาตรี	144	70.9
	สูงกว่าปริญญาตรี	45	22.2
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	20	9.9
	5 - 10 ปี	51	25.1
	11 - 15 ปี	52	25.6
	มากกว่า 15 ปี	80	39.4

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 และเพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุช่วง 36 - 40 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 30 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.1

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 70.9 รองลงมาคือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2

ด้านประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาคือ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.6

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ระดับการให้บริการของโรงแรม จำนวนห้องพักภายในโรงแรม และลักษณะการดำเนินธุรกิจ โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม

(n=203)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบของการประกอบธุรกิจ	ห้างหุ้นส่วน	5	2.5
	บริษัทจำกัด	175	86.2
	บริษัทมหาชน จำกัด	23	11.3
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	18	8.9
	50 – 200 คน	102	50.2
	มากกว่า 200 คน	83	40.9
ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ	น้อยกว่า 5 ปี	22	10.8
	5 – 10 ปี	56	27.6
	11 – 15 ปี	40	19.7
	มากกว่า 15 ปี	85	41.9
ระดับการให้บริการของโรงแรม	3 ดาว	26	12.8
	4 ดาว	95	46.8
	5 ดาว	82	40.4
จำนวนห้องพักภายในโรงแรม	ต่ำกว่า 150 ห้อง	73	36.0
	150–299 ห้อง	78	38.4
	300–599 ห้อง	44	21.7
	600 ห้องขึ้นไป	8	3.9
ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	กิจการคนไทย	154	75.9
	กิจการร่วมทุนกับ	49	24.1
	ต่างประเทศ		

จากตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 170 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.7 รองลงมาคือ บริษัทมหาชน จำกัด จำนวน 27 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.3

ด้านจำนวนพนักงาน พบว่า ส่วนใหญ่จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 50 – 200 คน จำนวน 102 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.2 รองลงมา คือ มากกว่า 200 คน จำนวน 83 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.9

ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี จำนวน 85 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมาคือ 5 – 10 ปี จำนวน 56 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.6

ด้านระดับการให้บริการของโรงแรม ส่วนใหญ่ระดับการบริการอยู่ที่ 4 ดาว จำนวน 95 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือระดับ 5 ดาว จำนวน 82 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.4

ด้านจำนวนห้องพักภายในโรงแรม พบว่า ส่วนใหญ่จำนวนห้องพักอยู่ที่ 150–299 ห้อง จำนวน 78 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 150 ห้อง จำนวน 73 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 36.0

ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการคนไทย จำนวน 154 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือ กิจการร่วมทุนกับต่างประเทศ จำนวน 49 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.1

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้ ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

(n=203)

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน	4.17	0.51	มาก
การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน	3.93	0.67	มาก
การจัดการความหลากหลายในการทำงาน	4.18	0.58	มาก
รวมเฉลี่ย	4.09	0.59	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=203)

ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำท้ายเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน	60 (29.56)	118 (58.13)	24 (11.82)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.16	0.64	มาก
2. กิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนเอง	50 (24.63)	118 (58.13)	33 (16.26)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.06	0.66	มาก
3. กิจกรรมสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแต่ละรายอย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของระดับและหน้าที่ในการทำงาน	55 (27.09)	125 (61.58)	21 (10.34)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.14	0.62	มาก
4. กิจกรรมมีการยกย่องชมเชยอย่างต่อเนื่องต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	82 (40.39)	99 (48.77)	21 (10.34)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.29	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย						4.17	0.51	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการยกย่องชมเชยอย่างต่อเนื่องต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ กิจกรรมมอบหมายงานที่หลากหลายท้าทาย เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และกิจกรรมสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแต่ละรายอย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของระดับและหน้าที่ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการสร้างความสุขในชีวิตและงาน จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

ด้านการสร้างความสุข ในชีวิตและงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. กิจกรรมมีการกำหนด ค่าตอบแทนอย่าง เหมาะสม สอดคล้อง กับ สภาพ สังคม สภาวะ เศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน เพื่อ ส่งเสริมสภาพความ เป็นอยู่ที่เหมาะสม ของพนักงาน	65 (32.02)	105 (51.72)	32 (15.76)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.15	0.69	มาก
2. กิจกรรมมีสวัสดิการที่ ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ ดีของพนักงาน	73 (35.96)	96 (47.29)	31 (15.27)	3 (1.48)	0 (0.00)	4.18	0.74	มาก
3. กิจกรรมมีสวัสดิการที่ ช่วยเหลือสมาชิกใน ครอบครัว ของ พนักงาน	33 (16.26)	79 (38.92)	63 (31.03)	20 (9.85)	8 (3.94)	3.54	1.00	มาก

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการสร้างความสุขในชีวิตและงาน จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=203)

ด้านการสร้างความสุข ในชีวิตและงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4. กิจกรรมนโยบายและกระบวนการจัดการให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานตามลักษณะการดำเนินชีวิตของแต่ละคน	40 (19.70)	107 (52.71)	42 (20.69)	11 (5.42)	3 (1.48)	3.83	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย						3.93	0.67	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการสร้างความสุขในชีวิตและงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีสวัสดิการที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคม สภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน เพื่อส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่เหมาะสมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และกิจกรรมมีนโยบายและกระบวนการจัดการให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานตามลักษณะการดำเนินชีวิตของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีสวัสดิการที่ช่วยเหลือสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=203)

ด้านการจัดการความ หลากหลายในการทำงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจการตระหนักและ เห็นคุณค่าในความ หลากหลายของ พนักงาน	63 (31.03)	108 (53.20)	31 (15.27)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.15	0.68	มาก
2. กิจการมีกฎระเบียบ หรือแนวปฏิบัติโดยให้ ความสำคัญกับความ เท่าเทียมกันของ พนักงาน	75 (36.95)	112 (55.17)	16 (7.88)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.29	0.60	มาก
3. กิจการมีการสื่อสารถึง การจัดการความ หลากหลายในองค์กร เพื่อสร้างการรับรู้ต่อคน ในองค์กร	66 (32.51)	107 (52.71)	28 (13.79)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.17	0.69	มาก
4. กิจการออกแบบ กิจกรรมเพื่อให้เกิด การบูรณาการความ ร่วมมือของพนักงานที่มี ความหลากหลายบน ฐานของความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อ สังคม	63 (31.03)	104 (51.23)	33 (16.26)	2 (0.99)	1 (0.49)	4.11	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย						4.18	0.58	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมีกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ กิจการมีการ

สื่อสารถึงการจัดการความหลากหลายในองค์การเพื่อสร้างการรับรู้ต่อคนในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และกิจการตระหนักและเห็นคุณค่าในความหลากหลายของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือของพนักงานที่มีความหลากหลายบนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต** ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

(n=203)

โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	4.09	0.60	มาก
การประสานงานที่ยืดหยุ่น	4.04	0.62	มาก
รวมเฉลี่ย	4.07	0.61	มาก

จากตารางที่ 13 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัด
โครงสร้างตามสถานการณ์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

การจัดโครงสร้างตาม สถานการณ์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. กิจกรรมโครงสร้าง การทำงานที่ สามารถปรับได้ตาม ความเหมาะสมของ สถานการณ์	51 (25.12)	115 (56.65)	36 (17.73)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.06	0.66	มาก
2. กิจกรรมมีลำดับชั้น ของสายบังคับ บัญชาที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตาม ความเหมาะสม	57 (28.08)	109 (53.69)	35 (17.24)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.09	0.70	มาก
3. กิจกรรมมีกฎเกณฑ์ และระเบียบในการ ทำงานที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตาม ความเหมาะสมตาม สถานการณ์	58 (28.57)	116 (57.14)	25 (12.32)	4 (1.97)	0 (0.00)	4.12	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย						4.09	0.60	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ
กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการจัดโครงสร้าง
ตามสถานการณ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีกฎเกณฑ์และระเบียบในการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ กิจกรรมมีลำดับขั้นของสายบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีโครงสร้างการทำงานที่สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการประสานงานที่ยืดหยุ่น จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

การประสานงาน ที่ยืดหยุ่น	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. กิจกรรมดำเนินงานโดยใช้ระบบความร่วมมือ เน้นความยืดหยุ่นระหว่างหน่วยงานหรือสายบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ	49 (24.14)	119 (58.62)	31 (15.27)	2 (1.48)	1 (0.49)	4.04	0.71	มาก
2. กิจกรรมมีรูปแบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างหลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	59 (29.06)	105 (51.72)	36 (17.73)	3 (1.48)	0 (0.00)	4.08	0.72	มาก
3. กิจกรรมมีระบบการควบคุมการทำงานแบบยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม	44 (21.67)	120 (59.11)	35 (17.24)	4 (1.97)	0 (0.00)	4.00	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย						4.04	0.62	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการประสานงานที่ยืดหยุ่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีรูปแบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง หลายช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือ กิจกรรมดำเนินงานโดยใช้ระบบความร่วมมือ เน้นความยืดหยุ่นระหว่างหน่วยงานหรือสายบังคับบัญชา อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีระบบการควบคุมการทำงานแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

(n=203)

วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน	4.00	0.55	มาก
การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	4.16	0.57	มาก
รวมเฉลี่ย	4.08	0.56	มาก

จากตารางที่ 16 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

การเสริมสร้างอำนาจ ให้กับพนักงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. กิจกรรมมีความ ไว้วางใจในการมอบ อำนาจการตัดสินใจ และการดำเนินงาน ให้แก่พนักงานใน องค์กร	39 (19.21)	125 (61.58)	38 (18.72)	1 (0.49)	0 (0.00)	3.95	0.63	มาก
2. กิจกรรมยึดหลักการ มีส่วนร่วมในการ บริหารงาน	45 (22.17)	114 (56.16)	44 (21.7)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.00	0.66	มาก
3. กิจกรรมมีการให้ ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยว ผลการ ปฏิบัติงานที่ หน่วยงานได้ มอบหมายให้ ดำเนินการ	41 (20.20)	125 (61.58)	35 (17.24)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.00	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						4.00	0.55	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ด้านการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และกิจกรรมมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยว ผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้มอบหมายให้ดำเนินการ

ดำเนินการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีความไว้วางใจในการมอบอำนาจการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่พนักงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=203)

การมุ่งเน้นการทำงาน เป็นทีม	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. กิจกรรมให้ความสำคัญและมุ่งเน้นทีมงานเป็นกลไกสำคัญในการทำงาน	59 (29.06)	127 (62.56)	16 (7.88)	0 (0.00)	1 (0.49)	4.20	0.61	มาก
2. กิจกรรมมีการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน	63 (31.03)	120 (59.11)	19 (9.36)	1 (0.49)	0 (0.00)	4.21	0.62	มาก
3. กิจกรรมมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน	54 (26.60)	114 (56.16)	30 (14.78)	5 (2.46)	0 (0.00)	4.07	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.16	0.57	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมาคือ กิจกรรมให้ความสำคัญและมุ่งเน้นทีมงานเป็นกลไกสำคัญในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

(n=203)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม	4.17	0.66	มาก
การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม	4.22	0.68	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม	4.23	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย	4.21	0.66	มาก

จากตารางที่ 19 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์บนฐานจริยธรรม	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ ยกย่องศรัทธา และเกิดความภาคภูมิใจ	73 (35.96)	102 (50.25)	22 (10.84)	6 (2.96)	0 (0.00)	4.19	0.74	มาก
2. ผู้บริหารมีความยุติธรรมสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	60 (29.56)	112 (55.17)	29 (14.29)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.13	0.68	มาก
3. ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก บนพื้นฐานความถูกต้องดีงาม	75 (36.95)	95 (46.80)	29 (14.29)	4 (1.97)	0 (0.00)	4.19	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.17	0.66	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ ยกย่องศรัทธา และเกิดความภาคภูมิใจ และผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลักบนพื้นฐานความถูกต้องดีงาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนข้อเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความยุติธรรม สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง	86 (42.36)	92 (45.32)	23 (11.33)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.29	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความตั้งใจแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	82 (40.39)	90 (44.33)	27 (13.30)	4 (1.97)	0 (0.00)	4.23	0.75	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเกิดการพัฒนาทางปัญญา กระตุ้นการคิดอย่างเป็นระบบ และการคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน	68 (33.50)	102 (50.25)	29 (14.29)	4 (1.97)	0 (0.00)	4.15	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย						4.22	0.68	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ด้านการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้

พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความตั้งใจแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนข้อเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเกิดการพัฒนาทางปัญญา กระตุ้นการคิดอย่างเป็นระบบ และการคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=203)

การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลบนฐาน จริยธรรม	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานโดย ยอมรับความ แตกต่างของแต่ละ บุคคล รวมทั้งรับฟัง ความคิดเห็นของ ทุกฝ่ายอย่าง เหมาะสม	74 (36.45)	99 (48.77)	25 (12.32)	5 (2.46)	0 (0.00)	4.19	0.74	มาก
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานแต่ละ บุคคลในฐานะที่ เป็นทรัพยากร มนุษย์ที่มี ความสำคัญและมี คุณค่าต่อกิจการ	78 (38.42)	103 (50.74)	19 (9.36)	3 (1.48)	0 (0.00)	4.26	0.69	มาก

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการ
ค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=203)

การค่านึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล บนฐานจริยธรรม	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
3. กิจการให้ ความสำคัญต่อการ พัฒนาพนักงานแต่ ละบุคคลเพื่อการ เติบโตของพนักงาน อย่างเหมาะสมและ ยุติธรรม	75 (36.95)	101 (49.75)	25 (12.32)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.23	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย						4.23	0.65	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ
กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ด้านการ
ค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละบุคคล
ในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมา
คือ กิจการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อการเติบโตของพนักงานอย่าง
เหมาะสมและยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนข้อเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานโดย
ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.19 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(n=203)

ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	3.88	0.62	มาก
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.92	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย	3.90	0.66	มาก

จากตารางที่ 23 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. พนักงานในกิจการ มี ค ว า ม กระตือรือร้นและ เอาใจใส่ในงานที่ รับผิดชอบ	34 (16.75)	111 (54.68)	57 (28.08)	1 (0.49)	0 (0.00)	3.88	0.67	มาก

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=203)

พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2. พนักงานเข้ามามี ส่วนร่วมใน กิจกรรมหรือ โครงการต่าง ๆ ขององค์กรเสมอ	46 (22.66)	110 (54.19)	41 (20.20)	5 (2.46)	1 (0.49)	3.96	0.76	มาก
3. กิจการสามารถ รักษาอัตราการคง อยู่ของพนักงานได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ	37 (18.23)	96 (47.29)	56 (27.59)	12 (5.91)	2 (0.99)	3.76	0.85	มาก
4. พนักงานแสดงออก ถึงการปฏิบัติตาม กฎระเบียบของ องค์กร	37 (18.23)	119 (58.62)	44 (21.67)	3 (1.48)	0 (0.00)	3.94	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย						3.88	0.62	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ พนักงานแสดงออกถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และพนักงานในกิจการมีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการสามารถรักษาอัตราการคงอยู่ของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=203)

ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. พนักงานในกิจการ มี ท ก ษ ะ แ ล ะ ความสามารถใน การปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จตามที่ ได้รับมอบหมาย	40 (19.70)	111 (54.68)	50 (24.63)	2 (0.99)	0 (0.00)	3.93	0.69	มาก
2. พนักงานมีผลงาน ที่ ส ร ้าง ส ร ร ค์ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อ องค์กร	43 (21.18)	99 (48.77)	53 (26.11)	6 (2.96)	2 (0.99)	3.86	0.81	มาก
3. พนักงานสามารถ ทำงานได้บรรลุผล สัมฤทธิ์ตาม เป้าหมายที่กิจการ กำหนด	46 (22.66)	109 (53.69)	44 (21.67)	3 (1.48)	1 (0.49)	3.97	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย						3.92	0.69	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการ
ความสุขในการทำงานเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลการปฏิบัติงานของ
พนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุผล
สัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กิจการกำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ พนักงานในกิจการมีทักษะ
และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานมีผลงานที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.86 ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

(n=203)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	3.93	0.70	มาก
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	4.13	0.61	มาก
รวมเฉลี่ย	4.03	0.66	มาก

จากตารางที่ 26 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เป็นตัวเงิน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจการมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	51 (25.12)	100 (49.26)	50 (24.63)	2 (0.99)	0 (0.00)	3.99	0.73	มาก
2. กิจการมีกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย	48 (23.65)	93 (45.81)	59 (29.06)	3 (1.48)	0 (0.00)	3.92	0.76	มาก
3. กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	45 (22.17)	97 (47.78)	56 (27.59)	5 (2.46)	0 (0.00)	3.90	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย						3.93	0.70	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมาคือ กิจกรรมมีกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=203)

ผลการดำเนินงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. กิจกรรมสามารถ รักษาฐานลูกค้าเก่า ได้เป็นอย่างดี	65 (32.02)	108 (53.20)	28 (13.79)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.16	0.69	มาก
2. กิจกรรมสามารถ สร้างฐานลูกค้า ใหม่เพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	48 (23.65)	98 (48.28)	55 (27.09)	2 (0.99)	0 (0.00)	3.95	0.74	มาก
3. กิ จ ก า ร มี ภาพลักษณ์ที่ดีต่อ สังคม	78 (38.42)	107 (52.71)	16 (7.88)	2 (0.99)	0 (0.00)	4.29	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย						4.13	0.61	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ กิจกรรมสามารถรักษาฐานลูกค้าเก่าได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.16 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการสามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ได้แก่ มาตรฐานโรงแรม โดยทำการเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ต่างกันตามมาตรฐานโรงแรม โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (f-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานตามมาตรฐานของโรงแรม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) ระดับมาตรฐาน 3 ดาว 2) ระดับมาตรฐาน 4 ดาว และ 3) ระดับมาตรฐาน 5 ดาว รายละเอียดดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานตามมาตรฐานโรงแรม

(n=203)

กลยุทธ์ การ จัดการ ความสุข ใน การ ทำงาน	ค่าเฉลี่ย			แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	f	Sig
	มาตรฐานโรงแรม								
3 ดาว	3	4	5	ระหว่าง กลุ่ม	2.20	2	1.10	4.20	0.016*
	26	95	82	ภายในกลุ่ม	52.24	200	0.26		
	4.00	4.01	4.22	รวม	54.44	202	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานตามมาตรฐานโรงแรม พบว่า มาตรฐานโรงแรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามมาตรฐานโรงแรม ได้แก่ ระดับการบริการ 5 ดาว รองลงมาคือ ระดับการบริการ 4 ดาว และระดับการบริการ 3 ดาว ตามลำดับ จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจำแนกตามมาตรฐานของโรงแรม

(n=203)

มาตรฐานของโรงแรม		3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
3 ดาว	\bar{x}	4.00	4.01	4.22
	4.00	-	-0.00294 (.979)	-0.21427 (.064)
4 ดาว	4.01	-	-	-0.21134 (.007)*
5 ดาว	4.22	-	-	-

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 30 เมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ LSD พบว่า มาตรฐานโรงแรม 4 ดาว กับมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.007 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานตามมาตรฐานโรงแรม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) ระดับมาตรฐาน 3 ดาว 2) ระดับมาตรฐาน 4 ดาว และ 3) ระดับมาตรฐาน 5 ดาว รายละเอียดดังตารางที่ 30

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานของธุรกิจตามมาตรฐานโรงแรม

(n=203)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ค่าเฉลี่ยมาตรฐานโรงแรม			แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	f	Sig
	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว	ระหว่างกลุ่ม	9.01	2	4.51	13.37	0.000*
26	95	82	ภายในกลุ่ม	67.42	200	0.34			
3.78	3.88	4.28	รวม	76.43	202				

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานของธุรกิจตามมาตรฐานโรงแรม พบว่า มาตรฐานโรงแรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามมาตรฐานโรงแรม ได้แก่ ระดับการบริการ 5 ดาว รองลงมาคือ ระดับการบริการ 4 ดาว และระดับการบริการ 3 ดาว ตามลำดับ จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของผลการดำเนินงานของธุรกิจจำแนกตามมาตรฐานของโรงแรม

(n=203)

มาตรฐานของโรงแรม		3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว
3 ดาว	\bar{X}	3.78	3.88	4.28
	3.78	-	-0.10857 (.399)	-0.50891 (.000)*
4 ดาว	3.88	-	-	-0.40034 (.000)*
5 ดาว	4.28	-	-	-

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 32 เมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ LSD พบว่า มาตรฐานโรงแรม 3 และ 4 ดาว กับมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.00

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 33 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (EVP)	-0.07	-0.09
การสร้างความสุขในชีวิตและงาน (WLB)	-0.31	-0.08
การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (DMW)	-0.19	-0.27
การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (SOS)	-0.34	-0.03
การประสานงานที่ยืดหยุ่น (FBC)	-0.29	-0.01
การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (EEP)	0.08	-0.33
การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (TOT)	-0.41	0.52
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (EII)	-0.51	-0.06
การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (EWS)	-0.71	0.13
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (EIC)	-0.65	0.19
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (EWB)	-0.12	-0.24
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EWP)	-0.31	-0.15
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP)	-0.10	-0.74
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP)	-0.30	-0.10

จากตารางที่ 33 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.07 ถึง 0.08 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -0.74 ถึง 0.52 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	WHS_EVP	WHS_WLB	WHS_DMW	OOS_SOS	OOS_FBC	IOC_EEP	IOC_TOT	ETL_EII	ETL_EWS	ETL_EIC	HRE_EWB	HRE_EWP	BP_FP	BP_NFP
Mean	4.17	3.93	4.18	4.09	4.04	4.00	4.16	4.17	4.22	4.23	3.88	3.92	3.93	4.13
SD	0.51	0.67	0.58	0.6	0.62	0.55	0.57	0.66	0.68	0.65	0.62	0.69	0.7	0.61
WHS_EVP	1													
WHS_WLB	.608**	1												
WHS_DMW	.637**	.740**	1											
OOS_SOS	.537**	.594**	.598**	1										
OOS_FBC	.546**	.603**	.668**	.818**	1									
IOC_EEP	.567**	.592**	.627**	.636**	.644**	1								
IOC_TOT	.655**	.573**	.683**	.536**	.623**	.726**	1							
ETL_EII	.501**	.587**	.623**	.485**	.550**	.584**	.628**	1						
ETL_EWS	.604**	.627**	.712**	.462**	.538**	.552**	.690**	.810**	1					
ETL_EIC	.532**	.543**	.611**	.456**	.462**	.549**	.681**	.762**	.824**	1				
HRE_EWB	.590**	.646**	.629**	.488**	.558**	.591**	.575**	.520**	.583**	.472**	1			
HRE_EWP	.554**	.559**	.616**	.479**	.574**	.591**	.599**	.464**	.561**	.461**	.823**	1		
BP_FP	.336**	.340**	.464**	.284**	.333**	.296**	.374**	.342**	.373**	.326**	.512**	.581**	1	
BP_NFP	.502**	.480**	.641**	.418**	.510**	.486**	.572**	.480**	.578**	.488**	.644**	.707**	.766**	1

*p-value < 0.05, ** p-value < 0.01

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 14 ตัวแปร จำนวน 91 คู่ มีความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.284 – 0.824 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Pallant, 2010; Rubin, 2012) รวมทั้งการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ 0.91 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก และค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test = 2441.37, df = 91, Sig = 0.000) ดังนั้น ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (EVP) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (WLB) และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน (DMW) 2) ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (EWB) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EWP) 3) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP)

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (SOS) และการประสานงานที่ยืดหยุ่น (FBC) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (IOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (EEP) และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (TOT) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (ETL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (EII) การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (EWS) และการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (EIC) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (EVP) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (WLB) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (DMW) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 35

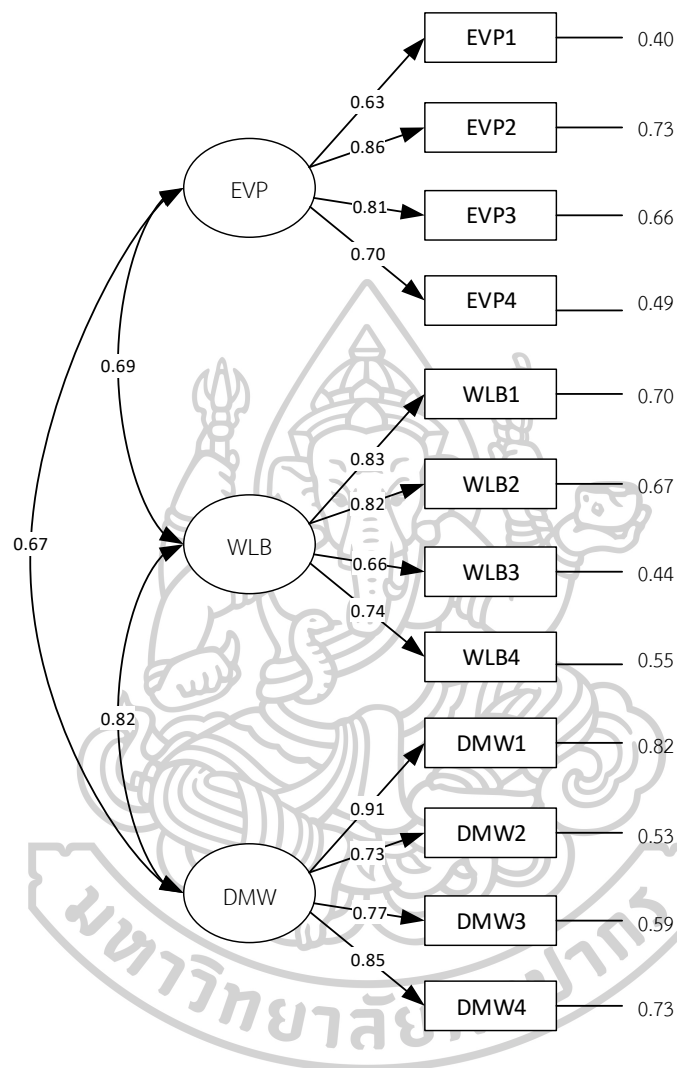
ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	54.57	-
df	-	40	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.36	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 35 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 54.57 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.36 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถ

นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



Chi-Square=54.57, df=40, p-value=0.06, RMSEA=0.04

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 36 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบหลักด้าน กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการทำงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
WHS	EVP1	0.63	0.57	0.84
	EVP2	0.86		
	EVP3	0.81		
	EVP4	0.70		
	WLB1	0.83	0.59	0.85
	WLB2	0.82		
	WLB3	0.66		
	WLB4	0.74		
	DMW1	0.91	0.67	0.89
	DMW2	0.73		
	DMW3	0.77		
	DMW4	0.85		

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 36 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (EVP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.86 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (WLB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.83 และตัวแปรสังเกตด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.91 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.67 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการ

พิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.84 - 0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (EWB) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EWP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 37

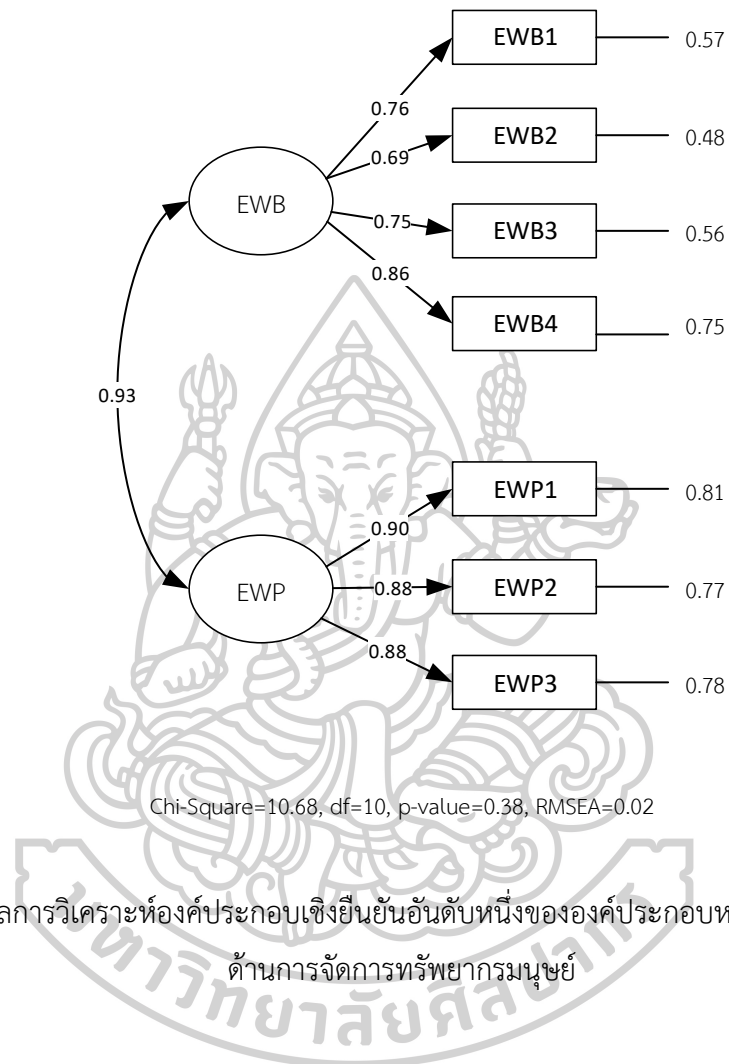
ตารางที่ 37 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	10.68	-
df	-	10	-
p-value	$p > 0.05$	0.38	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.07	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 37 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 10.68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.38 (p-value เท่ากับ 0.38) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.07 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่

สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 38 สรุปองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบหลัก ด้านประสิทธิผลด้าน การจัดการทรัพยากร มนุษย์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
HRE	EWB1	0.76	0.59	0.85
	EWB2	0.69		
	EWB3	0.75		
	EWB4	0.86		
	EWP1	0.90	0.79	0.92
	EWP2	0.88		
	EWP3	0.88		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 38 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (EWB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.86 ตัวแปรสังเกตด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EWP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.88 – 0.90 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.59 – 0.79 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.59 – 0.79 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

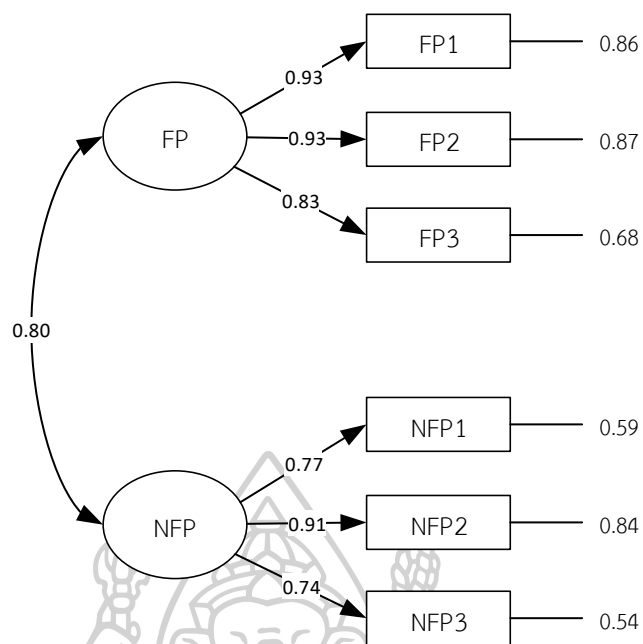
3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของธุรกิจ (n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	1.80	-
df	-	4	-
p-value	$p > 0.05$	0.77	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.45	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 39 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1.80 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.77 (p-value เท่ากับ 0.77) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.45 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



Chi-Square=1.80, df=4, p-value=0.77, RMSEA=0.00

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 40 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

องค์ประกอบหลัก ด้านผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
BP	FP1	0.93	0.80	0.92
	FP2	0.93		
	FP3	0.83		
	NFP1	0.77	0.66	0.85
	NFP2	0.91		
	NFP3	0.74		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 40 พบว่า องค์กรประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.83 – 0.93 ตัวแปรสังเกตด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.77 – 0.91 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.85 – 0.92 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

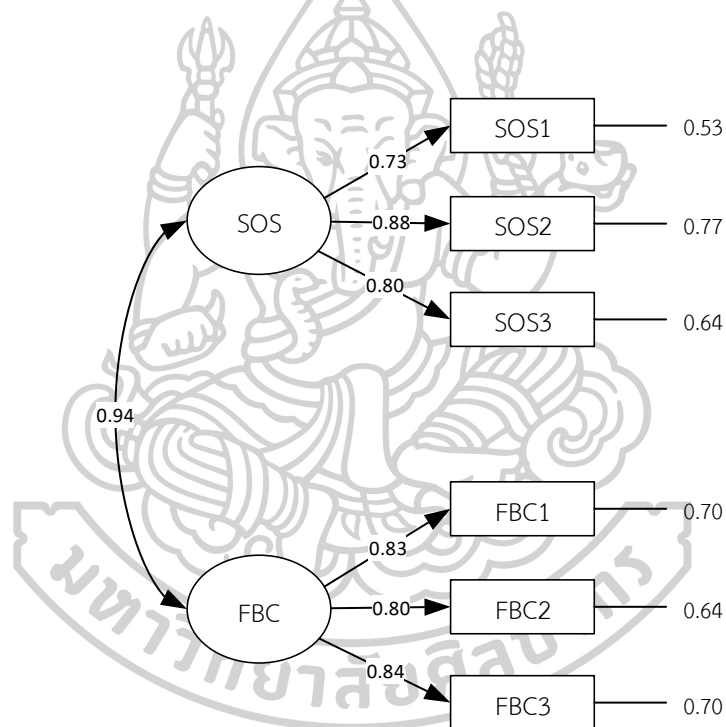
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (SOS) และการประสานงานที่ยืดหยุ่น (FBC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	1.86	-
df	-	7	-
p-value	$p > 0.05$	0.97	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.27	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1.86 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.97 (p-value เท่ากับ 0.97) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.27 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



Chi-Square=1.86, df=7, p-value=0.97, RMSEA=0.00

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ตารางที่ 42 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

องค์ประกอบหลัก ด้านโครงสร้างองค์การ แบบมีชีวิต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
OOS	SOS1	0.73	0.65	0.84
	SOS2	0.88		
	SOS3	0.80		
	FBC1	0.83	0.68	0.86
	FBC2	0.80		
	FBC3	0.84		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 42 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (SOS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.80 ตัวแปรสังเกตด้านการประสานงานที่ยืดหยุ่น (FBC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.80 – 0.84 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.68 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.84 – 0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

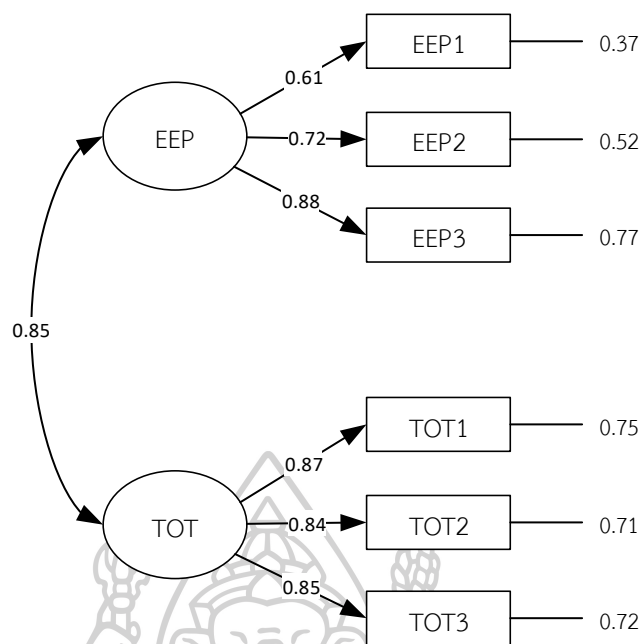
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (EEP) และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (TOT) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	2.16	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.83	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.43	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2.16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.83 (p-value เท่ากับ 0.83) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.43 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



Chi-Square=2.16, df=5, p-value=0.83, RMSEA=0.00

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรม
องค์การแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 44 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบหลัก ด้านวัฒนธรรมองค์การ แบบมีส่วนร่วม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
IOC	EEP 1	0.61	0.55	0.78
	EEP 2	0.72		
	EEP 3	0.88		
	TOT1	0.87	0.73	0.89
	TOT2	0.84		
	TOT3	0.85		

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 44 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (EEP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.61 – 0.88 ตัวแปรสังเกตด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (TOT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.84 - 0.87 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.73 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.78 – 0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

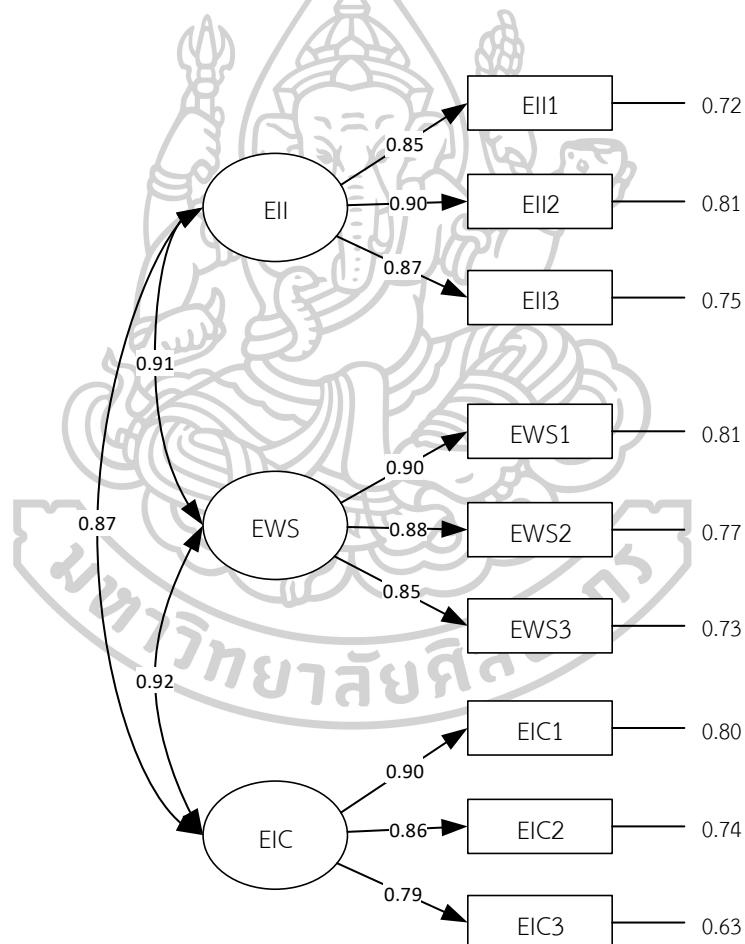
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (EII) การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (EWS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (EIC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	29.35	-
df	-	20	-
p-value	$p > 0.05$	0.08	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.47	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.93	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 29.35 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.08 (p-value เท่ากับ 0.08) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.47 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.93 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 23



Chi-Square=29.35, df=20, p-value=0.08, RMSEA=0.04

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

ตารางที่ 46 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
ETL	EII1	0.85	0.76	0.90
	EII2	0.90		
	EII3	0.87		
	EWS1	0.90	0.77	0.91
	EWS2	0.88		
	EWS3	0.85		
	EIC1	0.90	0.72	0.89
	EIC2	0.86		
	EIC3	0.79		

จากภาพที่ 23 และตารางที่ 46 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (EII) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85 – 0.90 ตัวแปรสังเกตด้านการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (EWS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85 – 0.90 ตัวแปรสังเกตด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (EIC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79 – 0.90 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.72 - 0.77 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.89 - 0.91 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปรแฝง รวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่ม ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 47

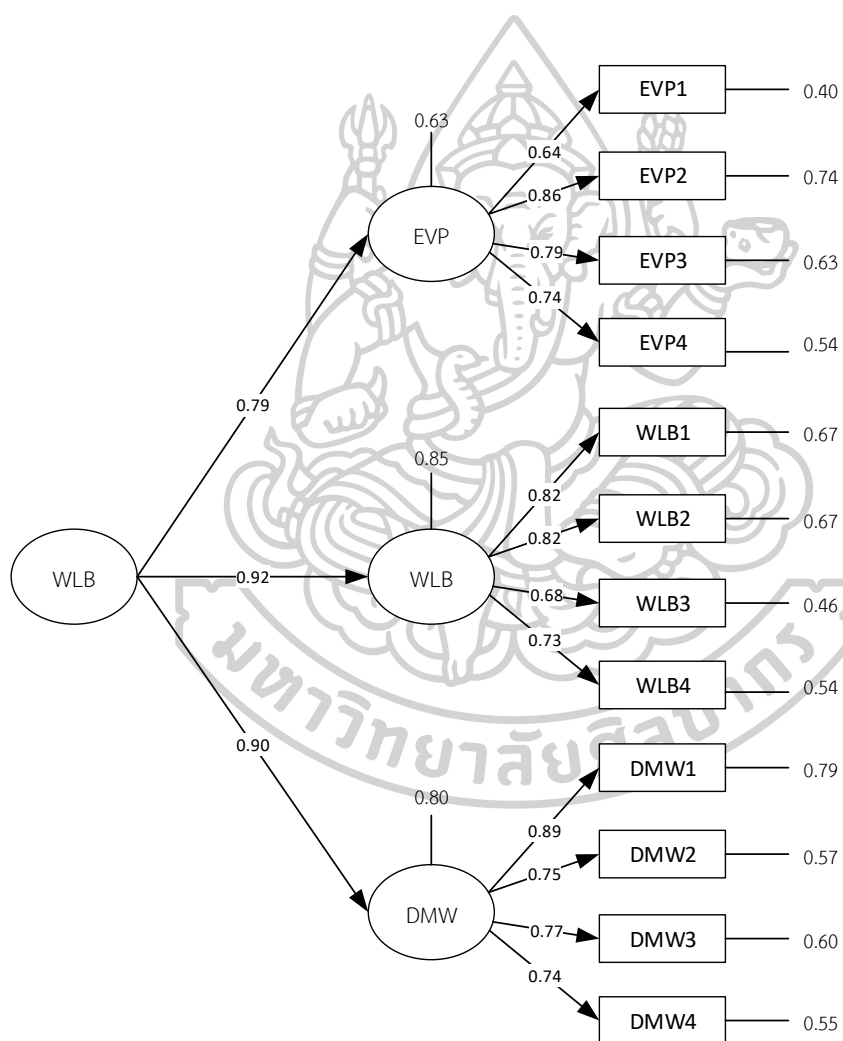
ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	51.72	-
df	-	40	-
p-value	$p > 0.05$	0.10	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.30	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้

ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 51.72 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (p-value เท่ากับ 0.10) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.30 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 24



Chi-Square=51.72, df=40, p-value=0.10, RMSEA=0.03

ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 48 สรุปองค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบ หลักด้านกลยุทธ์ การจัดการ ความสุขในการ ทำงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด CR
WHS	EVP	0.79	3	0.76	0.90
	WLB	0.92	1		
	DMW	0.90	2		

จากภาพที่ 24 และตารางที่ 48 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (EVP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (WLB) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 องค์ประกอบย่อยด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงาน (DMW) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.76 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน (WLB) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (DMW) และการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (EVP) ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

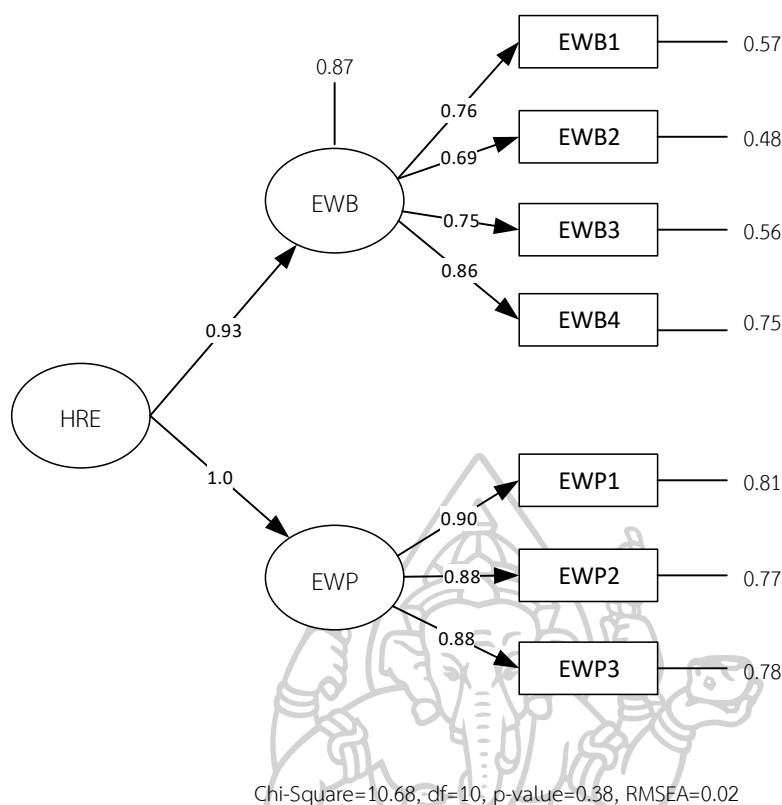
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	10.68	-
df	-	10	-
p-value	$p > 0.05$	0.38	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.07	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 10.68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.38 (p-value เท่ากับ 0.38) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.07 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 50 สรุปองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
HRE	EWB	0.93	2	0.93	0.97
	EWP	1.00	1		

จากภาพที่ 25 และตารางที่ 50 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (EWB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 องค์ประกอบย่อยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EWP) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่

มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.93 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.97 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EWP) และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (EWB) ตามลำดับ

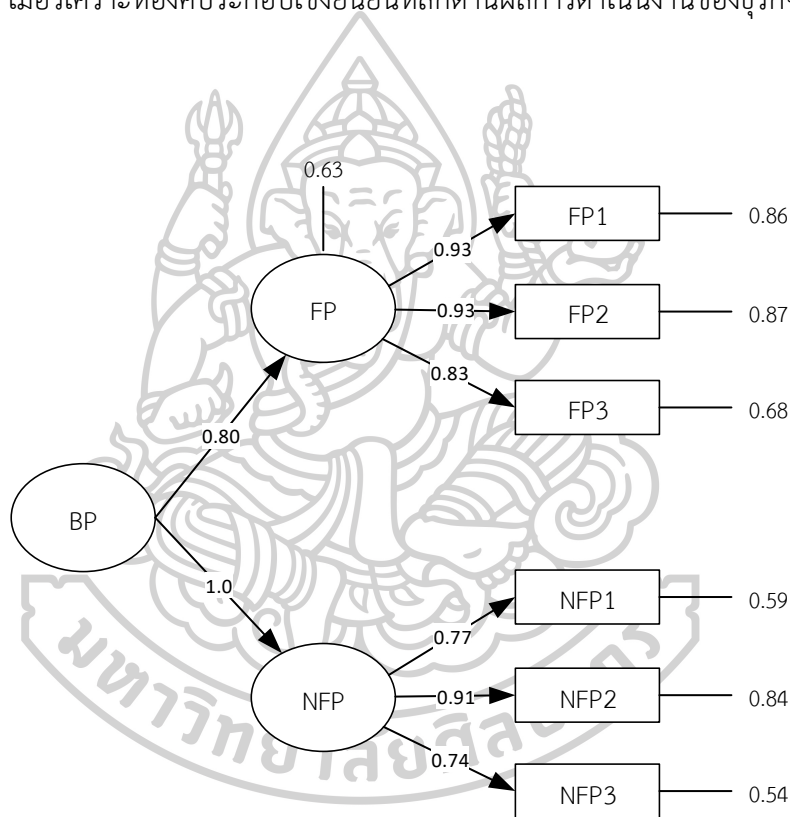
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 51 ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานของธุรกิจ

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	1.81	-
df	-	4	-
p-value	$p > 0.05$	0.77	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.45	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1.81 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.77 (p-value เท่ากับ 0.77) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.45 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีรายละเอียดดังภาพที่ 26



Chi-Square=1.81, df=4, p-value=0.77, RMSEA=0.00

ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 52 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

องค์ประกอบ หลักด้านผลการ ดำเนินงานของ ธุรกิจ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด CR
BP	FP	0.80	2	0.82	0.90
	NFP	1.00	1		

จากภาพที่ 26 และตารางที่ 52 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80 องค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) และผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

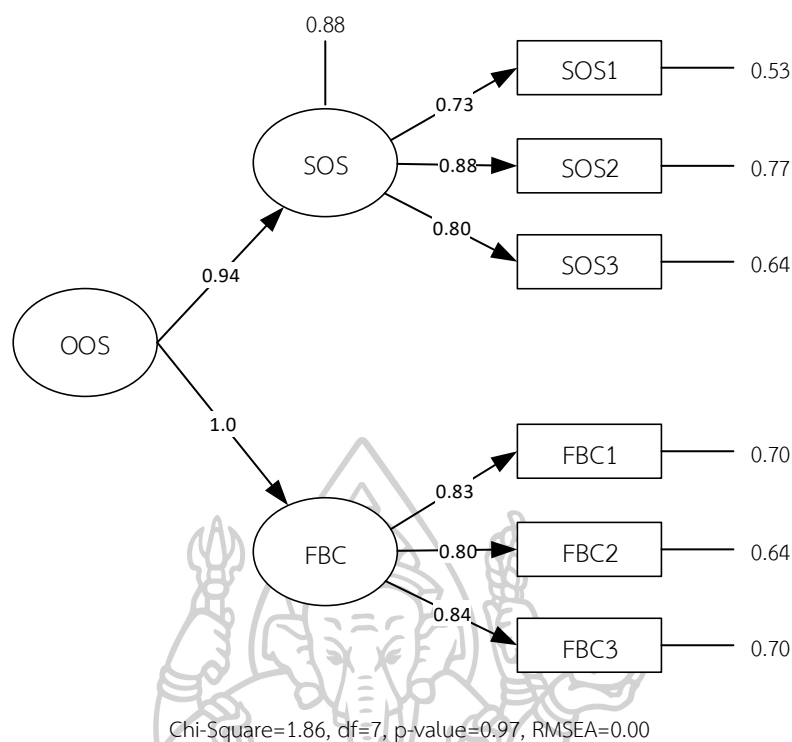
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	1.86	-
df	-	7	-
p-value	$p > 0.05$	0.97	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.27	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1.86 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.97 (p-value เท่ากับ 0.97) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.27 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีรายละเอียดดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ตารางที่ 54 สรุปองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

องค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
OOS	SOS	0.94	2	0.94	0.97
	FBC	1.00	1		

จากภาพที่ 27 และตารางที่ 54 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (SOS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 องค์ประกอบย่อยด้านการประสานงานที่ยืดหยุ่น (FBC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวน

เฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีค่าเท่ากับ 0.94 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.97 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การประสานงานที่ยืดหยุ่น (FBC) และการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (SOS) ตามลำดับ

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

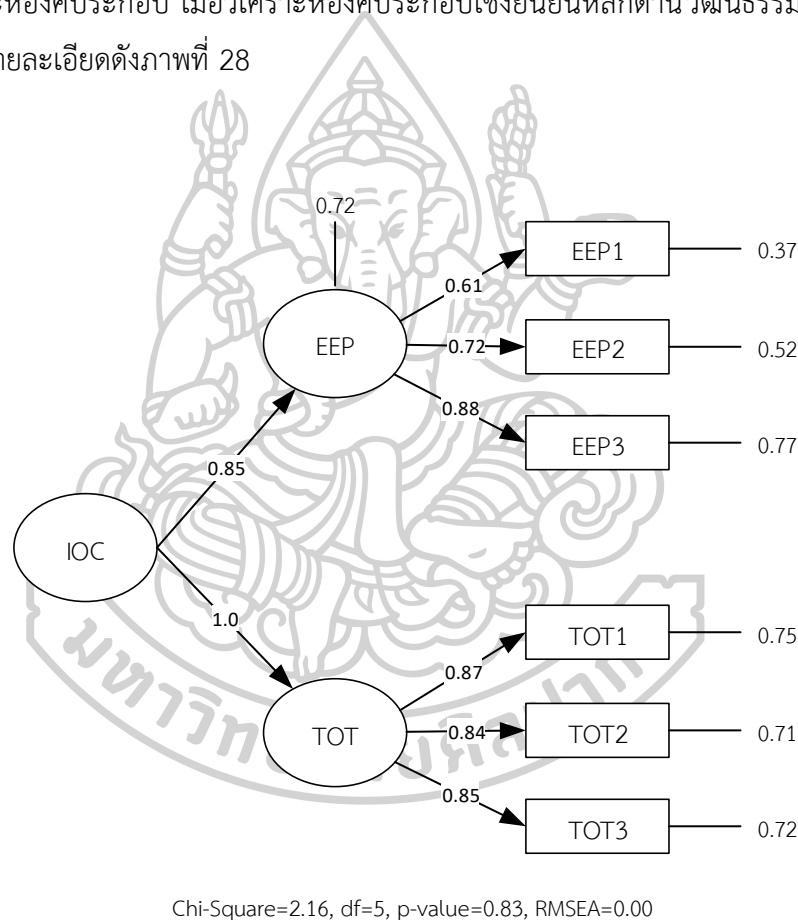
ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	2.16	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.83	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.43	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์



จากตารางที่ 55 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2.16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.83 (p-value เท่ากับ 0.83) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.43 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 56 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบ หลักด้าน วัฒนธรรม องค์การแบบมี ส่วนร่วม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด CR
IOC	EEP	0.85	2	0.86	0.92
	TOT	1.00	1		

จากภาพที่ 28 และตารางที่ 56 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (EEP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (TOT) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีค่าเท่ากับ 0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.92 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (TOT) และการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (EEP) ตามลำดับ

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

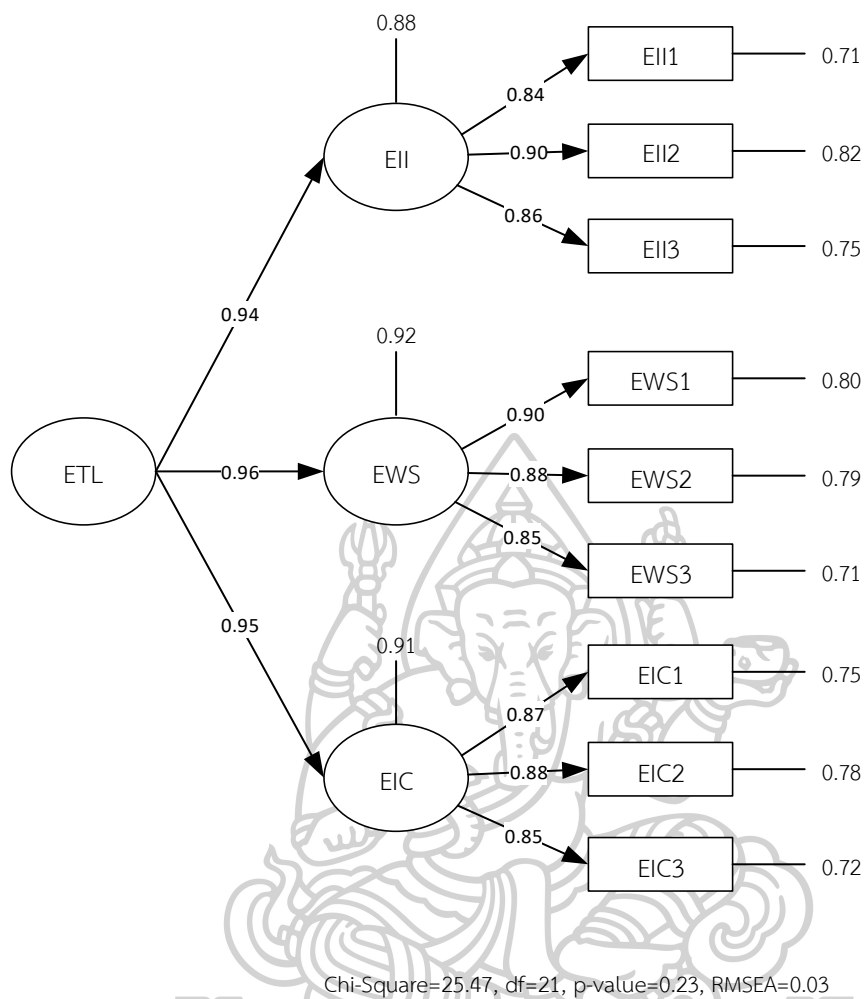
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

(n=203)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	25.47	-
df	-	21	-
p-value	$p > 0.05$	0.23	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.21	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 25.47 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.23 (p-value เท่ากับ 0.23) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.21 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

ตารางที่ 58 สรุปองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบ หลักด้านภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิง จริยธรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด CR
ETL	EII	0.94	3	0.91	0.97
	EWS	0.96	1		
	EIC	0.95	2		

จากภาพที่ 29 และตารางที่ 58 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (EII) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 องค์ประกอบย่อยด้านการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (EWS) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 องค์ประกอบย่อยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (EIC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีค่าเท่ากับ 0.91 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.97 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (EWS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (EIC) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (EII)

ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่านคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตารางที่ 59

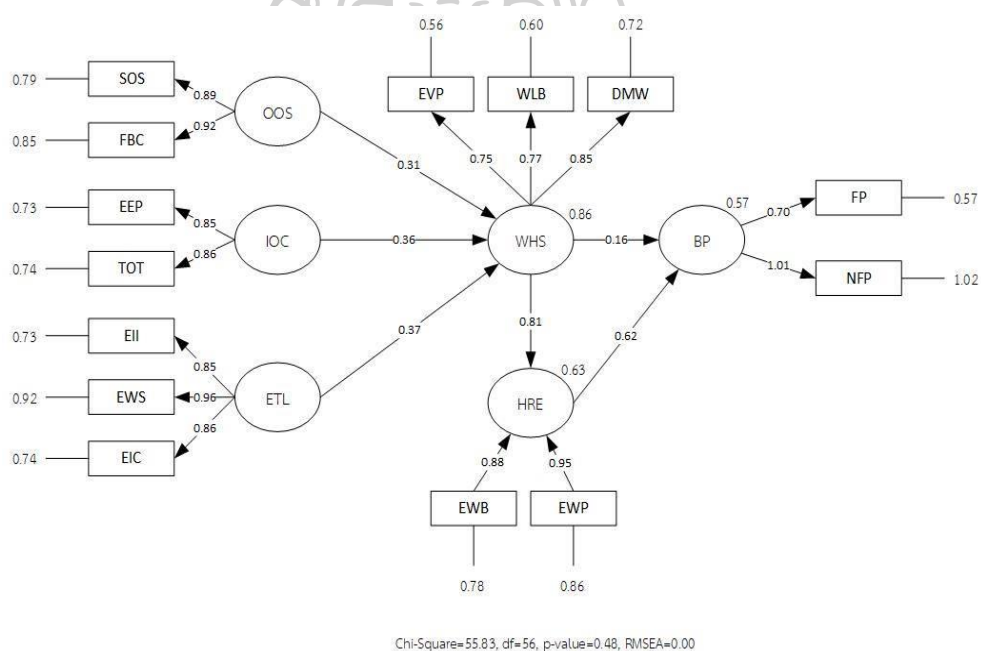
ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์ความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	55.83	-
df	-	56	-
p-value	$p > 0.05$	0.48	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.93	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 59 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์ความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 55.83 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.48 (p-value เท่ากับ 0.48) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)

เท่ากับ 0.93 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์ความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ทั้งนี้ ชุดของตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีดังนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.86 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 86 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.63 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 63 และผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.57 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 57 แสดงดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์ความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 60

ตารางที่ 60 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการ ทำงาน (WHS)			ประสิทธิผลด้าน การจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRE)			ผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ (BP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
โครงสร้างองค์การ แบบมีชีวิต (OOS)	0.31*	-	0.31	-	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมองค์การ แบบมีส่วนร่วม (IOC)	0.36*	-	0.36	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิง จริยธรรม (ETL)	0.37*	-	0.37	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการ ทำงาน (WHS)	-	-	-	0.81*	-	0.81	0.16	-	0.66
กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการ ทำงาน (WHS)	-	-	-	-	-	-	-	0.50*	0.66
ประสิทธิผลด้าน การจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRE)	-	-	-	-	-	-	0.62*	-	0.62

* $p < 0.05$; DE คือ อิทธิพลทางตรง; IE คือ อิทธิพลทางอ้อม; TE คือ อิทธิพลรวม

จากตารางที่ 60 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

พบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.31 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1**

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (IOC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2**

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (ETL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.37 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3**

สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4**

สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5**

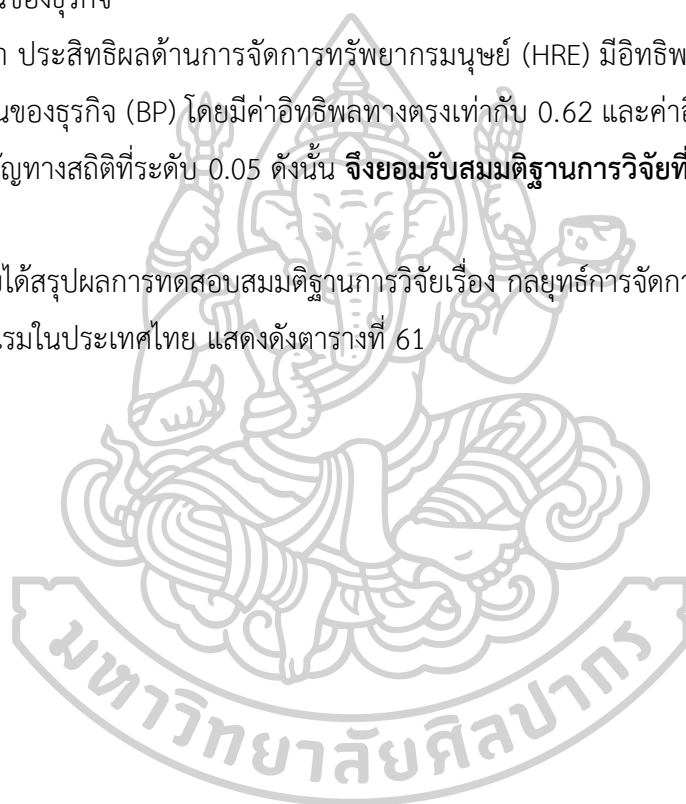
สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.50 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6**

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

พบว่า ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.62 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แสดงดังตารางที่ 61



ตารางที่ 61 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย (Best Employers Thailand) จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรความสุขอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 5 แห่ง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจากผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการดำเนินการในการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร โดยผู้วิจัยยังได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และมีการกระจายผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว รวมทั้งโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) และการดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) อีกทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้างที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 5 ราย มีดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านแรก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 17 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรมระดับ 4 ดาว เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 13 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรมระดับ 4 ดาว เขตพื้นที่ต่างจังหวัด มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 13 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป ในโรงแรมระดับ 3 ดาว เขตพื้นที่ต่างจังหวัด มีประสบการณ์ในการบริหารงานในธุรกิจโรงแรม จำนวน 21 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตพื้นที่ต่างจังหวัด มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 12 ปี

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำมายืนยันและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การให้ความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. การให้ความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.1 การให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่มาจากปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยขั้นตอนที่สำคัญขององค์กรก่อนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ การสำรวจระดับความพึงพอใจหรือระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยถือเป็นการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดแข็งขององค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุข รวมทั้งจุดอ่อนที่พนักงานไม่พึงพอใจ และควรได้รับการปรับปรุง ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีการให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

“แนวทางที่โรงแรมทำเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน โดยเริ่มต้นที่ self-assessment ก่อนว่าตอนนี้ความสุขของพนักงานอยู่ที่ไหน อะไรที่พนักงานไม่สุข” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“คือ แนวทางในการสร้างความสุขให้กับพนักงานในโรงแรม ซึ่งเป็น Core value หลักของเราอยู่แล้ว โดยโรงแรมในเครือของเราให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก (Put People First) คือ การดูแลให้พนักงานมีความสุข โดยหลักการดังกล่าวเป็นปรัชญาของทางโรงแรมทุกโรงแรมในเครือมากกว่า 91 ปี” นายปี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“แนวทางที่โรงแรมดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยโรงแรมต้องเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อหาวิธีที่เหมาะสมในการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้กับพนักงาน” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“วิธีการที่ทำให้พนักงานอยู่อย่างมีความสุข โดยเราต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานของเราต้องการ ซึ่งใช้เวลานานในการทำโครงการพวกนี้ ทำมาเรื่อย ๆ ราว ๆ 5-6 ปี” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“วิธีที่ทำให้พนักงานเรามีความสุข ซึ่งสิ่งสำคัญต้องมาจากนโยบายองค์กร” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

และสำหรับขั้นตอนในการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของโรงแรมเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“เริ่มต้นในการจะดำเนินการ เราต้องทำการประเมินตนเอง (Self-Assessment) เพื่อให้รู้ว่าอันไหนที่พนักงานทุกข์ อันไหนที่พนักงานสุข มีความสุขอยู่แค่ไหน โดยคำถามแต่ละคำถามจะสะท้อนถึงความสุขในการทำงาน สนุกกับงาน และพนักงานเหล่านี้อยู่แล้วจะทำให้หน่วยงานรุ่งเรืองหรือไม่” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“การทำ Associate Engagement Survey ซึ่งเป็นตัววัดว่า พนักงานมีความสุขในการทำงานหรือไม่ ซึ่งทางโรงแรมมีการสำรวจเป็นประจำทุกปี” นายปี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานเป็นรายปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพรวมของพนักงาน โดยเราเรียกแบบสำรวจนี้ว่า Host Wellness Survey ซึ่งในแบบสำรวจประกอบไปด้วยหลายส่วนด้วยกัน” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“ของเราไม่ใช่ธุรกิจใหญ่ เราก็มานั่งคิดว่าเราจะทำยังไงกับพนักงาน เราต้องรู้ว่าตัวตนของเราคืออะไร สิ่งที่พนักงานของเราต้องการคืออะไร” นายตี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“เรามีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานปีละสองครั้ง ครึ่งปีแรกของปีนี้ เพิ่งจะจบไปเมื่อปลายเดือนมิถุนายนที่ผ่านมา และปลายปีจะมีอีกครั้งหนึ่ง เราจะจ้าง บริษัท ฯ ABC (ชื่อสมมติ) มาทำการประเมินให้ โดยทำผ่านออนไลน์ทั้งหมด โดยฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ประสานงานทั้งหมด...โดยครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่เราใช้แบบประเมินที่เป็น Engagement Survey ...และการสำรวจครั้งนี้จะเป็นตัวบอกถึงความพึงพอใจของพนักงาน วัตถุประสงค์ว่าพนักงานมองหัวหน้ายังไง พนักงานมองฝ่ายบริหารยังไง พนักงานมองส่วนสวัสดิการ ความเป็นอยู่ที่เขาได้รับยังไง” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

1.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ถือเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในโรงแรม โดยเริ่มต้นจากการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญอันดับแรกในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในโรงแรม และเมื่อได้พนักงานที่มีคุณลักษณะตามที่โรงแรมต้องการแล้ว แนวทางสำคัญต่อมาที่สามารถส่งเสริมความสุขในการทำงานให้กับพนักงานได้ ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่สร้างความสุข ความภูมิใจต่อพนักงาน รวมทั้งสร้างความรู้สึถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานดังกล่าวนี้ถือเป็นแนวทางในการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร แนวทางต่อมาคือ การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างมากเช่นกัน โดยโรงแรมมุ่งเน้นให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งในเรื่องสุขภาพ ความอยู่ดีมีสุข มีการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความยืดหยุ่นเรื่องเวลาการทำงานตามขอบเขตที่เหมาะสมตามบริบทของพนักงาน และแนวทางในการสร้างความสุขที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจัดการความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันถือเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งที่โรงแรมต้องให้ความสำคัญและมีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในเรื่องความแตกต่างหลากหลายตามบุคลิกภาพส่วนบุคคล ความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมทั้งความแตกต่างในช่วงวัยของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีการอธิบายองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม แสดงรายละเอียดดังนี้

1.2.1 การคัดเลือกพนักงาน

จากการศึกษา พบว่า การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการสำคัญของโรงแรมที่เป็นความรับผิดชอบหลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโรงแรมต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานกับโรงแรม โดยคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์การ เพราะจะส่งผลต่อการปรับตัวที่ง่ายขึ้นของพนักงาน รวมทั้งการมีแนวคิดและทัศนคติของพนักงานที่สอดคล้องกับการทำงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การเป็นกลุ่มคนที่มีหน้าที่สำคัญในการคัดเลือกพนักงาน โดยผู้บริหารดังกล่าวจะต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ และมีศักยภาพในการทำงานกับองค์การ นอกจากนี้ เครื่องมือในการคัดเลือกพนักงาน เช่น ข้อสอบในการวัดความรู้ ความสามารถ และข้อคำถามในการวัดทัศนคติของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกันที่องค์การควรพัฒนาเครื่องมือเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามที่ต้องการ

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ ได้แก่

“การคัดเลือกพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ โดยเวลาสัมภาษณ์ทางทีม Management จะมีเทคนิค และมี Keyword ในการสัมภาษณ์ โดยผู้ถูกคัดเลือกจะต้องมีทัศนคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากหากพนักงานมีทัศนคติและวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับจิตวิญญาณของโรงแรมฯ และวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข รวมทั้งในระดับผู้บริหารจะมีการประเมินคุณลักษณะการทำงานตามวัฒนธรรมขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเป็นมาตรฐานการทำงานให้ระดับผู้บริหารได้บริหารจัดการตามวิถีและวัฒนธรรมการทำงานของโรงแรมฯ” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“หากพนักงานที่เรารับเข้ามามีลักษณะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของเรา พนักงานน่าจะมีความสุขกว่า เพราะเขาสามารถปรับตัวได้ง่ายกว่า ดังนั้น ทางโรงแรมมองว่า การคัดเลือกพนักงานเป็นเรื่องสำคัญในการ screen คน โดยทางโรงแรมจะมีเครื่องมือในการ screen คน ทุกคนต้องผ่านการทำข้อสอบของโรงแรมฯ เพื่อจะวัดทัศนคติ โดยข้อสอบจะเป็นการทดสอบเพื่อบอกว่าคุณเด่นหรือด้อยในเรื่องใด โดยข้อสอบที่วัดทัศนคติจะเป็นตัวข้อสอบที่ช่วยให้เราได้คนในลักษณะที่เราต้องการจริง ๆ ถ้าทำข้อสอบผ่านถึงจะเรียกนัดสัมภาษณ์ โดยผู้ทำการสัมภาษณ์ก็จะผ่านการอบรมและทดสอบในการสัมภาษณ์มาด้วย ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เราได้คนแบบที่เราต้องการจริง ๆ” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“สิ่งสำคัญคือ การหาคนมาอยู่กับเรา เราก็ต้องดูองค์กรของเราก่อน อย่างถ้าผมจะหาพนักงาน front ชักคนเนี่ยะ ผมก็ต้องศึกษาก่อนว่า โครงสร้างเรา กลุ่มพนักงานเรา หัวหน้างานเป็นยังไง ระบบงานเป็นยังไง ตีตรงนี้ให้แตก เพราะอะไร เพราะว่าถ้าเราหาคนได้ถูก ได้ตรง น้องที่เข้ามาใหม่ก็มีความสุข เพราะฉะนั้นถ้าถามว่าความสุขมันอยู่ตรงไหน มันเริ่มตั้งแต่เราหาคน หาคนที่ match กับจุดที่เราอยู่” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

1.2.2 การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน

จากการศึกษา พบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในการใช้เป็น กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยวิธีการที่โรงแรมมุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ประกอบด้วย ระบบการให้รางวัลกับพนักงาน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นการสร้างความสุขในการทำงานในมิติด้านจิตใจให้กับพนักงาน โดยเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง สร้างความรู้สึกภูมิใจให้กับพนักงาน และความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างยาวนาน โดยแนวทางการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ด้านระบบการให้รางวัลกับพนักงาน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) ระบบการให้รางวัลกับพนักงาน

การให้รางวัลกับพนักงาน เป็นแนวทางสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน โดยถือเป็นแนวทางที่สร้างความสุขในการทำงานในด้านจิตใจต่อพนักงาน สำหรับธุรกิจโรงแรมระบบการให้รางวัลถือเป็นแนวปฏิบัติที่โรงแรมส่วนใหญ่มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ถือเป็นกระบวนการยกย่องชื่นชมพนักงาน (Employee Recognize) ซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานสำคัญที่โรงแรมกระทำกับพนักงาน โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น พนักงานดีเด่นประจำเดือน (Staff of the month) พนักงานดีเด่นประจำปี (Staff of the year) เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้กับพนักงาน หรือการมอบรางวัลให้กับกลุ่มพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมายาวนานตามแต่ละช่วงระยะเวลา เช่น 10 ปี 15 ปี หรือมากกว่า 20 ปี เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกถึงการให้ความสำคัญขององค์กรที่มีต่อพนักงาน นอกจากนี้ กระบวนการยกย่องชื่นชมพนักงานดังกล่าว ยังสามารถเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้พิจารณาโอกาสในการเติบโตของพนักงานด้วยเช่นกัน เช่น ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการเลื่อนขั้น โดยดูจากพนักงานที่ได้เป็นพนักงานดีเด่นประจำปีอยู่เสมอ เป็นต้น

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“เรามองว่าตรงนี้ก็เป็นส่วนสำคัญ การ Reward คือ สิ่งตอบแทน ทั้งในส่วนที่เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น คุปองอาหาร เงิน ฯลฯ บางกลุ่มก็อาจจะต้องการการยอมรับ การยกย่อง อย่างโรงแรมเราเนี่ย พนักงานดีเด่นประจำเดือนนี้ได้เงินตอบแทนด้วยนะ ประจำเดือนก็ได้ rate หนึ่ง ส่วน star of the year ก็ได้อีก rate หนึ่ง พร้อมกับได้มานั่งกินข้าวกับ CEO ด้วย มีปาร์ตี้ให้พร้อมมอบโล่บนเวที ซึ่งจริง ๆ กิจกรรมพวกนี้ คือมันทำมานานมากแล้ว จนเป็นความเคยชินของโรงแรม แต่ก็เป็นสิ่งที่สร้างความภูมิใจให้กับพนักงานได้” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“เรื่องการให้รางวัลกับพนักงาน ซึ่งเค้าเรียกว่าเป็นการ Recognize พนักงาน ซึ่งมันอยู่ใน Audit ของงาน HR คือโรงแรมต้องมีเลย โดยเริ่มตั้งแต่ Associate of the Month หรือ Quarter และมาเลือกเป็น Associate of the Year ซึ่งเขาจะได้รับรางวัล และสำหรับพนักงานที่ทำงานกับเราครบ 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี โรงแรมจะมีการ Recognize ให้เป็นรางวัล คือ มอบเป็นเข็มให้ และพนักงานที่ปฏิบัติงานกับโรงแรมครบ 25 ปี จะได้รับรางวัล Quarter Century ซึ่งจะได้รับสิทธิในการพักโรงแรมในเครือฯ ใดทั่วโลกถึงแม้จะเกษียณไปแล้ว โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“การให้รางวัล หรือการ Recognize เรามองว่าเป็นเครื่องมือพื้นฐานของงานโรงแรม ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่ก็จะใช้กับพนักงานอยู่แล้ว เช่น พนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำไตรมาส จนถึงประจำปี พนักงานที่ได้รับเขาก็จะรู้สึกภูมิใจ และเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในหมู่เพื่อนพนักงาน และกระบวนการ Recognition ตัวนี้ ก็สามารถเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาโอกาสในการเติบโตของพนักงานด้วยเช่นกัน เช่น พนักงานที่ได้รับรางวัลประจำเดือน ประจำปีบ่อย ๆ ก็มีโอกาที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมากกว่าคนอื่น ๆ” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“เรามีรางวัลค่อนข้างเยอะให้กับพนักงาน อย่างพวกพนักงานดีเด่น ประจำเดือน ประจำปี ยกตัวอย่างเช่น Assistant Credit Manager ซึ่งสามารถตามหนี้ได้อยู่ในเกณฑ์ที่เราพอใจ เราก็จะมี reward ให้ ให้รางวัลเลย มันเหมือนกับให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ หรือพนักงานทำห้อง เขาเจอโทรศัพท์แตกตกอยู่ในห้อง แล้วส่งคืน เราก็มี Certificate ให้ ซึ่งเราก็มีการประกาศในงานให้กับพนักงานอยู่แล้วทุก 2 เดือน ในงาน Town hall meeting” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

2) การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน

การสร้างแนวทางการพัฒนาตนเอง และโอกาสการเติบโตในงานให้กับพนักงาน เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อพนักงานในองค์กร จากการศึกษา พบว่า โรงแรมให้ความสำคัญต่อ

ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน โดยมีการวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน รวมทั้งมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตของตนเอง ซึ่งการสร้างโอกาสในการเติบโตของพนักงานดังกล่าวนี้ถือเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความสุขให้กับพนักงานเช่นกัน แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพที่โรงแรมมีการดำเนินการ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานตามสายงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ อีกทั้งยังมีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานผ่านการฝึกอบรมตามศักยภาพและความต้องการของพนักงาน โดยมีการประเมินศักยภาพและทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อทำการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพเหมาะสมเพื่อส่งไปฝึกอบรมในระยะยาว และเมื่อจบการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว พนักงานสามารถกลับมาทำงานโดยได้รับการเลื่อนขั้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเติบโตให้กับคนในองค์กรก่อน โดยหากโรงแรมมีตำแหน่งงานว่าง ทางโรงแรมจะทำการประกาศ สรรหา และคัดเลือกกับพนักงานที่มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างจากคนในองค์กรก่อน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการให้โอกาสในการเติบโตกับพนักงานภายในก่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการเติบโตของพนักงานในองค์กร

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“เรื่องการสร้างความก้าวหน้าในงานของพนักงาน โรงแรมฯ ได้จัดรูปแบบการสร้าง ความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงานตามแนวคิดการจัดการคนเก่ง (Talent Management) ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน ส่งเสริมศักยภาพ การให้ค่าจ้างที่เหมาะสม การสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงาน การส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ถึงโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ เช่น เมื่อพนักงานคนรุ่นใหม่ คือ กลุ่ม Gen Y ที่ทำงานครบ 1 ปี มี Attitude ดี Performance ดี จะมีสิทธิ์ในการสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่โปรแกรมการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร (Management Development Program) เพื่อส่งไปเข้ารับการอบรมและฝึกฝนในสถาบันด้านการโรงแรมในประเทศไทย ประมาณ 5 เดือน และไปเรียนที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์อีก 7 เดือน และเมื่อกลับมาจะถูกส่งไปเป็นระดับ Manager ทันที โดยระหว่างไปเรียน เงินเดือนได้ Service Charge ได้ เบิกค่ารักษาพยาบาลได้ เบิกค่าเครื่องบินไปกลับได้ ค่าอยู่ค่ากิน pocket money ได้ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้ใหญ่หน่อยก็มีเหมือนกัน โดยเรามีการพัฒนาให้กับทุก Level เราทำให้หมด เรามีบันไดการเติบโตให้หมด” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ในด้านการเติบโตของพนักงาน ทางโรงแรมฯ เราให้ความสำคัญกับคนในของเรา ก่อน เรามีตำแหน่งงานว่าง เราให้ candidate เป็นคนในเครือๆ ของเราก่อน ซึ่งทางโรงแรมของเรามีกระบวนการในการสร้างคนได้ดี ผ่านการ training ให้คนมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าเขาได้รับการพัฒนาและยังมีโอกาสที่ได้เติบโตด้วย ทางโรงแรมมีอะไรเติมให้พนักงานของเราตลอดเวลา เพียงแค่พนักงานทำตัวเองให้พร้อมอยู่เสมอ” นายปี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“พนักงานเราที่ไม่ได้ให้ทำงานอย่างเดียว เราฝึกให้พนักงานได้เรียนรู้งาน เราส่งอบรมหมดในเรื่องของหลักวิชาการ อะไรที่เราสอนไม่ได้ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต แต่เราไม่ได้ยึดเยียดให้เขาทำนะ เราเรียกมาถามก่อน เราก็บอกเขาไปให้พัฒนาตัวเองต่อไปได้ในอนาคต เขามีโอกาสเติบโต และมันอยู่ที่ตัวบุคคลด้วย...” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“งานพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานของที่นี่เข้าระบบ Learning Center ซึ่งในระบบนั้นจะมีทุกอย่างของทุก ๆ แผนก เรามีส่วนงาน Training เป็นผู้ Monitor คอยบอกว่าตอนนี้เรามีการนำเรื่องอะไรเข้ามา ต้องเข้าไปเรียนยังไง เหมือนเป็นการสื่อสารให้พนักงานรู้และคอยตามว่าพนักงานไปถึงไหน ซึ่งพนักงานก็จะทำและเรียนรู้ของเขาไปเอง โดยโปรแกรมที่ให้พนักงานเรียน มีแบบทั้งที่บังคับ และเลือกเรียนเองโดยไม่บังคับ และไม่มีค่าใช้จ่าย ซึ่งพวกนี้เราก็ใช้เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการประเมินคน promote คน เราก็มาดูว่าการเรียนรู้ของเขาเป็นยังไงบ้าง ซึ่งมันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความใฝ่รู้ ความต้องการการเติบโตของเขาด้วย...ในเรื่องการเติบโตของพนักงาน ในแต่ละปี เรามีการทำแผนไว้ให้ว่าใครจะทำอะไร เป็นอะไร ไว้ให้อย่างชัดเจน โดยแต่ละแผนก เราจะมี HR ไปคอย Monitor ไล่ไปในแผนทั้งหมด และทุกไตรมาสจะมีการสรุป ซึ่งพนักงานมีโอกาสในการเติบโต โดยเราจำเป็นต้องบันทึก ซึ่งในเครือของเราต้องยอมรับว่าโอกาสในการเติบโตเร็วมาก และมีอย่างต่อเนื่อง” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

1.2.3 การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตและงานของพนักงาน โดยเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในมิติด้านกายภาพ การสร้างความสมดุลในชีวิตและงานเป็นแนวปฏิบัติหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน เนื่องจากความสมดุลในชีวิตของพนักงานโรงแรมเป็นประเด็นที่สำคัญที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบบ่อยครั้ง เนื่องจากโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงในทุกวัน หลายแผนกมีชั่วโมงการทำงานเป็นกะ (Shift) ด้วยลักษณะงานของโรงแรมดังที่กล่าวมานี้ จึงอาจส่งผลต่อชีวิตส่วนอื่นที่นอกเหนือจากงาน

ของพนักงานได้ นอกจากนี้ ยังพบว่า แนวทางการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ยังมีส่วนสนับสนุนให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกทั้งต่อองค์กร และพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานที่โรงแรมให้ความสำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน และความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจูงใจพนักงานและดึงดูดพนักงาน รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถหรือริเริ่มในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อได้รับค่าตอบแทนตามนโยบายการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรได้กำหนดขึ้น โดยการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในธุรกิจโรงแรม มีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เงินเดือน และค่าธรรมเนียมการบริการ (Service Charge) ในส่วนของเงินเดือนทางโรงแรมมีกรอบในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยเปรียบเทียบกับโรงแรมในบริษัทที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อพนักงาน เช่น ระดับมาตรฐานของโรงแรม พื้นที่ตั้งของโรงแรม เป็นต้น ส่วนค่าธรรมเนียมบริการที่พนักงานได้รับจะขึ้นอยู่กับรายได้ของโรงแรมที่มาจากการมาใช้บริการของลูกค้า ซึ่งค่าธรรมเนียมบริการ ถือเป็นตัวแปรสำคัญในการจูงใจให้พนักงาน อันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเช่นกัน ในส่วนของสวัสดิการ ทางโรงแรมเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาเรื่องสวัสดิการอย่างเหมาะสมด้วยเช่นกัน ซึ่งทางโรงแรมมีการพิจารณาโดยเทียบเคียงกับโรงแรมในพื้นที่ใกล้เคียงเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อเทียบเคียงแล้วพบว่า โรงแรมมีการจัดสวัสดิการที่เหนือกว่าโรงแรมใกล้เคียงกัน เช่น สวัสดิการที่พัก ซึ่งโรงแรมหลายแห่งไม่มีจัดให้สำหรับพนักงาน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน สวัสดิการอาหารที่ราคาอาหารต่อมื้อที่สูงกว่าโรงแรมอื่น สิทธิการลาพักร้อน เป็นต้น

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โรงแรมใช้กระบวนการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job Analysis) ควบคู่กับการวิเคราะห์ความแตกต่างของพฤติกรรม และจำแนกประเภทของงาน (Job Evaluation) ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางในการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ยังเป็นการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เช่น ความตรงต่อเวลา มีค่าคะแนนร้อยละ 30 สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าคะแนนร้อยละ 50 เป็นต้น ซึ่งจะเป็นกรอบในการพิจารณาความเหมาะสมของอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงานต่อไป และการกำหนดอัตรา

ค่าตอบแทน โรงแรมจะเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของโรงแรมอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันเพื่อให้ เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงาน และแสดงให้เห็นความใส่ใจของโรงแรมในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อ ความสุขของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความมั่นใจว่าเมื่อทำงานในองค์กรจนถึงช่วงเวลา เกษียณอายุการทำงาน ส่วนเรื่อง Benefit ทางเราปรับให้กับพนักงานเยอะมาก เช่น เรื่องวันลา พักผ่อน ใครทำงานเกิน 5 ปี ก็ได้วันพักร้อน 30 วัน คือ ปีละ 1 เดือน” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมมีการกระตุ้นให้พนักงานใช้วันหยุดของตัวเอง ซึ่งเป็นเป้าหมาย (Goal) ของ Manager แต่ละคนที่จะต้องให้สัดส่วนการใช้ vacation ของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ตามที่เรากำหนด ส่วนวันหยุด (Day-off) โรงแรมเราเป็นชนแรกของประเทศไทยที่วันหยุดพนักงานโรงแรม เป็นทำงาน 5 วัน หยุด 2 วัน โดยเกิดขึ้นเมื่อ 21 ปีที่แล้ว...” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมมีสวัสดิการที่ถือว่า อยู่ในระดับดีมาก เมื่อเทียบกับโรงแรมในระดับ และพื้นที่เดียวกัน ซึ่งที่อื่นไม่ได้ให้ขนาดเรา ถึงแม้ว่า Service Charge เราอาจจะไม่มากเท่าโรงแรมอื่น ๆ แต่ในส่วนสวัสดิการต่าง ๆ เราเหนือกว่าที่อื่นแน่นอน ไม่มีการปรับลด...ถึงแม้ว่าสวัสดิการ เหล่านี้คือต้นทุนที่เพิ่มขึ้นขององค์กร แต่สิ่งเหล่านี้เป็นคติดั้งเดิมของโรงแรม คือ เราอยากให้พนักงานมีความสุขเมื่ออยู่ทำงานกับเรา” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“เรื่องรายได้ เราถือคติ ทำมากได้มาก เราสอนให้พนักงานรู้จักความพอเพียง รู้จัก การพึ่งพาตนเอง เรายังมีการสนับสนุนให้พนักงานในโรงแรมทำการผลิตผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ เช่น พวกสบู่ แชมพู พวกนี้เรามีคนมาสอนให้ ของพวกนี้เราใช้ในโรงแรมเราและขายด้วย รายได้พวกนี้ก็จะ กลับคืนสู่พนักงาน เขาก็มีรายได้เพิ่มขึ้น ชีวิตครอบครัว ความเป็นอยู่ก็ดีขึ้น ลูกได้กินดีอยู่ดีขึ้น..เรื่อง สวัสดิการ เรามี อาหารเลี้ยงวันละ 2 มื้อ คือ เข้ากับกลางวัน เสื้อผ้าเรามีให้ ซักกรีดให้ ที่พักเราก็มีให้... เราดูแลกันแบบครอบครัว อย่างพนักงานที่อายุมากที่สุดของเรามีอยู่ 2 คน อยู่แผนกช่าง และแผนกครัว อายุ 70 กว่าแล้ว อย่างป่าในแผนกครัว เราให้เขาหยุดแล้วตอนนี้ แต่เรายังให้เงินเดือนเขาอยู่นะ มีพาไปหาหมอ พาไปส่งโรงพยาบาล” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“สวัสดิการและ service charge นี้เป็นตัวแปรสำคัญมาก ที่ทำให้พนักงานมีความสุข...เราเป็นหนึ่งในไม่กี่โรงแรมในพื้นที่นี้ ที่มีที่พักให้ฟรี มีรถรับส่งให้ฟรี...เราสนับสนุนให้พนักงาน

ของเราใช้ vacation ของเขาด้วย เพื่อให้เขาใช้เวลากับครอบครัว อย่างปีที่ผ่านมาระเบิดเรย์เรียบร้อย ไม่มีวันหยุดค้างเลย” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

2) ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน

การให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานเป็นสิ่งที่โรงแรมมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยนับเป็นการส่งเสริมความสุขให้กับพนักงานในมิติด้านกายภาพ โรงแรมทำการออกแบบโครงการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสดูแลสุขภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมแข่งขันลดน้ำหนัก การสนับสนุนการออกกำลังกายที่หลากหลาย กำหนดรายการอาหารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ โรงแรมยังให้ความสำคัญต่อสุขภาพใจของพนักงาน โดยการดูแลพนักงานให้รู้จักการจัดการความเครียด สนับสนุนกิจกรรมสวดมนต์ นั่งสมาธิ ทั้งนี้ เพื่อเป็นส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีให้เกิดขึ้นต่อพนักงานอย่างยั่งยืน

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมให้กับพนักงาน ในรูปแบบของกิจกรรม Take Care ประกอบด้วย 1) การดูแลด้านสุขภาพ คือ การดูแลสุขภาพของพนักงาน เช่น กิจกรรม Walk Challenge การนับจำนวนก้าว กลุ่มไหนได้จำนวนก้าวมากที่สุดก็จะได้รับรางวัล ก็คือเน้นให้พนักงานได้ออกมาออกกำลังกายและเปลี่ยนพฤติกรรม นอกจากนั้น เรายังดูแลเรื่องอาหารด้วย เช่น ลดรายการอาหารที่ทำลายสุขภาพ 2) การดูแลด้านจิตใจ เช่น การดูแลพนักงานให้รู้จักการจัดการความเครียด สนับสนุนกิจกรรมการนั่งสมาธิ และ 3) การดูแลด้านการเงิน เช่น การส่งเสริมให้เกิดการออมรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นการออมที่นอกเหนือจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมให้ความสำคัญในเรื่องสภาพความเป็นอยู่ อาหารการกิน และสุขภาพของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง เราพยายามสร้างโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี สุขภาพแข็งแรง เช่น มีการจัดโครงการออกกำลังกายทุกวัน...หรือเรื่องอาหาร ทางโรงแรมก็ดูแลพนักงานเราอย่างเต็มที่ โดยค่าอาหารต่อหัวของพนักงาน ของโรงแรมเราสูงกว่าที่อื่น ๆ และมีการสนับสนุนให้ลดการบริโภคเนื้อสัตว์ ตามโครงการ Less Meat เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีความสุข” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“ถ้าพนักงานเรามีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี เขาก็จะมีความสุข ทางโรงแรมมีนโยบายให้พนักงานของเราสวดมนต์ทุกเช้าก่อนทำงาน โดยผมลงไปทำด้วยนะ ผมเริ่มที่จิตใจก่อนเลย...สิ่งพวกนี้เรายังไม่รู้ว่ามีเปลี่ยนแปลงอะไร ตัวพนักงานก็เหมือนกัน เขาไม่รู้หรือว่าเขาเปลี่ยนแปลงอะไร แต่สิ่งพวกนี้ มันค่อย ๆ ซึมซับไปในตัวพนักงาน” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

3) ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

โรงแรมมีนโยบายด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยยึดถึงความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงานและองค์กร เช่น เรื่องการยืดหยุ่นเวลาในการเข้าออกงาน โดยเฉพาะกับบางแผนกที่อาจมีเวลาเลิกงานที่ไม่แน่นอน เช่น แผนกจัดเลี้ยง แผนกการตลาดและงานขาย เป็นต้น ทางโรงแรมจึงมีแนวทางในการทำงานตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน กล่าวคือ ทำงาน 9 ชั่วโมง เวลาพัก 1 ชั่วโมง รวมเป็น 10 ชั่วโมง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ปริมาณงานและดุลยพินิจของหัวหน้างานเป็นหลัก โดยความยืดหยุ่นในการทำงานดังกล่าวต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“พนักงานเราทำงาน 9+1 คือ วันละ 10 ชั่วโมง ทำงาน 9 ชั่วโมง พัก 1 ชั่วโมง ซึ่งตามกฎหมายแรงงานกำหนดให้พนักงาน 1 คน ปฏิบัติงานได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง ดังนั้นโรงแรมจึงได้กำหนดจำนวนการทำงานของพนักงานให้ไม่เกิน 9 ชั่วโมงต่อวัน ทำงานสัปดาห์ละ 5 วันหยุด 2 วัน รวม 45 ชั่วโมง ส่วนงานออฟฟิศ เช่น ฝ่ายบุคคล บัญชี ฝ่ายการตลาด เรากำหนดที่ 8.30 น. เลิก 18.30 น. แต่บางงานพนักงานก็มาบอกว่าเมื่อคืนเลิกดึกเลย เช้ามา 8.30 น. ก็ไม่ไหว เราก็เลยมีข้อตกลงที่ว่า Flexible but not lose principles คือจะ flexible time เช่น นื่อง ๆ ที่อยู่งาน Event Service เราจะไม่สนใจ มา 9 โมง 10 โมง เราไม่สน ครับ 9 ชั่วโมง โดยให้หัวหน้าแผนกปรับแบบฉบับนี้ก็จบ ไม่ต้องแจ้ง HR” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมมีนโยบายเรื่องความยืดหยุ่นในการเข้าออกงานในระดับหนึ่ง โดยดูตามความเหมาะสม ไม่มากจนเราควบคุมไม่ได้ ทางโรงแรมก็มีการปรับรูปแบบจนมาลงตัวที่ว่า หากใครมีธุระให้ออกก่อนเวลาได้ 1 ชั่วโมง แล้วมาทำงานชดเชย 1 ชั่วโมงในวันถัดไป โดยแจ้งกับหัวหน้างานตัวเองโดยตรง เพราะเราเข้าใจว่าบางทีก็มีธุระกันได้” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“ที่นี้จริง ๆ ไม่ได้มีกฎระเบียบอะนะ เดี่ยวบ่าย 3 ก็จะมีพนักงานบางส่วนออกไปรับลูกแล้ว ผมไม่ได้ว่านะ แต่เดี๋ยวเขาจะกลับมาชดเชยเวลาของเขาเอง ผมไม่ได้ไปควบคุมอะไรเขา

แต่เขาจะควบคุมตัวเขาเอง... ส่วนเวลาทำงานของทีมบริหาร ผมไม่ระบุเวลานะ คุณจะมา จะเลิกก็โมง ผมไม่ว่า แต่งานต้องไม่เสีย” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“โรงแรมเรา *flexible* ค่อนข้างเยอะมาก ถ้ามว่าทำไมเราต้อง *flexible* ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมพยายามสอนหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกด้วยว่า บางครั้งเราต้องคิดนอกกรอบ คิดแบบยืดหยุ่น อะไรแบบนี้... ในเรื่องเวลาการทำงานเนี่ยะ เราจะดูว่าจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานครมัย คือ 9+1 ชั่วโมง ถ้าหัวหน้าแผนกปล่อยให้ ทางโรงแรมไม่มีปัญหา เช่น ถ้าน้องไม่สบาย มา late ปกติต้องมา 8 โมง แล้วน้องเขามา 9 โมง เขาก็เลิกหนึ่งทุ่ม จาก 6 โมงเย็น คือถ้าหัวหน้าแผนกโอเค เราก็ปล่อยให้ เพราะทางเราไม่ได้มีหน้าที่ไปนั่งจับผิดพนักงาน แต่เรามีหน้าที่ *Motivate* พนักงาน ถ้างานเขาไม่กระทบเสียหายอะไร ก็คือจบ” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

1.2.4 การจัดการความหลากหลายของบุคลากร

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งในมิติปฐมภูมิ คือ ลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เช่น เพศ เชื้อชาติ และมิติทุติยภูมิ คือ ลักษณะที่ของบุคคลที่ได้มาภายหลัง เช่น ความเชื่อ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ชีวิต เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหลากหลายในเรื่องช่วงอายุ (Generation) ซึ่งเป็นกระแสที่สำคัญอย่างยิ่งในสังคมทำงาน แนวทางการจัดการความหลากหลายในช่วงอายุของพนักงานที่โรงแรมมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คือ มีการแบ่งกลุ่มคนตามช่วงอายุ ซึ่งพบว่า กลุ่ม Generation Y (ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2520-2537 หรืออยู่ในช่วงอายุประมาณ 24-41 ปี ณ ปี พ.ศ. 2561) มีจำนวนมากที่สุดในองค์กร โดยโรงแรมพยายามพัฒนากลุ่มคนรุ่นใหม่นี้ขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งในทีมบริหาร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนต่อกันในการทำงานกับคนรุ่นก่อนซึ่งอาจจะมีพฤติกรรมหรือมุมมองที่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการหาแนวทางการทำงานที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังต้องเผชิญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม รวมทั้งบุคลิกภาพส่วนบุคคลของพนักงานที่โรงแรมต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างเหล่านั้น โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างเหล่านี้ได้ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคนเพื่อดึงศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อสร้างประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรให้มากที่สุด

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

“การจัดการความหลากหลายในโรงแรม โดยเฉพาะเรื่อง Generation ก็เป็นสิ่งที่เราทำ โดยเราแบ่งทำเป็น section เช่น ตอนนีเรากำลังจัดตั้งกลุ่มโดยเอาคนรุ่นใหม่ คือ บุคลากรกลุ่ม Generation Y มาเป็นคณะกรรมการมาช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอความคิดเห็น ทั้งในเรื่อง สภาพแวดล้อมการทำงาน การต่อยอดนวัตกรรมต่าง ๆ โดยเชิญคนกลุ่มนี้มาระดมสมองกันเพื่อหา แนวทางและรูปแบบการทำงานที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงาน โดยเฉพาะเรื่องวัย ซึ่งเป็นกระแสสำคัญทางสังคมในตอนนี” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมฯ มองเรื่องความแตกต่างเป็นเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องวัย (Generation) ซึ่ง มันมีอยู่แล้วในเรื่องความคิดที่แตกต่างกัน โดย Gen Y เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญในโรงแรม เรามองเห็นความสำคัญเขา ทางโรงแรมก็จะเชิญคนกลุ่มนี้ขึ้นมาเป็นทีมบริหาร เป็นกลุ่มคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เยอะ เรียกได้ว่าเขาก็จะเก่ง แต่พอเขามีโอกาสเขาก็จะไปเร็ว อยากจะไปโตที่อื่น เราก็ต้องเรียนรู้เขา ดังนั้น เราต้องทำให้เขาเห็นว่า เรานำความเก่งของเขามาใช้ให้เกิดประโยชน์ กับองค์กร ในขณะเดียวกัน เราก็ต้องตอบสนองกับความต้องการของเขาด้วย ทางโรงแรมตั้งทีมบริหารที่เป็น Gen Y ของทุกโรงแรมในเครือ และมีการประชุมกันทุกเดือนเพื่อมาระดมความคิดเห็น แนวทางต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กร ชีวิตในการทำงาน โดยส่งผลจากการระดมความคิดให้ส่วนกลาง ดูว่านี่คือ Feedback จาก Gen Y ซึ่งจะเป็นผู้บริหารเต็มตัวในอนาคต โดยการทำงานระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างเรื่องช่วงอายุ ไม่ได้มีปัญหาอะไร เนื่องด้วยวัฒนธรรมของเราให้ความสำคัญในความ อาวูโสต่อกันอยู่แล้ว ซึ่งคนสำคัญที่ส่งผลการแก้ปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกันอยู่ที่ GM หรือ ผู้บริหารกลุ่มสูงสุดเป็นสำคัญด้วย” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ความหลากหลายของคนเป็นเรื่องสำคัญมากที่องค์กรต้องมีการบริหารจัดการ โรงแรมมีคนหลายวัยทำงานด้วย โดยในแต่ละช่วงอายุก็มีคละกันไปตั้งแต่รุ่นบ่า ไปจนถึงน้อง ๆ ที่เพิ่งจบใหม่ และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่ทางองค์กรต้องให้ความสำคัญมาก เพราะแต่ละคนก็มีที่มาที่ไปไม่เหมือนกัน ทางเราก็ต้องเข้าใจความแตกต่างที่หลากหลายเหล่านั้น เพื่อ สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมต่อไป” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“เรามีแรงงานต่างด้าวด้วยส่วนหนึ่ง แต่เราก็ไม่เคยมีปัญหาอะไร ผมมองว่าทุกคนมีค่าต่อ องค์กร คือครอบครัว เราอยู่ในบ้านเดียวกัน เราไม่มีการแบ่งชนชั้น ขนาดผม ผมยังไม่แบ่งเลย เวลา ผมเจอคนสวน ผมไม่เรียกเขาให้มาหาผมนะ ผมเดินไปเขาเองเลย ไปพูดไปคุยกะเขา” นายดี โรงแรม ที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“คนที่พื้นเพต่างกัน เช่น ต่างภูมิภาค ก็มีนิสัย มีวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน การแสดงออกในการทำงานก็ต่างกันนะ อย่างผมก็ต้องปรับเหมือนกัน เวลาผมทำงาน เวลาเรา motivate พนักงานที่มีพื้นเพต่างกัน เราก็ทำด้วยวิธีที่ต่างกัน...ความแตกต่างเรื่องวัย เรื่องเพศ เราก็ไม่ได้มีปัญหาอะไรนะ อย่างของเรามีน้องผู้ชายที่ใจเป็นหญิง เหลือแค่ไม่ได้ผ่าตัดแปลงเพศอย่างเดียว นอกนั้นเป็นผู้หญิงหมด หลายที่อาจจะมีความหยาบ เช่น จะให้เขาเข้าห้องน้ำไหน ชายหรือหญิง แต่เราไม่มีปัญหาเลย สำหรับผมในฐานะผู้จัดการพนักงาน ผมได้มองที่ร่างกาย ผมมองที่จิตใจของเขา เพื่อนร่วมงานยอมรับ แต่ก็ยังมีบางนะเพื่อนร่วมงานบางคนไม่เข้าใจ ผมเลยใช้ชีวิตคุยกับพนักงานคนนั้น ผมใช้การอธิบายมากกว่ากับคนที่อาจจะไม่สบายใจ สุดท้ายเขาก็เข้าใจและยอมรับนะ” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ , 2561)

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา สามารถนำเสนอรายละเอียดผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งโรงแรมให้ความสำคัญต่อโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โดยมุ่งเน้นโครงสร้างและขั้นตอนการทำงานตามสถานการณ์ เช่น การลดลำดับขั้นของโครงสร้างองค์การและลดขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการผ่อนคลายกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น การทำงานของพนักงานในบางแผนกที่ต้องออกไปพบลูกค้าข้างนอกและเสร็จภารกิจในช่วงใกล้เวลาเลิกงาน พนักงานคนดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องกลับเข้ามาลงชื่อออกที่โรงแรม แต่สามารถใช้การลงชื่อผ่านโทรศัพท์มือถือโดยให้หัวหน้างานลงชื่อรับรองแทน นอกจากนี้ ยังรวมทั้งการสื่อสารที่ยืดหยุ่น ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เนื่องจากการสื่อสารที่ยืดหยุ่นเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานได้

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“โรงแรมฯ จะจัดการประชุมพนักงานเพื่อเน้นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการในรูปแบบ Town hall Meeting ซึ่งกำหนดให้จัดขึ้นทุกไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 3 โดยผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเข้าร่วมประชุมกับพนักงานทุกคนเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถสอบถามหรือพูดคุยกับผู้บริหารได้โดยตรง และผู้บริหารจะต้องตอบคำถามและให้ข้อมูลที่เป็นความจริงแก่พนักงาน” นาย เอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามแต่ละ function การทำงานของพนักงาน เช่น งาน sale ที่ต้องออกไปพบลูกค้าข้างนอก เช่น คุยธุระเสร็จก็ 5 โมงกว่าแล้ว เวลาเลิกงานก็ 6 โมง ก็ไม่จำเป็นต้องกลับมาโรงแรม ถ้าเสร็จธุระเขาก็กลับบ้านได้เลย ไม่จำเป็นต้องกลับมา scan นิ้ว โดยพนักงานก็ request online จากมือถือได้เลย หัวหน้าก็ approved ให้ ก็บันทึกเวลาตามที่พนักงาน request มา ก็จบ” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ทางโรงแรมมีนโยบาย Open door policy โดยให้พนักงานสามารถเข้าพบกับผู้บริหารเพื่อพูดคุยหรือปรึกษาได้” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“เราใช้บรรยากาศสบาย ๆ ในการคุยกัน ไม่ต้องมีลำดับชั้น ซึ่งส่วนใหญ่มันจะได้คำตอบ ได้ทางออกในการทำงาน ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน การคุยสบาย ๆ มันจะได้ idea ในการแก้ปัญหา ซึ่งผมมองว่า มันสร้างความตั้งใจในการทำงานได้มากขึ้น...ด้านโครงสร้างการบริหารของเราเรา set ขึ้นมาแบบไม่ซับซ้อนนะ เมื่อก่อนเรามีโครงสร้างแบบฝรั่งเลย ตามตำรา มีลำดับชั้นชัดเจน แต่ตอนนี้เราปรับเยอะ เพื่อลดขั้นตอนที่มันยุ่งยากไป...” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“เรามีงาน Town hall meeting ทุก 2 เดือนในบรรยากาศสบาย ๆ เพื่อสื่อสารให้กับพนักงานได้ทราบความคืบหน้าของโรงแรม เช่น เดือนที่แล้วเรา achieve ยังไง เดือนต่อไปเรามี plan จะทำอะไรบ้าง เราไม่ได้บังคับเข้าฟังนะ แล้วแต่พนักงานจะสะดวก แต่ในการพูดคุยนี้เราจะมีอาหาร เครื่องดื่มไว้ให้ มีเกมให้เล่น เหมือนกับเป็นการสื่อสารกับพนักงานอีกช่องทางนึง ซึ่งมันทำให้ Management Team สื่อสารกับพนักงานได้ง่ายขึ้น...เราให้อิสระในการสื่อสารกับพนักงานใน Town hall อยากถาม อยากรู้อะไร พนักงานถามได้เลย และการพูดคุยนี้ มันเป็น trick ของฝ่ายบริหารที่จะให้พนักงานรู้ว่าเรา achieve ยังไง แล้วมันดีได้เพราะอะไร หรือถ้ามันไม่ดี ก็จะได้รู้เช่นกันว่า มันไม่ดีเพราะอะไร” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

“กฎระเบียบที่มีมากเกินไป มันทำให้พนักงานเครียด ฉะนั้น กฎระเบียบที่มีมันควรควบคุมกันไป ไม่ใช่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ออกกฎ ก็ออกกันไปโดยไม่ได้ดูเลยว่าพนักงานเขารับสิ่งนั้นได้หรือเปล่า พุดง่าย ๆ คือ กฎมี แต่สามารถปรับได้ ยกตัวอย่างนะ ที่นี้เรามีคณะกรรมการพนักงาน ที่ประกอบด้วยตัวแทนพนักงานแต่ละแผนก เรามีคณะกรรมการพนักงานเพื่ออะไร เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มาช่วยกัน คิดเสนอไอเดียในการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่โรงแรมจัด โดยตัวแทนก็มีหน้าที่ไปปรึกษาเพื่อน ๆ ในแผนก แล้วนำมาเสนอแนวทางกับในที่ประชุมของผู้บริหารต่อไป ซึ่งแบบนี้มันช่วยลดปัญหาเรื่องความไม่พอใจของพนักงานได้ค่อนข้างมาก... สิ่งสำคัญที่เราทำคือ การเน้นการสื่อสาร สื่อสารแบบไม่เป็นทางการนะ พุดคุยกันมากกว่า” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งโรงแรมให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นในการให้อำนาจการตัดสินใจต่อพนักงาน ซึ่งเป็นการให้อิสระกับพนักงานในการทำงานภายใต้กรอบที่โรงแรมวางไว้ ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานในการมีโอกาสใช้ความคิดความสามารถของตนเองในการให้บริการต่อลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลต่อความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานเช่นกัน รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกผูกพันต่อกัน ซึ่งมีส่วนช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานได้ด้วยเช่นกัน

2.2.1 การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน

โรงแรมให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างอำนาจในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานที่ต้องตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า ดังนั้น การให้อำนาจตัดสินใจต่อพนักงาน จึงเป็นนโยบายที่โรงแรมควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ อำนาจการตัดสินใจดังกล่าวจะอยู่ภายใต้กรอบที่โรงแรมกำหนด และเป็นไปตามระดับของตำแหน่งงานด้วยเช่นกัน และการให้อำนาจกับพนักงานดังกล่าว ยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานฝึกฝนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานด้วยเช่นกัน

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับการให้อำนาจตัดสินใจต่อพนักงาน เพราะงานโรงแรมเป็นงานที่ต้องตอบสนองลูกค้าอย่างทันท่วงที จึงทำให้อำนาจการตัดสินใจของพนักงาน ส่งผลต่อความพอใจของลูกค้า แต่การให้อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ในกรอบของ Policy เราก็จะให้อำนาจการตัดสินใจตามระดับของงาน (Job grade)...” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“โรงแรมมีการมอบอำนาจให้กับพนักงาน โดยพนักงานจะโดนกำหนดสิทธิ์ตามตำแหน่งในการตัดสินใจในการให้บริการแขกได้เลย ไม่จำเป็นต้องไปขอ Manager หรือ GM ... แต่อำนาจการตัดสินใจก็จะเพิ่มขึ้นตามระดับตำแหน่งงาน โดยแต่ละระดับก็จะทราบ level ในการตัดสินใจของตนเองอย่างชัดเจน... ซึ่งเรื่องอำนาจการตัดสินใจถือเป็นนโยบายหลักขององค์กร โดยหัวข้อการมอบอำนาจ ถือเป็น Core training of Leadership โดยเป็นหนึ่งในหัวข้อที่ทีมบริหารต้องได้รับการ training ด้วย โดยหัวหน้าต้องเรียนรู้วิธีการฝึกกระตุ้นให้ลูกทีมฝึกการตัดสินใจด้วยตัวของเขาเองเพื่อการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ในการทำงานพนักงานสามารถ create การทำงานได้ ผมให้อิสระเขานะ แต่อะไรก็แล้วแต่ที่จะส่งผลต่อลูกค้าต้องมาคุยกับผมก่อน...พนักงานเขาก็คิดรูปแบบการให้บริการ คิดกิจกรรม เพียงแต่ผมก็ช่วยเสนอ ซักจุดเติมให้เขา เป็นการเพิ่มมูลค่าเติมเข้าไป เสริมให้มันแกร่งขึ้น” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“เราสนับสนุนการมอบอำนาจให้กับพนักงาน ในการตัดสินใจแก้ปัญหาให้แขก โดยเรามีมาตรฐานและแนวทางคร่าว ๆ ให้นะ แล้วพนักงานก็ไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์หน้างานที่เขาเจอ...ที่นี้เราพยายามให้พนักงานเขาคิดเอง ไปเอง เดินเอง แล้วเวลาเราทำงานกับเขา เราจะทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะเขาจะมีพลวัตรกับองค์กรตลอด” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

2.2.2 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว

การทำงานเป็นทีม เป็นรูปแบบการทำงานที่โรงแรมให้ความสำคัญ ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความช่วยเหลือต่อกัน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ยิ่งไปกว่านั้น การทำงานเป็นทีมของพนักงานโรงแรมในบริบทของสังคมไทย ยังมีความลึกซึ้งกว่าการทำงานเป็นทีมทั่วไป โดยเป็นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว อยู่แบบครอบครัว แบบพี่น้อง ซึ่งการทำงานเป็นทีมในลักษณะดังกล่าว ถือเป็นลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“กลุ่มโรงแรมในเครือฯ ส่งเสริมการสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีมด้วย *Project-Based Learning* คือ เป็นการมอบหมายให้พนักงานไปทำกิจกรรมที่สร้าง *innovation* ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยให้หัวหน้าแผนกเป็นผู้ดูแล ซึ่งรูปแบบกิจกรรมคือให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มคณะทำงานเพื่อพัฒนางานร่วมกัน ...เราบอกเด็ก ๆ เสมอว่า ไม่ต้องเครียดหรือกังวลกับผลสำเร็จของ *Project* ผลออกจะมาเป็นบวกหรือลบ เราไม่สน แต่เราอยากเห็นว่า เราอยู่กันยังไง ทำงานเป็นทีมได้ไหม ทำงานมีเป้าหมายไหม ตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมไม่ใช่จำนวน *Project* ที่สำเร็จ หรือนวัตกรรมการทำงานที่เกิดขึ้น แต่คือการที่พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนางาน ร่วมกันแก้ปัญหา และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ทีมเป็นสิ่งที่สำคัญ มันไม่มีใครทำงานแล้วสำเร็จด้วยตัวคนเดียวได้ ก็ต้องช่วยเหลือกัน ที่นี้ทีมแข็งแกร่งมาก มันเป็นผลที่มาจากวัฒนธรรมของที่นี่ เราอยู่ด้วยความเป็นครอบครัว มันไม่ใช่แค่ทีมในที่ทำงาน มันเป็นที่ที่เป็นลักษณะของครอบครัว มันก็เลยทำให้ที่นี่ประสบความสำเร็จเพราะทีม ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมาก ที่เราเรียกว่า *Pillar* หลักขององค์กร โดยมีหลักสำคัญอยู่ 3 ตัวด้วยกัน อันแรกคือ *Myself* คือ การดูแลตนเอง 2) *My Co-Workers* ก็คือเรื่องของทีม ซึ่งทางโรงแรมก็มีการกระตุ้นในการดูแลเพื่อนพนักงาน ดูแลกัน โดยเรามองว่าคุณเองมีส่วนช่วยให้เพื่อนพนักงานมีความสุขในการทำงานได้ และ 3) *My Company* คือ การดูแลองค์กรร่วมกัน” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“เรามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือกัน และเน้นการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“เรามีคู่มือหลายอย่างให้พนักงานของเราเรียนรู้การทำงานเป็นทีม จากความลำบาก จากอุปสรรคต่าง ๆ จนพนักงานเราเริ่มหลอมหลวมเป็นหนึ่งเดียวกัน...เราทำงาน เราช่วยเหลือกัน เราอยู่กันแบบพี่น้อง คำว่าพี่น้องคือ คุยกันแบบพี่น้องจริง ๆ แต่ต้องไม่กระทบไปถึงลูกค้า” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“ในการทำงาน การให้บริการแขก เราทำงานกันเป็นทีมนะ เวลามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น เราทำงานด้วยกันเป็นทีม แม้กระทั่งฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายบริหารก็เข้าไปมีส่วนร่วมด้วยเหมือนกัน” นาย อี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งโรงแรมให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยมุ่งเน้นการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้นำ กล่าวคือ มีความเป็นผู้ใหญ่ มีการตัดสินใจด้วยวิธีการที่เหมาะสมหากพนักงานกระทำการที่ไม่ถูกต้อง มีการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเพื่อส่งเสริมการสร้างคุณค่าต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้นำในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมองโอกาสการเติบโตของพนักงาน การมุ่งเน้นของผู้นำในการพัฒนาทีมงานโดยการเตรียมพนักงานให้พร้อมต่อการเติบโต การดูแลพนักงานอย่างยุติธรรมของผู้นำ และการดูแลพนักงานบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยดูจากความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ เพราะลักษณะของผู้นำตามที่กล่าวมานั้นส่งผลสำคัญต่อแนวทางการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งความรู้สึกของพนักงาน และที่สำคัญคือ ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในองค์กรด้วยเช่นกัน

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

“ผู้นำ มีผลมากต่อการดำเนินการเรื่องความสุขในการทำงานของพนักงาน เราก็ไม่ได้มุ่งเน้นการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำ แต่ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมี participate กับเด็ก ทางเรามีแนวทางที่ระบุในคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับหัวหน้างาน...โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้มุ่งหวังให้เกิดผลในการสร้างความสุขทางกายและใจให้กับพนักงาน...นอกจากนั้น พนักงานกลุ่มโรงแรมในเครือฯ จะได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร คือ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ภายใต้หลักระเบียบวินัย (Code of Conducts) ขององค์กร ซึ่งผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ตัวอย่างชัดเจนให้กับพนักงาน” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“GM หรือผู้บริหารระดับสูงนี้สำคัญมาก มีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ตำหนิ ร้ายแรงที่ทำให้อับอายต่อหน้าคนอื่น แต่ใช้การคุย ตักเตือน และแก้ปัญหาแล้วจบ โดยให้มีการรายงานความคืบหน้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พนักงานก็จะเกรงใจ ทุกคนก็จะกระตือรือร้นช่วยกันแก้ปัญหา นอกจากนี้ GM ที่นี้รู้จักพนักงานทุกคน รวมทั้งรู้จักไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย...และทีมบริหารของที่นี่ จะมีการ train บ่อยมาก ซึ่งเป็น core training ที่มาจากส่วนกลาง จะมีการ train

เรื่องการพัฒนาตัวเอง รวมทั้งการพัฒนาทีมหรือเพื่อนพนักงานของเรา” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“ผู้นำที่สำคัญมาก ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน มีการดูแลพนักงานอย่างยุติธรรม ให้การสนับสนุนลูกทีมของตนเอง รวมทั้งต้องเข้าใจความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“เรารู้ว่าพนักงานของเรามีตัวตนที่แตกต่างกันออกไป เราจะให้ 2 คนนี้มาทำงานเหมือนกัน มันไม่ได้ เราก็มาดูความแตกต่างของพนักงาน แต่สิ่งที่เรามาดูความแตกต่างของพนักงาน เราก็มองมาจากทักษะของเขา เรามุ่งเน้นพัฒนาคนของเรา ทุกสองอาทิตย์เราต้องมีการประชุมใหญ่ของพนักงาน ทั้งโรงแรม เราจะไม่มีการแยกระดับชั้น ว่าคุณเป็นตำแหน่งไหน คุณคือคนขององค์กรคนไหน คุณมีความสำคัญกับองค์กร คุณถึงได้อยู่ที่นี่...เวลาเราประชุมเราไม่มุ่งเน้นการพูดเรื่องเนื้อหาของงาน เรามักจะพูดเรื่องธรรมะ เรื่องสติ เรื่องปัญญา คือ เราต้องการพัฒนาข้างในของเขา ให้เขารับรู้ รับฟัง มันจะซึมซับเข้าไปเอง เพื่อให้มีสติในการทำงาน” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“ทัศนคติของผู้บริหารสำคัญมาก เพราะมันส่งผลโดยตรงต่อพนักงาน ถ้าผู้บริหารใจดี คุยได้ พนักงานก็มีความสุข มันก็ทำให้การบริการแขกแบบมีความสุขไปด้วย...ภาวะผู้นำมีผลมากต่อการดำเนินการสร้างความสุขให้กับพนักงาน ผู้นำต้องสร้างทีมให้เกิดความไว้วางใจกัน เกิดความรักกัน นอกจากนี้ ผู้นำของเรายังสนับสนุนให้ลูกน้องของเราเติบโต มองโอกาสการเติบโตให้กับพนักงานของเราด้วย เตรียมตัวลูกน้องของเราให้พร้อมต่อการเติบโต นี่คือนี่ที่หัวหน้าแผนกทุกคนต้องมองความก้าวหน้าของน้อง ๆ ในแผนกของตัวเอง...” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

นอกจากนี้ ยังมีคำสัมภาษณ์ที่อธิบายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ ปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร โดยองค์กรมองว่า หากพนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน จะส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการต่อลูกค้า และส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความสุขจากการรับบริการ โดยจากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีคำสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ ได้แก่

“แนวทางพวกนี้มันจะไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าระดับเจ้าของ (Owner) ไม่มีนโยบายสนับสนุน เพราะสุดท้ายกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ คือการลงทุนด้วยตัวเงินที่ต้องจ่าย แต่มันมีการศึกษามาแล้วว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า มันเป็นการ Return on Asset คือเป็นการลงทุนใน People พนักงานเรามีความสุข พอพนักงานเรามีความสุข มันส่งไปยังลูกค้า ลูกค้าก็สุข” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“หนึ่งในค่านิยมหลักของโรงแรมเลยก็คือ Put People First ซึ่งคือทำให้ความสำคัญกับคนของเราก่อน ถ้าพนักงานมีความสุขแล้ว เขาจะทำเต็มที่ของเขาเอง และโรงแรมมีปรัชญาหลักที่ว่า Take a good care associate, the associate will a good care the customer. Customer will come back again and again. ซึ่งหมายความว่า โรงแรมต้องดูแลเพื่อนพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงาน เขาจะดูแลแขกของโรงแรมเอง” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“นโยบายของโรงแรม เป็นเรื่องสำคัญมากที่จะส่งผลต่อแนวทางในการสร้างความสุขให้กับพนักงาน โดยนโยบายการสร้างความสุขให้กับพนักงาน ถือเป็น Signature ของโรงแรม และเรามีค่านิยมหลักในการสร้างความสุขให้กับพนักงานของเราอย่างจริงจังต่อเนื่อง” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“ทางเครือของเราให้ความสำคัญกับพนักงานมาก เรามองว่า บุคลากรคือสิ่งที่มีคุณค่าขององค์กร นโยบายของเรา มองว่า เราจะดูแลพนักงานยังไง เราจะสร้างความสุขให้กับพนักงานยังไง เราจะให้พนักงานโตในอาชีพยังไง นี่คือนโยบายขององค์กรด้วย ซึ่งเครือของเราดูแลพนักงานได้ดีมาก” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

3. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ยังพบว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถนำเสนอรายละเอียดผลการวิจัยได้ดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยโรงแรมที่มีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กร การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างแนวปฏิบัติด้านความสมดุลในชีวิตและงานให้กับพนักงาน รวมทั้งมีการจัดการความหลากหลายในการทำงานต่อพนักงาน ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน คือ พนักงานจะทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย ลดการขาดงาน การลดอัตราการลาออกของพนักงานโดยพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และด้านผลการปฏิบัติของพนักงานที่เหนือความคาดหมาย

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมที่มีต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

“เรามองเป็นภาพรวมถึงการดำเนินการเรื่องความสุขในการทำงาน โดยวัดจากกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ซึ่งส่งผลอยู่ 3 ตัวด้วยกัน เคี้ยวเรียกว่า Say Stay Strive คือเมื่อพนักงานมีความสุข มันจะแสดงออกมา 3 ตัว 1) Say คือ พนักงานจะพูดถึงองค์กรในสิ่งที่ดี 2) Stay ใจเขาจะอยู่กับเรา 3) Strive แล้วเขาจะทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานจากใจ ซึ่งถ้ามองจากภาพรวมการดำเนินการเรื่องความสุขในการทำงาน มันส่งผลต่อองค์กรนะ ซึ่งผลที่ชัดเจนมาก อันดับแรก คือ พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ดูได้จากการ turnover ที่ต่ำลง โดยในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา อัตราการลาออกของพนักงานลดลง จากประมาณ 21% เหลือเพียงประมาณ 10% อย่างล่าสุดในช่วงครึ่งปีแรกของ 2561 อยู่ที่ 2.27%” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“พนักงานของเราไม่ค่อยขาด ไม่ค่อยลา ไม่ค่อยมาสาย และอัตราการลาออกของเราต่ำมาก ปีที่แล้วปิดที่ 7.3% ไม่ถึง 1% ต่อเดือน ที่นี้เรามีความผูกพันกันมานาน...และที่นี้ตำแหน่งงานว่างน้อยมาก...” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“เมื่อก่อนเรามีปัญหาเยอะ พนักงานเข้า ๆ ออก ๆ แต่มาระยะหลังตอนนี้อยู่ตัวแล้ว ไม่มีปัญหาเลย ส่วนเรื่องการทำงาน เมื่อก่อนเราทำงานเหมือนบอรวัด มีงานตรงไหนก็จะรุมไปตรงนั้น แต่หลังจากที่เรามีการวางแผน มีระบบ ทุกคนจะรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง” นายดี โรงแรมที่ 4 (นามสมมติ, 2561)

“เดือนที่แล้วพนักงานของเรามีลาออกแค่สองคน คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ออกมาแล้วก็อยู่ที่ 0.82% ซึ่งถือว่าน้อยมาก” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

3.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องมาจากภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การดูแลพนักงานเป็นหลัก อีกทั้งจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร ไม่ใช่เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นด้าน การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ที่มุ่งเน้นการให้รางวัลกับพนักงาน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน ด้านการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ที่มุ่งเน้นการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ สุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานแก่พนักงาน และด้านการจัดการความหลากหลายในการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรในโรงแรมเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“HR มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานเป็นหลัก เราต้องทำให้พนักงานของเรามีความสุข มีแรงจูงใจที่ดี อยากมาทำงาน และอยากอยู่กับเรา หน้าที่เราคือหาวิธีมา Motivate เขาให้ทำงานดีขึ้น เก่งขึ้น” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ผมมองว่าหน้าที่หลักของงาน HR คือ ดูแลคน ฉะนั้น คนหรือพนักงานคือเป้าหมายหลักของเราวันที่ผมมาทำงานที่นี้วันแรก เจ้าของพูดกับผมเลยว่า ดูแลพนักงานผมให้ดี ๆ ให้พนักงานผมลาออกให้น้อยที่สุด ไม่ลาออกได้ยิ่งดี นี่คือ vision ของเจ้าของ” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ ซึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษพบว่า โรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งในด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของโรงแรมที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจาก

ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรม โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่โรงแรมได้กำหนดขึ้นนั้นมีเป้าหมายที่มุ่งสู่พนักงานในองค์กร ทั้งด้านพฤติกรรมทางบวกและผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน โดยพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังกล่าวจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมได้ในที่สุด

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

“แขก happy โดยจะมีคะแนนจากการสำรวจต่าง ๆ เช่น Trip Advisor ส่งกลับมาให้เราว่าเรามีคะแนนสูงขึ้น ต่อมาคือ แขก repeat ซึ่งมันส่งผลให้ลูกค้าเราเยอะขึ้น service charge ของเราก็สูงขึ้นด้วย โดยเพิ่มขึ้นจากเดิมนะ 40% ซึ่งมันก็เป็นผลมาจากพฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ความสุขของพนักงานส่งผลต่อผลประกอบการจริง อย่างที่ผมบอกไว้ว่า take a good care associate ดูแลเพื่อนพนักงานของเราดี เพื่อนพนักงานของเราก็ไปดูแลแขกของเราดี...ความสุขของพนักงานมันโดนส่งต่อไปหาแขก แขกก็ได้รับความสุขจริง ๆ มันก็ทำให้แขกกลับมาใช้บริการเรา ซึ่งลูกค้ากลุ่มที่มาใช้ซ้ำและบอกต่อนี้แหละคือฐานที่สำคัญของรายได้ของโรงแรม ซึ่งโรงแรมเรามีกลุ่มลูกค้าที่มาซ้ำเยอะ โดยสรุปนะ ผมมองว่า สิ่งที่เราสร้างขึ้นมานี้เพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน มันส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และส่งผลไปยังผลการดำเนินงานของโรงแรม” นายบี โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2561)

“โรงแรมเชื่อมั่นว่าแนวทางที่โรงแรมทำอย่างจริงใจเพื่อความสุขของพนักงาน จะส่งผลต่อความสุขของพนักงาน และส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานที่ต่ำด้วยเช่นกัน พนักงานมีความสุข เขาก็อยากอยู่กับเรา และแน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงแรมด้วย ทั้งความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์โรงแรมทั้งต่อพนักงาน และสังคม” นางสาวซี โรงแรมที่ 3 (นามสมมติ, 2561)

“แนวทางการสร้างความสุข มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ มากด้วยนะ สุขภาพของพนักงานเป็นพื้นฐานสำคัญ ถึงแม้ว่าองค์กรจะตั้งยอดไว้สูงแค่ไหน แต่ถ้าพนักงานไม่มีความสุข มันยากมากที่จะ achieve แผนก sale หาลูกค้ามาเก่งยังไง แต่มาเจอการบริการจากพนักงานที่ไม่มีความสุขมันก็ไปหมด return guest ก็ยาก ที่นี่ return guest เยอะนะ ซึ่งมันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง

ความพึงพอใจของแขกที่มีต่อเรา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการบริการของพนักงานที่มีความสุขทั้งนั้น เราทำการสำรวจความพอใจของลูกค้าตลอด คะแนนอยู่ที่ 9 คะแนน 10 คะแนนตลอด...แล้วมันสัมพันธ์กับพวกเราได้ด้วยนะ เอาจริง ๆ มันก็สัมพันธ์กันไปหมดนะ...ธุรกิจโรงแรมมีความจำเป็นต้องสร้างความสุขให้กับพนักงาน เพราะคนของเราเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

3.3 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากผลการศึกษาที่กล่าวไปข้างต้น นับว่าเป็นผลการศึกษาที่ชัดเจนว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรมซึ่งมีคนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้น ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการส่งมอบบริการที่ดีจากพนักงานสู่ลูกค้า ยังส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมด้วยเช่นกัน

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

“ผลประกอบการที่ดีของโรงแรม มันถูกขับเคลื่อนด้วยคน ซึ่งก็คือพนักงานของเรา ผมเชื่อว่าการลงทุนกับคนเป็นสิ่งที่คุ้มค่า โรงแรมเป็นงานบริการ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ก็ต้องมาจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดี และมีพลังในการทำงาน” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

“ทฤษฎีการตลาดบอกว่า ถ้าลูกค้าสุข ก็จะเกิดการซื้อซ้ำ อย่างล่าสุดโรงแรมเราก็ได้รับรางวัลจากการ Vote ของทัวร์จีนว่า เราเป็น 1 ใน 10 ของ City Hotel ที่ชาวจีนชื่นชมที่สุด หรืออื่น ๆ อีกหลายรางวัล สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่พนักงานช่วยเรา ให้เราประสบความสำเร็จ ซึ่งสุดท้าย ลูกค้ามามากเข้าถ้าโรมันก็ตามมา สิ่งเหล่านี้ก็ถูกกลับคืนเป็น Bonus ให้กลับพนักงานเช่นกัน” นายเอ โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2561)

องค์กรจะได้ไ้เพราะคน คนของเราเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ” นายอี โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2561)

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 203 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุช่วง 36 – 40 ปี ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และด้านประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี

2. ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด ด้านจำนวนพนักงาน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 50 – 200 คน ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี ด้านระดับการให้บริการของโรงแรม ส่วนใหญ่ระดับการบริการอยู่ที่ 4 ดาว ด้านจำนวนห้องพักภายในโรงแรม ส่วนใหญ่จำนวนห้องพักอยู่ที่ 150–299 ห้อง และด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการคนไทย

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดการความหลากหลายในการทำงาน การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน และการสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน ตามลำดับ

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

3.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น ตามลำดับ

3.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างอำนาจให้กับบุคลากร ตามลำดับ

3.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม ตามลำดับ

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

3.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ตามลำดับ

3.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

4.1 องค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน 2) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน และ 3) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ตามลำดับ

4.2 องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ตามลำดับ

4.3 องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน 2) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ตามลำดับ

4.4 องค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

องค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การประสานงานที่ยืดหยุ่น และ 2) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ตามลำดับ

4.5 องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และ 2) การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน

4.6 องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม และ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม ตามลำดับ

5. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

5.1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.31 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.37 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.50 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.7 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.62 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทั้งนี้ ชุดของตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ดังนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.86 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยสาเหตุต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 86 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.63 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 63 และผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.57 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 57

6. ตัวแปรควบคุม

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ด้านมาตรฐานของโรงแรม กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมาตรฐานของโรงแรม พบว่า มาตรฐานโรงแรมที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ ระดับการบริการ 5 ดาว รองลงมาคือ ระดับการบริการ 4 ดาว และระดับการบริการ 3 ดาว ตามลำดับ เมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ LSD พบว่า มาตรฐานโรงแรม 4 ดาว กับมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.007 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ยังพบว่า มาตรฐานโรงแรมที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ ระดับการบริการ 5 ดาว รองลงมาคือ ระดับการบริการ 4 ดาว และระดับการบริการ 3 ดาว ตามลำดับ เมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ LSD พบว่า

มาตรฐานโรงแรม 3 และ 4 ดาว กับมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.00

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การให้ความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่มาจากปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยขั้นตอนที่สำคัญขององค์กรก่อนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ การสำรวจระดับความพึงพอใจหรือระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยถือเป็นการประเมินตนเองของโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดแข็งขององค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุข รวมทั้งจุดอ่อนที่พนักงานไม่พึงพอใจ และควรได้รับการปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในโรงแรม ประกอบด้วย การคัดเลือกพนักงาน การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายของบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1) **การคัดเลือกพนักงาน** โรงแรมต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานกับโรงแรม โดยคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์กร เพราะจะส่งผลต่อการปรับตัวที่ง่ายขึ้นของพนักงาน รวมทั้งมีการคัดเลือกผู้สมัครที่มีแนวคิดและทัศนคติที่สอดคล้องกับการทำงานในองค์กร โดยองค์กรต้องมีการพัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงาน เพื่อการได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามต้องการด้วยเช่นกัน

2) **การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน** โรงแรมให้ความสำคัญกับการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในการใช้เป็นกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยวิธีการที่มุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ได้แก่ (1) ระบบการให้รางวัลกับพนักงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการยกย่องชื่นชมพนักงานที่เป็นกระบวนการพื้นฐานสำคัญที่โรงแรมกระทำกับพนักงาน โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมายาวนานเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกถึงการให้ความสำคัญขององค์กรที่มีต่อพนักงาน และยังเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้พิจารณาโอกาส

ในการเติบโตของพนักงานด้วยเช่นกัน และ (2) การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยองค์การจะมีการวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน รวมทั้งมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตของตนเอง ซึ่งการสร้างโอกาสในการเติบโตของพนักงานดังกล่าวนี้ถือเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความสุขให้กับพนักงานเช่นกัน

3) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน โรงแรมให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตและงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้น (1) ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งโรงแรมมีกรอบในการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และส่วนที่สอง ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการบริการ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับรายได้ของโรงแรมที่มาจากกำไรจากการให้บริการของลูกค้า สำหรับสวัสดิการที่โรงแรมให้กับพนักงาน ทางโรงแรมเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาเรื่องสวัสดิการอย่างเหมาะสมด้วยเช่นกัน ซึ่งทางโรงแรมมีการพิจารณาโดยเทียบเคียงกับโรงแรมในพื้นที่ใกล้เคียงเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อเทียบเคียงแล้วพบว่า โรงแรมมีการจัดสวัสดิการที่เหนือกว่าโรงแรมใกล้เคียงกัน (2) ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน โรงแรมมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบโครงการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสดูแลสุขภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างยั่งยืน และ (3) ความยืดหยุ่นในการทำงาน โรงแรมมีนโยบายด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงานและองค์การ เช่น เรื่องเวลาเข้าออกงานของพนักงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ปริมาณงานและดุลยพินิจของหัวหน้างานเป็นหลัก โดยความความยืดหยุ่นในการทำงานดังกล่าวต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

4) การจัดการความหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหลากหลายในเรื่องช่วงอายุของพนักงานในโรงแรม ซึ่งทางโรงแรมได้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันในการทำงาน ซึ่งแต่ละช่วงอายุอาจมีพฤติกรรมหรือมุมมองการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการหาแนวทางการทำงานที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงานในองค์การให้เกิดความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังต้องเผชิญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม รวมทั้งบุคลิกภาพส่วนบุคคลของพนักงานที่โรงแรมต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างเหล่านั้น โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคนเพื่อดึงศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อสร้างประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การให้มากที่สุด

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

โรงแรมให้ความสำคัญต่อโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โดยมุ่งเน้นโครงสร้างและขั้นตอนการทำงานตามสถานการณ์ เช่น การลดลำดับขั้นของโครงสร้างองค์การและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน และการสื่อสารที่ยืดหยุ่นทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม

2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

โรงแรมให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นในการให้อำนาจการตัดสินใจต่อพนักงาน ด้วยการให้อิสระกับพนักงานในการทำงานภายใต้กรอบที่โรงแรมวางไว้ รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

โรงแรมให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยมุ่งเน้นการเป็นต้นแบบที่ดีของผู้นำ มีการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเพื่อส่งเสริมการสร้างคุณค่าต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้นำในการปฏิบัติงานของพนักงาน การมุ่งเน้นของผู้นำในการพัฒนาทีมงาน การดูแลพนักงานอย่างยุติธรรมของผู้นำ และการดูแลพนักงานบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้นำ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

3. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเป็นผลมาจาก ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังพบว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน คือ พนักงานจะทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย ลดการขาดงาน การลาออกของพนักงานโดยพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เหนือความคาดหมาย

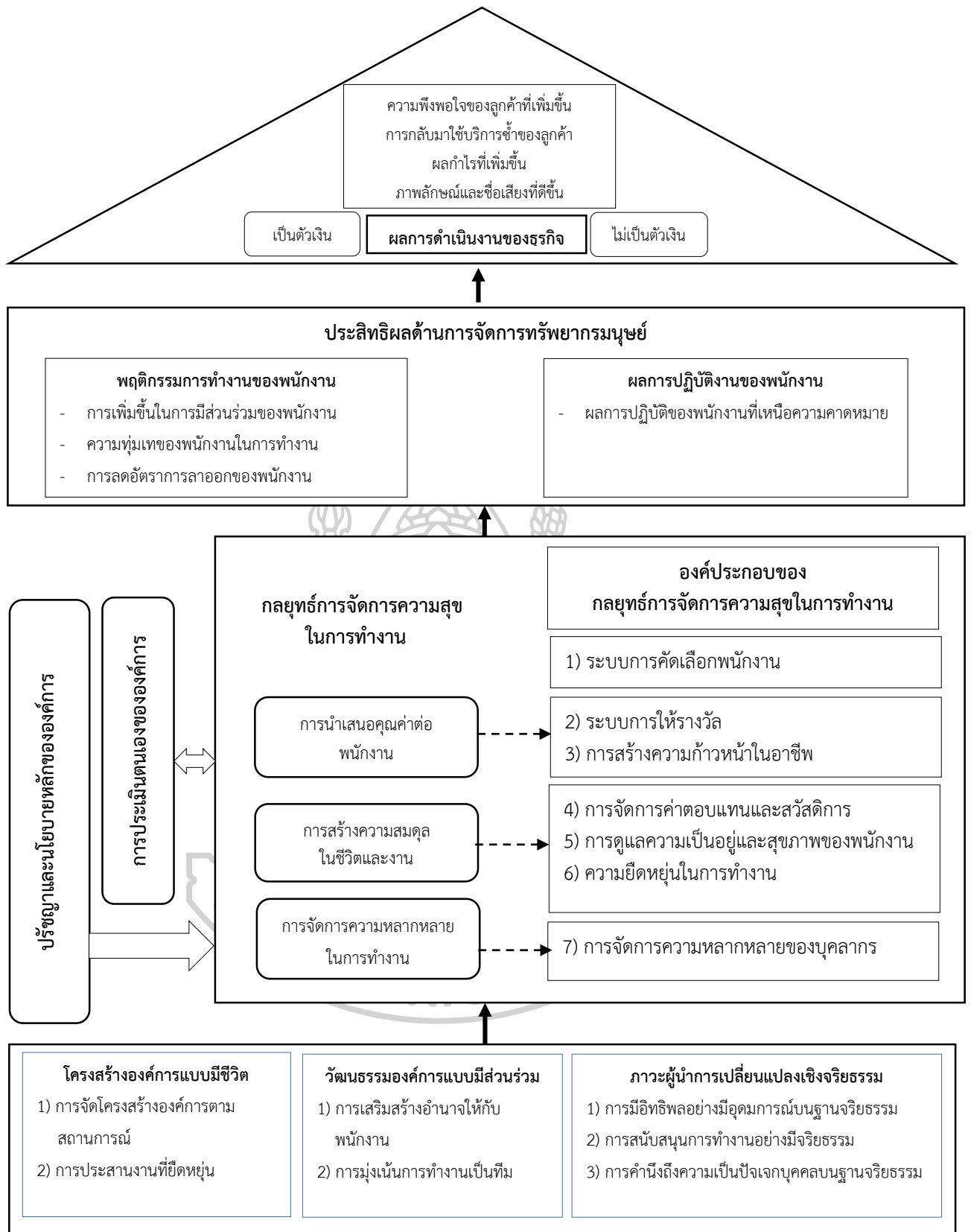
3.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่โรงแรมดำเนินการอยู่นั้นไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร ไม่ใช่เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้น ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ ซึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการของธุรกิจ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของโรงแรมที่ดีขึ้น

3.3 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ทั้งในส่วนของพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ยิ่งในธุรกิจโรงแรมซึ่งมีคนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักที่ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ยิ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการส่งมอบบริการที่ดีจากพนักงานสู่ลูกค้า ยังส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 31 แผนภาพสรุปผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือ เพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ที่ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตช่วยส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ที่ลดความสลับซับซ้อน ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มากเกินไป สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีรูปแบบการประสานงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในรูปแบบการทำงานแบบข้ามหน่วยงาน การสื่อสารที่ยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากความเหมาะสมเป็นสำคัญ

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ได้แก่ การยืดหยุ่นขั้นตอนในการทำงานตามสถานการณ์ มีโครงสร้างการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม การสื่อสารที่ยืดหยุ่น มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่อิสระและสะดวกมากขึ้น ส่งผลให้มีกระบวนการทำงานที่รวดเร็วขึ้น และยังมีส่วนในการส่งเสริม

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานจากรูปแบบการสื่อสารที่มีความยืดหยุ่น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกยืดหยุ่นในการทำงาน มีความรู้สึกผ่อนคลายต่อกฎระเบียบที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม และส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของพนักงานมีความสะดวกยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยโครงสร้างองค์การในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้การทำงานเกิดความสะดวกตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม ทั้งในส่วนของ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการการทำงาน เนื่องจากโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ ได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้การทำงานบางอย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การไม่ยึดติดกับกฎและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มากเกินไป จะส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อความสะดวกในการดำเนินชีวิตประจำวันที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่การเกิดความสมดุลในชีวิตและงานของพนักงานต่อไป ยกตัวอย่างเช่น เรื่องการปรับเวลาเข้าออกงานของพนักงานในบางแผนกที่มีเวลาเลิกงานที่ไม่แน่นอน เช่น แผนกจัดเลี้ยง เป็นต้น หรือแม้กระทั่งงานของแผนกการตลาดและการขาย ที่ต้องออกไปพบลูกค้านอกโรงแรม โดยหากเสร็จสิ้นภารกิจในช่วงใกล้เวลาเลิกงาน พนักงานสามารถแจ้งกับหัวหน้างานเพื่อลงชื่อออกผ่านโทรศัพท์มือถือแทนโดยไม่ต้องเข้ามาลงชื่อในโรงแรมอีก จึงทำให้พนักงานไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง โดยแนวทางเหล่านี้มีส่วนช่วยให้พนักงานได้มีเวลาในชีวิตเพื่อทำกิจกรรมส่วนตัวอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การสื่อสารที่ยืดหยุ่นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการยังมีส่วนสนับสนุนเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และบ่อยครั้งความสำเร็จในการทำงานเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารที่อยู่ในบรรยากาศผ่อนคลายด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาถึงผลกระทบของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เช่น Halpern (2005) พบว่า นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นสร้างผลประโยชน์ให้กับนายจ้าง และนำไปสู่การสร้างความเป็นมิตรกับครอบครัวของพนักงาน รวมทั้งการศึกษาของ Bailyn (1993 อ้างใน Clark, 2001) ที่พบว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานช่วยให้พนักงานมีอิสระในการจัดการชีวิตครอบครัว ซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัวที่เพิ่มขึ้น และการศึกษาของ Almeida and Davis (2011) พบว่า พนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานระดับต่ำจะเผชิญความเครียดในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในที่ทำงาน และยังพบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานระดับต่ำของพนักงานที่มีลูกอยู่ในช่วงอายุ 10-18 ปี ยังส่งผลต่อความเครียดทางอารมณ์และ

ทางร่างกายที่ส่งผลไปถึงลูกด้วยเช่นกัน การศึกษายังเสนอแนะว่า การเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานของสถานที่ทำงานเป็นปัจจัยในการป้องกันความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันได้

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์และรูปแบบการประสานงานที่ยืดหยุ่น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ช่วยส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเสริมสร้างอำนาจให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการให้อำนาจการตัดสินใจต่อพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสนับสนุนให้พนักงานวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ และควบคุมการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการให้ความไว้วางใจต่อพนักงานในการทำงาน รวมทั้งด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยโรงแรมมีการใช้กลไกทีมงานในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้ พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในทีมงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การให้อำนาจการตัดสินใจต่อพนักงาน เป็นแนวทางสำคัญที่องค์กรนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม โดยหัวหน้างานให้อิสระกับพนักงานในการทำงานภายใต้กรอบที่โรงแรมวางไว้ และมีการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว โดยองค์กรที่มีการให้อำนาจการตัดสินใจต่อพนักงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีอิสระในการทำงาน รับผิดชอบต่อการทำงานที่มีคุณค่าและท้าทายโดยใช้ความสามารถตามศักยภาพของตนเอง และเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ส่วนการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว จะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน สร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน มีการช่วยเหลือ แบ่งเบาภาระกันในการทำงาน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมเป็นแบบแผนและฐานคติขององค์การที่เป็นรากฐานสำคัญต่อระบบการจัดการองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวเป็นแบบแผนขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการผูกพันและการมีส่วนร่วมต่อกัน โดยแสดงออกมาในรูปแบบของการสนับสนุนการกระจาย

อำนาจในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการพัฒนาความสามารถในการทำงาน ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรม เพราะเป็นงานต้องมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า โดยอาศัยการทำงานร่วมกันในหลายส่วนเพื่อส่งมอบการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน ในประเด็นแรกคือ ด้านการเสริมสร้างอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน เนื่องมาจากลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อีกทั้งการเสริมสร้างอำนาจให้กับบุคลากร เป็นหลักการสำคัญที่สร้างความรู้สึกพึงพอใจในงาน เพราะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความยืดหยุ่นในการตัดสินใจอย่างมีอิสระภายใต้ขอบเขตที่องค์การกำหนด ซึ่งการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเหล่านี้ สามารถส่งผลดีต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยการเสริมแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของพนักงาน ทำให้พนักงานมีการรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในการทำงาน และเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองจากงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การมอบอำนาจในการตัดสินใจดังกล่าวจะแบ่งตามระดับงาน (job grade) ของพนักงานด้วยเช่นกัน เพื่อให้การมอบอำนาจและความรับผิดชอบอยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์การกำหนด ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมให้พนักงานมีโอกาสคิดและเสนอรูปแบบการให้บริการลูกค้า เช่น การบริการแบบพิเศษเนื่องในวันเกิด วันครบรอบต่าง ๆ ของลูกค้าที่เข้าใช้บริการ รวมทั้งมีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจากการให้บริการลูกค้า ผลตอบรับที่ได้กลับมาคือ ลูกค้ามีความประทับใจ ส่วนพนักงานรู้สึกมีความภูมิใจ และมีความสุขจากการสร้างสรรค์การบริการที่พิเศษและมอบความประทับใจให้กับลูกค้า เป็นต้น ในประเด็นที่สอง คือ ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้วยเช่นกัน เพราะการทำงานเป็นทีม ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานให้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน มีการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระกันในการทำงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งโรงแรมได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกแบบกิจกรรมโดยให้แต่ละแผนกจัดตั้งโครงการของแผนกตนเอง เพื่อมุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน เรียนรู้ รับผิดชอบ และตั้งเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทีม และลดปัญหาที่อาจเกิดมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษถึงผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม เช่น Lee, Willis, and Tian (2018) พบว่า การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานส่งผลต่อจิตวิทยาของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้ถึงอิสระในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองมีความหมายและมีคุณค่า เป็นการสร้างความรู้สึกท้าทายในงานของพนักงาน และมีความรู้สึกมั่นใจใน

ตนเองมากขึ้น นอกจากนั้น การมอบอำนาจยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่แสดงถึงความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งความไว้วางใจต่อกันดังกล่าวเป็นการปลูกฝังถึงความรู้สึกปลอดภัยให้กับพนักงาน และการศึกษาของ Akdağ (2012) ยังพบว่า การรับรู้ถึงการมอบอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสมดุลของชีวิตการทำงานด้านร่างกายและจิตใจของพนักงานและผู้จัดการ นอกจากนี้ Mazerolle and Goodman (2013) พบว่า การทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้แนวทางการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานบรรลุผล ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Wong, Bandar, and Saili (2017) ที่พบเช่นกันว่า เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการรับรู้ถึงความสมดุลในชีวิตและงาน นอกจากนั้น ผลการศึกษาจากงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ค้นพบเพิ่มเติมว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยนั้นมุ่งเน้นลักษณะความสัมพันธ์แบบครอบครัว ซึ่งใกล้เคียงกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การเครือญาติ (Clan Culture) ที่ให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น เน้นความสามัคคีและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้นำองค์การเปรียบเสมือนพ่อ และวัฒนธรรมลักษณะเช่นนี้มีรากฐานความเชื่อที่ว่าพนักงานที่มีความสุขเป็นสิ่งที่ดีมา (John Omogeafe & Ohimai Friday, 2014)

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ทั้งการเสริมสร้างอำนาจให้กับบุคลากร และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เนื่องจากผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในทุกด้านขององค์การ รวมทั้งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยมุ่งเน้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม คือ การเป็นต้นแบบที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม กล่าวคือ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจและเกิดปัญญาในการทำงานให้กับพนักงาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม กล่าวคือ ให้ความสำคัญต่อการดูแลพนักงานและยอมรับความแตกต่างของบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาพนักงานตามศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นธรรม โดยลักษณะของผู้นำดังกล่าว จะมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน โดยผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี มีการพัฒนาศักยภาพเพื่อส่งเสริมการสร้างคุณค่าต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้นำในการปฏิบัติงานของพนักงาน การ

มุ่งเน้นการพัฒนาทีมงาน การดูแลพนักงานอย่างยุติธรรมและอยู่บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากผลการศึกษาข้างต้น พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความสุขในการทำงานของพนักงานในโรงแรม ซึ่งลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เป็นลักษณะผู้นำในการเป็นต้นแบบที่ดีต่อผู้อื่น ให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมาตั้งอยู่บนพื้นฐานจริยธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ทั้งในการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เช่น ระบบการมอบรางวัลและสร้างความก้าวหน้าให้กับพนักงาน ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากผู้นำที่ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความสามารถตนเองด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมจะเห็นความสำคัญต่อความแตกต่างและความหลากหลายของบุคคลด้วยการสนับสนุนการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้นำที่มีจริยธรรมยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลในชีวิตทั้งงานและสิ่งอื่นที่นอกเหนือจากงาน เช่น มีการสนับสนุนให้ใช้วันลาพักผ่อน เพื่อเพิ่มโอกาสในการใช้เวลากับครอบครัวให้มากขึ้น รวมทั้งยังมีการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองอย่างยุติธรรมเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการแผนกของโรงแรมจะทำการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมกันวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยให้การสนับสนุนในการฝึกทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมต่อการเลื่อนตำแหน่งงานตามกรอบเวลาที่โรงแรมได้วางแผนไว้ ซึ่งพนักงานจะรับรู้ว่าการให้ความสำคัญต่อตนเอง และพนักงานยังมองเห็นโอกาสการเติบโตและความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้นำโรงแรมยังให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมองความแตกต่างของพนักงานเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องเพศสภาพในความเป็นเพศที่สามของพนักงานในโรงแรม โดยผู้นำจะไม่มองว่าพนักงานกลุ่มนี้เป็นปัญหา แต่กลับใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกันเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยผลการศึกษาของ Kara, Uysal, Sirgy, and Lee (2013) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

ในธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยช่วยส่งเสริมความสุขของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ กล่าวคือ เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิต ความพึงพอใจในชีวิต ลดความเบื่อหน่ายในงานของพนักงาน และการศึกษาของ Green, López, Wysocki, and Kepner (2002) พบว่า ผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่าง และยอมรับในความแตกต่างเหล่านั้น อีกทั้งต้องเห็นว่าความแตกต่างคือเอกลักษณ์ที่ช่วยสนับสนุนองค์กรได้ ซึ่งหากผู้นำพร้อมที่จะเรียนรู้ในการบริหารจัดการความหลากหลายจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จได้ในอนาคต นอกจากนี้ การศึกษาของ White (1999) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลาย โดยต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่น รวมทั้งต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลายด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ทั้งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม นับเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

2. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมเป็นแนวทางการดำเนินการขององค์กรที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ทั้งในมิติทางจิตใจ ทางกายภาพ และทางสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการสร้างความสุขให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยคน ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวนี้จึงมุ่งให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งสามารถเห็นผลลัพธ์จากกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การเข้างานของพนักงาน การคงอยู่ของพนักงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมทางบวกของพนักงาน และในด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า โรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความทุ่มเทของพนักงานในการทำงาน การลดอัตราการลาออกของพนักงาน และผลการปฏิบัติของพนักงานที่เหนือความคาดหมาย

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้ พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน นับเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีเป้าหมายหลักเพื่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ทั้งมิติทางจิตใจ ทางกายภาพ และทางสังคม ซึ่งกลยุทธ์แต่ละด้านสามารถตอบสนองต่อความสุขของพนักงานได้อย่างครบถ้วนในทุกมิติ โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานดังกล่าวส่งผลกระทบทางตรงต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถเห็นได้จากการมีพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น เช่น พนักงานมีส่วนร่วมและมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ทั้งกิจกรรมในการทำงาน และกิจกรรมหรือโครงการที่นอกเหนือจากการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่เห็นได้ชัดเจนอีกประการหนึ่ง คือ อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ซึ่งอัตราการลาออกของพนักงานนับเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งของธุรกิจโรงแรม โดยจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีส่วนช่วยให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่สำคัญอีกด้านหนึ่งคือ พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น Shekhar and Narzary (2012) พบว่า ความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานที่ดีขึ้นเนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกที่ดีขึ้น และยังพบว่าความรู้สึกและอารมณ์จากความสัมพันธ์ยังส่งผลกระทบต่อผลการทำงานด้วยเช่นกัน และการศึกษาของ Halpern (2005) พบว่า นโยบายความยืดหยุ่นเรื่องเวลาการทำงานช่วยลดความเครียด มีระดับความผูกพันต่อนายจ้างที่สูงขึ้น และช่วยลดต้นทุนขององค์กรจากการขาดงานและการมาสายของพนักงาน และการศึกษาของ Kreitz (2008) พบว่า การจัดการความหลากหลายอย่างเข้าใจช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และการศึกษาของ Davidson, Timo, and Wang (2010) ยังพบว่า การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ความพึงพอใจในงานทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน เป็นปัจจัยกระตุ้นสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดการเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากผลการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์ดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร ทั้งในส่วนผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้จะ เห็นได้จากองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีเป้าหมายหลักในการ ดำเนินงานโดยตรงต่อบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุล ในชีวิตและงานของพนักงาน รวมทั้งการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการทำงาน ด้วยเหตุ นี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจึงไม่มีเป้าหมายหลักที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อ ทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำ หน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน กล่าวคือ เมื่อโรงแรมมีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในด้านพฤติกรรมการทำงาน เชิงบวกของพนักงานและในด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน เนื่องจากโรงแรมสามารถสร้าง และรักษาพนักงานที่ดี มีทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ดีในการทำงานได้ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิด ขึ้นกับพนักงานตามที่กล่าวมา จะสามารถส่งผลต่อการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพตามความ คาดหวังของลูกค้า และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน คือ รายได้และกำไรในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และ ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับองค์กร การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ และมีภาพลักษณ์ที่ดี

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า โรงแรมที่ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุข ในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งในด้านการกลับมาใช้บริการซ้ำของ ลูกค้า กำไรที่เพิ่มขึ้น ชื่อเสียงของโรงแรม ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข กล่าวคือ เมื่อโรงแรมสามารถสร้างความสุขในการทำงานให้กับ พนักงานได้ พนักงานจะมีพฤติกรรมและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการ ความสุขที่เกิดขึ้นกับพนักงานนี้นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้กับโรงแรม เนื่องจาก ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้น หากทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ดี ย่อมส่งผลชัดเจนต่อผลการดำเนินงาน

ของโรงแรม เช่น ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น การกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า รวมทั้งชื่อเสียงจากการให้บริการที่ดีของโรงแรม เป็นต้น

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้ พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เป็นการดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงอาจทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่จากผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลกระทบบางอย่างของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งจากลักษณะกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เป็นกลยุทธ์ที่มีการดำเนินการกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเป้าหมายในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว คือ สร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานเป็นสำคัญ จึงอาจทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลกระทบบางอย่างของธุรกิจ โดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Armstrong (2006) ที่อธิบายว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น การมีส่วนร่วม และทักษะในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการลูกค้าในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้นขององค์กร

3. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจตามมาตรฐานโรงแรม

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ด้านมาตรฐานโรงแรม โดยผลการวิจัยพบว่า มาตรฐานโรงแรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระดับการบริการ 5 ดาว รองลงมาคือ ระดับการบริการ 4 ดาว และระดับการบริการ 3 ดาว ตามลำดับ และเมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ LSD พบว่า มาตรฐานโรงแรม 4 ดาว กับมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.007 ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรฐานของโรงแรมแต่ละระดับจะมีเกณฑ์และตัวชี้วัดมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน ทั้งในส่วนการดำเนินงานของพนักงานและคุณลักษณะเสริมอื่น ๆ เช่น ด้านการส่งเสริมสวัสดิการต่อพนักงาน เป็นต้น (กรมการท่องเที่ยว, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า โรงแรมที่มีมาตรฐานต่างกัน จะมีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของโรงแรม เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังพบว่ามาตรฐานโรงแรมที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระดับการบริการ 5 ดาว รองลงมาคือ ระดับการ บริการ 4 ดาว และระดับการบริการ 3 ดาว ตามลำดับ เมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการ ของ LSD พบว่า มาตรฐานโรงแรม 3 และ 4 ดาว กับมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีผลต่อผลการ ดำเนินงานของธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.00 สอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์ (2560) ที่พบว่า การส่งมอบคุณภาพบริการระดับสูงแก่ลูกค้า การ ตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการ บริการ และองค์การสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้และกิจการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยคุณภาพการบริการเป็น องค์ประกอบสำคัญของการจัดมาตรฐานของโรงแรมในประเทศไทยด้วยเช่นกัน (มูลนิธิมาตรฐาน โรงแรมไทย, ม.ป.ป.)

นอกจากการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังพบประเด็นที่ น่าสนใจในผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขใน การทำงาน ปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านในทุก ตัวแปรอยู่ในระดับมาก แต่พบว่าตัวแปรด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งใน พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เช่น อัตราการคงอยู่ของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน มีค่าระดับความคิดเห็นต่ำกว่าตัวแปรอื่น ๆ คือ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.90 ในขณะที่ตัวแปร อื่น ๆ มีค่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยโดยรวมมากกว่า 4.00

ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า นอกจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของ องค์การต่อพนักงานแล้ว ยังพบว่ายังมีปัจจัยอื่นที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเช่นกัน ได้แก่ ปัจจัยจากองค์การ โดยพบว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ ผลตอบแทน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการให้บริการต่อลูกค้า (อริสรา อินทรขุนทด, อภิชาติ ใจอารีย์ และประสงค์ ตันพิชัย, 2557) และปัจจัยระดับบุคคล โดยพบว่า เพศ อายุ ระดับ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพการสมรส เป็นตัวแปรที่ทำนาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (อรณิชฐ์ แสงทองสุข, 2560) การรับรู้ความสามารถของ ตนเองในการตัดสินใจ และระดับความสุขในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานได้ (สิริศา จักรบุญมา และถวัลย์ นิยมทรัพย์, 2557) รวมทั้งปัจจัยด้านความรู้ในการ ให้บริการ ปัจจัยด้านจิตบริการ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการให้บริการต่อลูกค้าด้วยเช่นกัน (อริสรา อินทรขุนทด, อภิชาติ ใจอารีย์ และประสงค์ ตันพิชัย, 2557) ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นตัวแปรที่สามารถรับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

นอกจากนั้น จากข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เกี่ยวกับ อัตราการลาออกที่สูงของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ที่กล่าวว่า การเติบโตของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในงานบริการ ซึ่งแรงงานที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์จึงมีทางเลือกที่จะทำงานในที่ที่มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า (อรรจนา เกตุแก้ว และอัฐธมา นิลนพคุณ, 2558) ยังเป็นข้อมูลที่สนับสนุนผลการศึกษาได้ว่า ความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน โดยการศึกษาของภัทรพิน ลาภเกียรติพร (2559) พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มวัยเริ่มทำงาน อีกทั้งโมเดลการลาออก จากงานของ Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino (1979) ยังอธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลในการ กำหนดความตั้งใจลาออกจากงาน นอกจากความพึงพอใจในงานและความตั้งใจจากงานปัจจุบัน แล้ว ความตั้งใจจากทางเลือกใหม่ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการลาออกจากงานด้วยเช่นกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง ในพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เช่น อัตราการคงอยู่ของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน มีค่าระดับความคิดเห็นต่ำกว่าตัวแปรอื่น อาจมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ประกอบกัน โดยการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



บทที่ 6

ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการจัดการความสุขในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรม ตลอดจนธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายกัน อีกทั้งมีส่วนในการวางแผนและกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินขององค์กรต่อไป

ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View) และแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งใช้ทดสอบกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในมิติอื่น ๆ ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่า กรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการ

ความหลากหลายในการทำงาน โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์ความสุขในการทำงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยทฤษฎี 2 ทฤษฎี ดังนี้

1.1.1 ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงกระบวนการตอบสนองขององค์การต่อพนักงาน โดยแสดงออกถึงการสนับสนุนพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งการสนับสนุนขององค์การนั้นกระทำผ่านนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่แสดงออกมาเพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงาน โดยสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001)

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ สามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน กล่าวคือ การสนับสนุนจากองค์การเป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างอารมณ์ทางบวกให้กับพนักงาน เช่น แรงจูงใจในการทำงาน การแบ่งปันความรู้ (Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015) ความพึงพอใจในงาน (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Chang, 2015) รวมทั้งส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งความสุข (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) เมื่อใช้ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การมาอธิบายกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานบนพื้นฐานการสนับสนุนจากองค์การ สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ อีกทั้งการสนับสนุนจากองค์การส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนต่อกันระหว่างพนักงานกับองค์การ โดยก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่าย คือ พนักงานมีอารมณ์ทางบวก มีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การต่อไป โดยจากการวิจัยนี้พบว่า การสนับสนุนจากองค์การในเรื่องโครงสร้างขององค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เป็นปัจจัยสำคัญขององค์การที่มีส่วนสนับสนุนและส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.1.2 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถขององค์การซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable resource) ทรัพยากรที่หายาก (Rare resources) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยสมบูรณ์ (Imperfectly imitate resource) และยากแก่การทดแทน (Difficult

to substitute) โดยเป็นทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร และทรัพยากรจับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ความสำเร็จ ความรู้ความชำนาญ ชื่อเสียง เป็นต้น โดยทรัพยากรเหล่านี้มีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen Jr, 2001; Fahy, 2002) โดยผู้วิจัยนำทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายแนวคิดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานถือเป็นความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การต่อไป

1.1.3 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เกิดจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานและการดำเนินการเรื่องความสุขในการทำงานในองค์การ และทำการสังเคราะห์ถึงองค์ประกอบของความสุขในการทำงานจากมิติของความสุข 3 ประการ ได้แก่ 1) มิติทางจิตใจ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรองพนักงานในการบรรลุเป้าหมายและความมุ่งมั่นในความพยายามของตนเอง (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003) 2) มิติทางกายภาพ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการโรคหรือการบาดเจ็บ ความเครียดจากการทำงาน ผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการทำงาน เช่น การบริการทางสุขภาพ เป็นต้น และ 3) มิติทางสังคม เป็นการศึกษาเกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุนทางสังคม ความสัมพันธ์ ความร่วมมือและการประสานงาน เป็นต้น (Grant, Christianson, & Price, 2007) ดังนั้น องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม จึงประกอบไปด้วย 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน 2) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และ 3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน นอกจากนี้ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบว่า ระบบการคัดเลือกพนักงาน ยังเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน

1.1.4 การพัฒนากรอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship) โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม และผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งสามารถนำไปเป็นแบบจำลองเริ่มต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาด้านกลยุทธ์

การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมต่อไป โดยประโยชน์เชิงทฤษฎีทั้งในด้านปัจจัยด้านสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรได้มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม มาจากแนวคิดในการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เกิดมาจากการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเป็นการมุ่งเน้นลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม ซึ่งทั้งสามปัจจัยนำไปสู่การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบเพิ่มเติมอีกว่า “ปรัชญาและนโยบายหลักขององค์การ” เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์การ กล่าวคือ องค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์การและเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ โดยขั้นตอนที่สำคัญก่อนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์การ คือ การสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพันของพนักงาน ถือเป็นการประเมินตนเองของโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์การ ทำให้องค์การได้ทราบถึงจุดแข็งขององค์การที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุข รวมทั้งจุดอ่อนที่พนักงานไม่พึงพอใจ และควรได้รับการปรับปรุง ซึ่งผลจากการสำรวจนี้จะเป็นแนวทางสำคัญที่โรงแรมจะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงานของโรงแรมมากที่สุด

2) ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเรื่องพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินขององค์การทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

1.1.5 ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สู่การทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมใน

ประเทศไทย โดยการออกแบบการวิจัยโดยวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยเริ่มต้นจากการพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน การทดสอบเชิงปริมาณกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักด้านความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จาก เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรความสุขอย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว รวมทั้งโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) และการดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) รวมทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และโรงแรมที่ตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าว และนำผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในธุรกิจโรงแรมต่อไป

ประโยชน์ด้านนโยบาย

1.2.1 ภาครัฐควรมีนโยบายที่ส่งเสริมและมีกระบวนการที่สนับสนุนให้มีโรงแรมที่เป็นองค์กรต้นแบบด้านการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอิสระ และโรงแรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย เพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานตามบริบทของสังคมไทย ทั้งนี้ เนื่องจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานดังกล่าวส่งผลดีทั้งต่อบุคลากรและองค์กร ดังนั้น ภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับโรงแรมในประเทศไทยให้มากขึ้นต่อไป

1.2.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสุขในการทำงาน รวมทั้งสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการให้ความรู้ต่อผู้บริหารของโรงแรมในการจัดการองค์กรเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยปัจจัยที่มาจากการสนับสนุนจากองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการสร้างความสุขในการทำงาน และผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า โครงสร้างขององค์กรแบบมีชีวิตวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากองค์กรที่ส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร

โดยกลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสร้างความสำเร็จแก่องค์กร ยิ่งไปกว่านั้น หากพนักงานมีความสุขในการทำงาน ยังสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า และนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสู่ระดับสากลต่อไป

1.2.3 มีการกำหนดให้การสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานภายในเครือข่ายของผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม เพื่อสร้างความร่วมมือในการจัดการความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางและวิธีการในการสร้างความสุขในการทำงานในกับพนักงานในธุรกิจโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นกิจการที่มีรูปแบบการทำงานที่มีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ จึงทำให้การสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในวงการอุตสาหกรรมเดียวกันจะเป็นการได้รับข้อมูลที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ใกล้เคียงกัน และสะดวกต่อการนำไปปรับใช้ได้ง่ายขึ้น

1.2.4 มีการวางแผนและกำหนดความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในระดับองค์กร โดยจัดให้มีส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการสร้างความสุขในการทำงานของโรงแรมเพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นในระยะยาวและมีความต่อเนื่อง โดยผู้รับผิดชอบหลักอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม จะเห็นได้ว่า ผู้นำจึงเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำให้มีความเข้าใจในการพันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินการในธุรกิจโรงแรม เพื่อนำไปใช้ธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

ประโยชน์ด้านการจัดการ

1.2.5 ปรัชญาและนโยบายขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรที่มุ่งดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน จึงต้องมีปรัชญา แนวคิด รวมทั้งนโยบายหลักขององค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญต่อพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กร และเป็นกลุ่มผู้ที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ปรัชญาและนโยบายการที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร

1.2.6 ผู้บริหารควรทำการสำรวจองค์กรโดยทำการประเมินตนเอง (Self-Assessment) กล่าวคือ โรงแรมต้องทำสำรวจกับพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจหรือระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยแบบสำรวจดังกล่าวควรครอบคลุมในทุกประเด็นขององค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

เป็นต้น ทั้งนี้ ผลสำรวจดังกล่าวสามารถช่วยให้องค์การรู้จักผู้ดูแลและจุดอ่อนขององค์การ เพื่อนำมาปรับการกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสุขในการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงานต่อไป

1.2.7 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การในธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน สามารถนำองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ตอบสนองความสุขในการทำงานของพนักงานใน 3 มิติ ทั้งทางจิตใจ กายภาพ และสังคม ไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานประกอบไปด้วย การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน โดยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้ได้ดังนี้

- ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเพื่อนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ในมิติที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ การมอบหมายที่มีคุณค่าท้าทาย รวมทั้งการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่มีความเฉพาะเจาะจง เหมาะกับคุณสมบัติทั้งในด้านความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน รวมทั้งการสร้างรายการการยกย่องชมเชยให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปเป้าหมายขององค์การ เช่น การมอบเกียรติบัตรแสดงการยกย่อง การมอบสิ่งของหรือรางวัลพิเศษ ฯลฯ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยให้พนักงานรู้สึกถึงการได้ตอบสนองความสุขทางจิตใจ ซึ่งการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานในมิติคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ ถือเป็นความต้องการของมนุษย์ในด้านความต้องการทางสังคม (Social Needs) การยอมรับนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจภายในของพนักงาน

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติในการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในชีวิตและงาน เนื่องจากลักษณะงานในธุรกิจโรงแรม เป็นกิจการที่มีการดำเนินงานตลอด 24 ชั่วโมง พนักงานหลายส่วนในองค์การมีการทำงานเป็นรอบ (Shift) ดังนั้น ด้วยลักษณะการทำงานดังกล่าวของธุรกิจโรงแรมจึงอาจส่งผลกระทบต่อสมดุลในชีวิตและงานของพนักงานในองค์การ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์การควรสร้างแนวทางในการจัดการของพนักงานให้เกิดความสมดุล ทั้งในเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนอื่นที่นอกเหนือจากงาน กล่าวคือ การจัดการเรื่องผลประโยชน์ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคม สภาวะเศรษฐกิจ และตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมทั้งมีกระบวนการจัดการให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานตามลักษณะการดำเนินชีวิตของพนักงานแต่ละคน เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดในแต่ละบทบาทระหว่างงานและครอบครัว รวมทั้งลดความเครียดและความเหนื่อยล้าในการทำงาน เช่น การแลกเปลี่ยนชั่วโมงการทำงานตามเวลาที่เหมาะสมในชีวิตของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแนวทางดังกล่าวถือเป็นการตอบสนองความพึงพอใจภายนอกของมนุษย์ ไม่

ว่าจะเป็นเรื่อง ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งถือเป็นมิติ ความสุขทางกายภาพของพนักงานในองค์กร

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการจัดการความหลากหลายในการทำงาน เนื่องจากลักษณะของธุรกิจใหม่มีความเป็นสากลมากขึ้นทั้งในส่วนของธุรกิจและส่วนของ ลูกค้า รวมทั้งธุรกิจโรงแรมที่พบความหลากหลายทั้งระหว่างผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ ทั้งในมิติระดับ ปฐมภูมิ เช่น อายุ เพศ ชาติพันธุ์ เป็นต้น และระดับทุติยภูมิ เช่น ความเชื่อ การศึกษา ประสบการณ์ ทำงาน เป็นต้น โดยองค์กรควรมีการออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือของ พนักงานที่มีความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกันและ การดำเนินชีวิตที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างกันระหว่างพนักงาน ทั้งในด้านทัศนคติ การสื่อสาร รวมทั้งพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม มีการจัดกิจกรรมกลุ่มภายในองค์กรเพื่อสร้างความ สามัคคีในองค์กร เป็นต้น

1.2.8 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต้องบประมาณในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรของธุรกิจโรงแรม เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดประการหนึ่งสำหรับ องค์กรบริการเช่นในธุรกิจโรงแรม และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุข ในการทำงาน ทั้งในด้านการนำเสนอคคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการ จัดการความหลากหลายในการทำงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ในการส่งเสริมความสุขให้ เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานที่ดี ขึ้นของธุรกิจ ทั้งนี้ การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานดังกล่าว จำเป็นต้องมี งบประมาณในการดำเนินกิจกรรม เช่น การมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี การจัด กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน การจัดสรรเรื่องสวัสดิการที่เหมาะสม และการจัดโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกันระหว่างพนักงาน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการวางแผนด้าน งบประมาณเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความสุขในการทำงานของพนักงานตามแนวทางที่ได้จากผล การศึกษาข้างต้นต่อไป

1.2.9 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน สามารถใช้ผลการศึกษานี้เป็นแนวทางในการจัดการและดำเนินการ เกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการมุ่งการสร้างองค์กรให้มีลักษณะ ที่เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร โดย ผู้วิจัยเสนอแนะโดยมุ่งเน้นจากผลการศึกษา ดังนี้

1) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้องค์กรมีการดำเนินกิจกรรมในองค์กรตามลักษณะ โครงสร้างองค์กรแบบชีวิต (Organic Organizational Structure) กล่าวคือ ลักษณะของโครงสร้าง

การทำงานที่ปรับปรุงแบบการทำงานตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญ มีความยืดหยุ่นสูงในลำดับขั้นของการสั่งการและความสลับซับซ้อนของสายบังคับบัญชา ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มากเกินไป โดยมีการปรับตัวในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และในด้านวัฒนธรรมองค์กร เน้นการประสานงานที่ยืดหยุ่น ใช้ระบบความร่วมมือแบบผสมผสานข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารที่ยืดหยุ่น การควบคุมแบบหลวม สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามความเหมาะสม โดยบางแผนกหรือบางตำแหน่งงานในธุรกิจโรงแรม อาจจำเป็นต้องมีการยืดหยุ่นในบางกฎระเบียบหรือข้อบังคับในการทำงาน เช่น การเข้าออกงานของพนักงานฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายขายที่ต้องออกไปพบลูกค้าในโรงแรมเป็นประจำ องค์กรอาจใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญและช่วยลดขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานให้เกิดความสะดวกมากขึ้น เช่น การลงชื่อออกจากภายนอกโรงแรมผ่านระบบที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ออกแบบหรือจัดทำขึ้น (HR Application) ทั้งนี้ เพื่อลดขั้นตอนที่อาจทำให้พนักงานเกิดความยุ่งยากโดยไม่จำเป็น ซึ่งอาจเป็นแนวทางสำคัญที่นำไปสู่การส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในโรงแรมได้

2) ผู้บริหารองค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture) ให้เกิดขึ้นกับการทำงานในองค์กร กล่าวคือ มีการมอบอำนาจในการทำงานทั้งในการตัดสินใจและการดำเนินงานให้กับพนักงาน เน้นการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม มอบความไว้วางใจในการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน อีกทั้งยังมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน ทั้งนี้ การมอบอำนาจให้กับพนักงาน อาจเป็นการให้อำนาจด้วยการมอบความรับผิดชอบในงานให้กับพนักงานได้มีโอกาสออกแบบและดำเนินการด้วยตนเอง โดยองค์กรอาจมีการวางกรอบให้กับพนักงานเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการทำงาน รวมทั้งอาจมีการจัดตั้งทีมงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกัน การให้คำแนะนำต่อกันเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่รู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย ทั้งนี้ องค์กรควรตั้งอยู่บนพื้นฐานในการให้การสนับสนุนพนักงานจากองค์กรอย่างแท้จริง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ซึ่งนำไปสู่การเติบโตในอาชีพได้ในที่สุด

3) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethical Transformational Leadership) ส่งผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น การมุ่งเน้นในการแสดงออกของผู้นำทั้งลักษณะพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบทางจริยธรรม

การสนับสนุนการทำงานต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานอย่างยุติธรรม จึงเป็น ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับ พนักงานในองค์กร

ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้พบข้อจำกัดของการศึกษา (Limitation of the Study) เพื่อนำไปปรับใช้ สำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป โดยข้อจำกัดในการศึกษา มีดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยระดับการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับองค์กรเท่านั้น โดยกำหนดให้ผู้ตอบ แบบสอบถาม คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม จึงทำให้ผลการศึกษามาจากความ คิดเห็นของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยไม่ได้เห็นจากมุมมองของพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลจากการดำเนินกิจกรรมการสร้างความสุขในการทำงานที่โรงแรมเป็น ผู้ดำเนินการ จึงทำให้ผลการศึกษากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในครั้งนีมาจาก ทิศนะของผู้บริหารองค์กรเท่านั้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มี ข้อจำกัดในด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษา เพิ่มเติมในระดับบุคคล เช่น ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์กับพนักงาน เพื่อให้เห็นมุมมอง ของพนักงานที่มีต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ ของการดำเนินกลยุทธ์ความสุขในการทำงานในมุมมองของพนักงาน นอกจากนี้ ควรทำการศึกษาใน พหุระดับ (Multi-Level Model) เช่น ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร เป็นต้น เพื่อให้เห็น ถึงองค์ประกอบของความสุขในการทำงานในหลายระดับ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกล ยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความสุขในการทำงานของ องค์กร

2. ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ในมิติที่เกี่ยวข้องกับทางจิตใจ กายภาพ และสังคม เช่น บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น หรืออาจหมายถึงองค์ประกอบในการสร้างความสุขที่เกิดมาจากปัจจัยภายในตนเองของพนักงานที่ส่งผลต่อการสร้างความสุขในการทำงานได้ เช่น ทักษะชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

3. จากสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจากผลการศึกษาตามสมมติฐานดังกล่าวนี้ ถูกปฏิเสธ ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานไม่มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้น ในอนาคตจึงควรทำการทดสอบซ้ำในสมมติฐานเพื่อทดสอบว่ามีความแตกต่างกับผลการศึกษาในครั้งนี้หรือไม่

4. ในการวิจัยในอนาคต อาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ มาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุมที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน ได้แก่ มาตรฐานโรงแรม หรือแม้กระทั่งตัวแปรอื่น ๆ เช่น จำนวนพนักงาน ประเภทของโรงแรม และขนาดโรงแรม ฯลฯ เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไรก็ตามในเรื่องการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยและผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

5. เนื่องจากวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยนี้ คือ ศึกษาผลกระทบการจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้น ในอนาคตจึงควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปทำการศึกษาในธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันผลการศึกษา

6. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ระบบการคัดเลือกพนักงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วยเพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่เพิ่มขึ้น

7. นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังพบว่า การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วยเพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่เพิ่มขึ้น

8. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มีข้อจำกัดในด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เนื่องจากการสร้างความสุขในการทำงานสำหรับบางองค์การอาจเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องใช้ระยะเวลาเพื่อ

ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนกับองค์กร ดังนั้น การศึกษาแบบระยะยาวอาจทำให้เห็นผลการวิจัยที่ชัดเจนครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

จากการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะข้างต้น สามารถชี้ชัดได้ว่า ผลการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความสุขในการทำงานในประเทศไทย รวมทั้งนักวิชาการในสาขาวิชาอุตสาหกรรมบริการ และที่สำคัญคือ จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งหากโรงแรมให้ความสำคัญและนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางเพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร จะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อพนักงาน และต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของโรงแรม ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถนำไปสู่ประโยชน์ในเชิงมหภาคของประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง



รายการอ้างอิง



- A Wright, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007). The moderating role of employee well being on the relationship between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93-104.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. (2007). *Marketing research*. New York: John Wiley & Son.
- Aarons, G. A. (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric services, 57*(8), 1162-1169.
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of Social Science, 8*(1), 7-12.
- Akdağ, F. (2012). *Impact of Empowerment on Work-life Balance and Employee Well-being*. Paper presented at the Cambridge Business & Economics Conference, Cambridge, UK
- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers, 5*(4), 270-279.
- Almeida, D. M., & Davis, K. D. (2011). Workplace flexibility and daily stress processes in hotel employees and their children. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 638*(1), 123-140.
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies, 3*(3), 662-671.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 201-220.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management, 49*(6), 977-998.

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers.
- Atheya, R., & Arora, R. (2014). Stress and its brunt on employee's work-life balance (wlb): A conceptual study. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 57-62.
- Atkinson, C., & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee relations*, 33(2), 88-105.
- Avison, D., Powell, P., Keen, P., Klein, J., & Ward, S. (1995). Addressing the need for flexibility in information systems. *Journal of Management Systems*, 7(2), 43-60.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*: Sage.
- Aytemiz Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*: Sage Publications.
- Barbosa, Í., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22(4), 274-288.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand. *England: John Wiley & Sons Ltd*, 132-145.
- Bartz, D. E., Hillman, L. W., Lehrer, S., & Mayhugh, G. M. (1990). A model for managing workforce diversity. *Management Education and Development*, 21(4), 321-326.

- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). CA: Mind Garden, Redwood City.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2013). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Baum, T., & Cheung, C. (2015). *Women in Tourism & Hospitality: Unlocking the Potential in the Talent Pool*. Paper presented at the White Paper, Launched at the Women in Tourism and Hospitality Forum in Hong Kong.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- BEGEÇ, S., & Saruhan, Ş. C. (2013). More Effective Management Perspective by Using Diversities: In The Army Examples. *Journal of Yasar University*, 30(8), 5009-5020.
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *M@ n@ gement*, 17(4), 214-236.
- Besler, S., & Sezerel, H. (2012). Strategic diversity management initiatives: A descriptive study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 624-633.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2016). *Research in education*: Pearson Education India.
- Blair, S., McDougall, M., Masson, M., & Maxwell, G. (2000). The equal opportunities/managing diversity debate: engaging with a macro perspective. *Management Research News*, 23(9/10/11), 22-24.
- Blazovich, J. L., Smith, K. T., & Smith, M. (2014). Employee-Friendly Companies and Work-Life Balance: Is There an Impact on Financial Performance and Risk Level? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 1-14.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29-36.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Caillier, J. G. (2016). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in US Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284-307.
- Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Carlsson, B. (1989). Flexibility and the theory of the firm. *International Journal of Industrial Organization*, 7(2), 179-203.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(4), 605.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.
- Chan, B., & Mackenzie, M. (2013). *Tourism and Hospitality Studies: Introduction to Hospitality*. Hong Kong: The Government of the Hong Kong Special Administrative Region, Education Bureau.

- Chang, C.-S. (2015). Moderating Effects of Nurses' Organizational Support on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724-745.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International journal of human resource management*, 9(1), 136-154.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
- Christensen-Hughes, J. (1992). Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(2), 78-87.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Himelright, J. L., Harrison, M. M., Crouter, A. C., & Drago, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 275-298.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Washington DC: Sage

- Cronbach, L. J. (1984). A research worker's treasure chest. *Multivariate behavioral research, 19*(2-3), 223-240.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51*(4), 252.
- Daft, L. (2008). *New Era of Management*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dalton, D. (2000). Understanding high performance organizations. *Security, 37*, 69-73.
- Danielle, D. (2012). Sources of meaningfulness in the workplace: a study in the US hospitality sector. *European Journal of Training and Development, 36*(2/3), 351-371.
- Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine, 50*(5), 304-309.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive, 13*(2), 68-80.
- Dastane, O., & Eshgbe, J. W. (2015). Effect of diversity elements at workplace: An empirical study. *International Journal of Accounting and Business Management, 3*(1), 62-69.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(4), 451-466.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science, 5*(12), 118-122.
- Deery, M., & Jago, L. K. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research, 9*(2), 97-108.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Organizational dynamics*, 33, 98-109.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Dex, S., & Scheibl, F. (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of general management*, 24(4), 22-37.
- Dhevabanchachai, N.-t., & Muangasame, K. (2013). The Preferred Work Paradigm for Generation Y in the Hotel Industry: A Case Study of the International Tourism and Hospitality International Programme, Thailand. *International Education Studies*, 6(10), 27-38.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage.
- Diener, E. (2000). The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- Dilhani, W., & Dayarathna, N. (2016). The Impact of Work Life Balance Practices on Employee Performance of Female Machine Operators on the Sri Lankan Apparel Sector. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 13-26.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., & Steele, C. (2013). "Flexibility" as the rationale for organizational change: a discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83-97.
- Edirisooriya, W. A. (2014). Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo. Paper presented at the Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics Faculty of Management and Finance, University of Ruhuna, Sri Lanka.
- Ehimare, O., & Ogağa-Oghene, J. (2011). The impact of workforce diversity on organizationasl effective: A Study of a Nigerian Bank *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 11(3), 93-110

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(1), 42-51.
- Eisenberger, R. , Huntington, R. , Hutchison, S. , & Sowa, D. (1986) . Perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 71*(3), 500.
- El-Said, O. A. (2014). Impacts of respect, support, and teamwork on hotel employees' morale in Egypt. *Anatolia, 25*(2), 211-227.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*(1), 335-362.
- Esfahani, A. N., & Hashemi, S. (2014). The Effect of Diversity Management on the Employees' Happiness (the Case of Yaran Paper Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4*(5), 168-176.
- Esty, K. C., Griffin, R., & Hirsch, M. S. (1995). *A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity*. Mass: Adams Publishing.
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management, 12*(1), 17-29.
- Ewoh, A. I. (2013). Managing and valuing diversity: Challenges to public managers in the 21st century. *Public Personnel Management, 42*(2), 107-122.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review, 11*(1), 57-77.
- Fatima, H. (2011). Does employee retention affect organizational competence. *Industrial Engineering, 1*(1), 24-39.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(1), 01-10.
- Figuerska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics, 7*(2).
- Finn, D. R. (1992). The meanings of money: A view from economics. *American behavioral scientist, 35*(6), 658-668.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Flynn, G. (1997). Making a business case for balance. *Workforce*, 76(3), 68-74.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166.
- Gardulf, A., Orton, M. L., Eriksson, L. E., Undén, M., Arnetz, B., Kajermo, K. N., & Nordström, G. (2008). Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scandinavian journal of caring sciences*, 22(2), 151-160.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied psychology*, 76(2), 299.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 93-118.
- Glor, E. (2001). Ideas for enhancing employee empowerment in the government of Canada. *OPTIMUM*, 30(3/4), 14-26.
- Gobler, P. A. (2002). *Human Resource Management in South Africa*. London: Thompson Learning.
- Gostick, A., & Elton, C. (2009). *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance [Updated & Revised]*: Simon and Schuster.

- Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5, 263.
- Goudswaard, A., & De Nanteuil, M. (2000). Flexibility and working conditions: A European bibliographical review. *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Gray, M., Qu, L., Stanton, D., & Weston, R. (2004). Long work hours and the wellbeing of fathers and their families. *Australian journal of Labour economics*, 7(2), 255.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*, 27(4), 354-368.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1(4), 1-3.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Greenfield, C., & Terry, M. (1995). Work/life: From a set of programs to a strategic way of management. *Employment Relations Today*, 22(3), 67-81.
- Grobler, P. A. (2005). *Human resource management in South Africa*: Cengage Learning EMEA.
- Gröschl, S. (2004). Current human resources practices affecting the employment of persons with disabilities in selected Toronto hotels: a case study. *International journal of hospitality & tourism administration*, 5(3), 15-30.
- Gröschl, S. (2011). Diversity management strategies of global hotel groups: a corporate web site based exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), 224-240.
- Gröschl, S., & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 262-268.

- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Guojuan, Z., Shuling, W., & Junli, Z. (2010). *Research on the happiness management model from the perspective of psychological capital*. Paper presented at the Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.
- GUZEL, T., AYDIN TÜKELTÜRK, Ş., & ÖZKUL, E. (2008). Importance and effect of empowerment in hotel enterprises. *Ege Academic Review*, 8(2), 419-436.
- Hacker, S. K., & Doolen, T. L. (2003). Strategies for living: Moving from the balance paradigm. *Career Development International*, 8(6), 283-290.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21(3), 157-168.
- Hanqin, Q. Z., & Ellen, W. (2004). Human resources issues facing the hotel and travel industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 424-428.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-

- Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159.
- Harvey, C., P., & Allard, M. J. (2012). Understanding and Managing Diversity. In (5th ed.): New Jersey: Pearson.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121.
- Herzberg, F., Snyderman, B. B., & Mausner, B. (1966). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Hogarth, T., Hasluck, C., Pierre, G., Winterbotham, M., & Vivian, D. (2000). Work-Life Balance 2000: Baseline study of work-life balance practices in Great Britain. *Warwick: Institute for Employment Research, Warwick University*.
- Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 268-287.
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- Hunjra, Ahmed Imran and Raza, Hassan and Munir, Irfan Ullah (2014): The Role of Employee Retention and Employee Productivity on the Performance of Oil & Gas Sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Empirical Research*, 2(11) : 449-453.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Hyman, J., & Summerclars, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33(4), 418-429.

- Insync, S. (n.d.). How to create a compelling Employee Value Proposition. Retrieved from
http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf
- Iqbal, A., Ijaz, M., Latif, F., & Mushtaq, H. (2015). Factors Affecting The Employee's Performance: A Case Study of Banking Sector In Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(08), 309-318.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Jackson, D. L. (2001). Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis: A Monte Carlo investigation. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 205-223.
- Jadesadalug, V. (2009). *Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences*. (Ph.D. Dissertation), Mahasarakham University.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- John Omogeafe, O., & Ohimai Friday, E. (2014). Organization Culture Types and Performance in Nigerian Universities. *European Journal of Business and Management*, 6(18), 80-88.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kanchanopast, S. (2013). Working Motivation Factors Affecting Job Performance Effectiveness. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 7(8), 2444-2446.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). Diversity: more than just an empty slogan. *Personnel Management*, 26(11), 46-50.

- Kaplan, D. (2008). *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (Vol. 10). Madison: Sage Publications.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Karodia, A. M., Chetty, N., & Singh, T. (2016). An Investigation into the Impact of Absenteeism on the Organisational Performance of a Private Security Company in Durban, Kwazulu-Natal. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 4(11), 105-159.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kessler, S. R. (2007). *The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior*. (Doctor of Philosophy), University of South Florida.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education+ Training*, 47(8/9), 628-639.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. Aldershot: Gower Publishing.
- Kinyanjui, S. (2013). Innovative strategies for managing workforce diversity in Kenyan leading corporations in present global scenario. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 20.
- Kirrane, M., & Buckley, F. (2004). The influence of support relationships on work-family conflict: Differentiating emotional from instrumental support. *Equal Opportunities International*, 23(1/2), 78-96.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, 28(1), 4-17.

- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. *Handbook of workplace diversity*, 53-74.
- Kramar, R. (1998). Managing diversity: Beyond affirmative action in Australia. *Women in Management Review*, 13(4), 133-142.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management review*, 12(4), 648-657.
- Kumarasamy, M. A. M., Pangil, F., & Isa, M. F. M. (2015). Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance. *Asian Social Science*, 11(25), 111.
- Kundu, S., Bansal, J., & Singh Chawla, A. (2015). *Managing Workforce Diversity through HR Practices: A Review*. Delhi: Victorious Publishers.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International management*, 13(2), 204-230.
- Lam, T., Lo, A., & Chan, J. (2002). New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201.
- Ledbetter, R. (2003). *Organizational structure: Influencing factors and impact in the grand prairie fire department*. Grand Prairie, Texas: National Fire Academy.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). When Empowering Employees Works, and When It Doesn't. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>

- Lehmkuhl, L. (1999). Health effects of long work hours. "32 Hours" Organization Report. Retrieved from <http://www.wen.net/32hours/Health%20Effects%20v2.htm>
- Levi, D. (2007). *Group dynamics for teams* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Lockwood, A., & Guerrier, Y. (1989). Flexible working in the hospitality industry: current strategies and future potential. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(1), 11–16.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *HR Magazine*, 48(6), 1-1.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.
- Lowenstein, M. (2008). Profitably linking employee behavior to customer loyalty: driving customer commitment through employee attitudes and actions. Retrieved from www.customerthink.com/files2/link_employee_behavior_to_customer_loyalty.pdf
- Mani, V. (2016). Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. *Great Lakes Herald*, 10(1), 70-87.
- Manion, J. (2003). Joy at work!: creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*, 33(12), 652-659.
- Manning, A. (2016). Unlocking the power of employee happiness: what top employees seek from the workplace today. *Strategic HR Review*, 15(4), 191-192.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1992). *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications* (5th ed.). St. Paul, Minn: West Publishing.
- Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000). Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 367-373.

- Mazerolle, S. M., & Goodman, A. (2013). Fulfillment of work–life balance from the organizational perspective: a case study. *Journal of athletic training, 48*(5), 668-677.
- McDonald, P., & Bradley, L. (2005). The case for work-life balance: Closing the gap between policy and practice. *Sydney: Hudson Global Resources.*
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review, 20*(1), 37-55.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise.* New York McGraw-Hill Education.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review, 8*(3), 193-214.
- McMurray, A., Pirola-Merlo, A., Sarros, J., & Islam, M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(5), 436-457.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain.* Mile End: Collective Learning Australia.
- Minnesota, U. (2015). Principles of Management. Retrieved from <http://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin, 86*(3), 493.
- Mohd, I. H., Shah, M. M., Anwar, N. A., & Mahzumi, N. (2016). Work-Life Balance: The effect on Absenteeism among Employees in a Malaysian Utility Company. *International Journal of Economics and Financial Issues, 6*(6S), 154-157.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*(3), 351-357.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). *Management, leadership in action.* New York: HarperCollins College Publishers.

- Moss, J. (2016). *Unlocking Happiness at Work: How a Data-driven Happiness Strategy Fuels Purpose, Passion and Performance*: Kogan Page Publishers.
- Munro, B. H. (1997). *Statistical methods for health care research* (3rd ed.). Philadelphia, PA: Lippincott.
- Munsamy, M., & Venter, A. B. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *SA journal of human resource management*, 7(1), 1-9.
- Nalbantian, R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2004). *Play to your Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Nandy, P. (2017). 7 HR lessons from Denmark in creating a happy workplace. Retrieved from <https://www.insidehr.com.au/7-lessons-hr-danes-creating-happy-workplace/>
- Naseem, K. (2018). Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *Journal of Social Science*, 4(1), 7-14.
- National Heart Foundation of Australia. (2011). Healthy Workplace Guide | Ten steps to implementing a workplace health program. Retrieved from https://www.heartfoundation.org.au/images/uploads/main/Active_living/Healthy-workplace-guide.pdf
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-52.
- Njoroge, W., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management e-ISSN*, 87-93.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.

- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work life balance and employee performance in selected commercial banks in lagos state. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 3(4), 63-77.
- Ogbo, A. I., Anthony, K. A., & Ukpere, W. I. (2014). The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria. *Mediterranean Journal of*
- Ólafsdóttir, S. (2008). The role of organizational culture in employees work-life balance as an aspect of health. (Master of Public Health), Nordic School of Public Health.
- Omar, S., & Noordin, F. (2015). *Work Happiness and Intention to Leave of ICT Professionals in Malaysia: An Exploratory Study*. Paper presented at the Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Publisher: Open University Press.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 1-15.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Erasmus Research Institute of Management Rotterdam: ERIM/Erasmus University".
- Peshave, M. A., & Gujarathi, R. (2014). An Analysis of Work-Life Balance (WLB) Situation of Employees and its Impact on Employee Productivity with Special Reference to the Indian Hotel Industry. *Asian J. Management*, 5(1), 69-74.

- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge. *Organizational dynamics*, 33(4), 329-337.
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z. A., Salehuddin, M., & Othman, Z. (2009). An empirical assessment of hotel departmental managers turnover intentions: The impact of organizational justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 173.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Management*. (11th). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- Rompho, B., & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 482-514.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by "Managing diversity". *Workforce diversity*, 3, 1-15.
- Rosethorn, H. (2016). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. USA: CRC Press.
- Ross, G. F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 9-13.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Paper presented at the Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Rowold, J. (2008). Relationships among transformational, transactional, and moral based leadership: Results from two empirical studies. *Leadership Review*, 8, 4-17.
- Rubin, A. (2012). *Statistics for evidence-based practice and evaluation*. US: Cengage Learning.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Saeed, K., & Farooqi, Y. A. (2014). Examining the relationship between work life balance, job stress and job satisfaction among university teachers (A case of university

- of Gujrat). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(6), 9-14.
- Safiullah, A. (2014). Impact of Rewards on Employee Motivation of the Telecommunication Industry of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(12), 22-30.
- Saisoonthorn, S., Thongborisut, C., & Rojniruttikul, N. (2014). *Workplace Happiness of Employees at Glaxosmithkline (Thailand) Limited*. Paper presented at the Proceedings of Annual Tokyo Business Research Conference, Waseda University, Tokyo.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work -family balance and job satisfaction: The impact of family -friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 95-117.
- Sarpong, S. (2016). The Service Industry and the "Moment of Truth": The Quest for the Holy Grail. *Athens Journal of Tourism*, 3(1), 25-40.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. (2002). *Management*. In. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: psychology press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research methodology for business: A Skill Building Approach* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sen, A. (1993). Capability and Well-Being. *The quality of life*, 30.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Moral leadership. *NASSP Bulletin*, 76(547), 121-121.
- Shekhar, S., & Narzary, S. (2012). A Gen Y Perspective: Managing Job, Career and Relationship. *Final*, 1.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.

- Simmons, M. (1996). *New leadership for women and men: Building an inclusive organization*. Adlershot: Gower.
- Singapore, M. o. M. (n.d.). Managing workplace diversity: A toolkit for organisations
Retrieved from
<http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>
- Singer, S. J., & Edmondson, A. C. (2008). When learning and performance are at odds: Confronting the tension. In P. Kumar & P. Ramsey (Eds.), *Learning and performance matter* (pp. 33-61). New Jersey: World Scientific Books.
- Singh, A. (2010). Implementing an Employee Value Proposition in the GCC: A Case Study on TNT Express.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.
- Sloan, M. M. (2005). *"There is No Happiness at Work!": Emotion Management, Inauthenticity, and Psychological Distress in the Workplace*. Unpublished PhD's thesis. Vanderbilt University, United States.
- Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947. R
- Steers, R. M., Porter, L. W., Steers, R. M., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Streimikiene, D., & Grundey, D. (2009). Life satisfaction and happiness-The factors in work performance. *Economics & Sociology*, 2(1), 9.
- Stumpf, S. A., Tymon Jr, W. G., & van Dam, N. H. (2013). Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 255-264.
- Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (1998). Effective leadership and management in nursing. *AJN The American Journal of Nursing*, 98(6), 16L.
- Susi, S., & Jawaharrani, K. (2011). Work-Life Balance: The key driver of employee engagement. *Asian journal of management research*, 2(1), 474-483.

- Tasnim, Z. (2016). Happiness at workplace: Building a conceptual framework. *World Journal of Social Sciences*, 6(2), 62-70.
- Tebbitt, B. V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 23(1), 18-23.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Templer, A. J., & Cattaneo, R. J. (1995). A model of human resources management effectiveness. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 12(1), 77-88.
- Tereza Leme Fleury, M. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3), 109-114.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, O. O. (2015). Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight from Selected Banks in Lagos State. *NG-Journal of Social Development*, 5(1), 96-108.
- Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G., & Breen, H. (2013). Employee stress and stressors in gambling and hospitality workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(2), 126-154.
- Towers Watson. (2557). เอกสารสรุป งานสัมมนาเรื่องคนเก่งและการให้ผลตอบแทนพนักงาน ประจำปี พ.ศ. 2557 : การสร้างความผูกพันและรักษาคคนเก่ง. จาก <https://www.towerswatson.com/>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.
- Tracy, D. (1992). *Ten Steps to Empower*. New York: Harper Collins.
- Tsai, C.-Y., Horng, J.-S., Liu, C.-H., & Hu, D.-C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.

- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied psychology, 87*(2), 304.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business, 45*(2), 109-121.
- Urbanová, H., Čermáková, H., & Vostrovská, H. (2016). Diversity Management in the Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64*(3), 1083-1092.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International advances in economic research, 6*(4), 649-661.
- Van Dyne, L., Kossek, E., & Lobel, S. (2007). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations, 60*(8), 1123-1154.
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth-a managerial perspective. *Procedia economics and finance, 3*, 660-665.
- Walker, J. R., & Miller, J. E. (2009). *Supervision in the hospitality industry: Leading human resources*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Walls, A., Wang, Y., Okumus, F., & Kwun, D. (2009). *Experiential Consumption—A Guests' Perspective, A Luxury-Hotel Segment Study*. Paper presented at the 14th Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Las Vegas, NV.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family -friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology, 60*(2), 397-427.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Publisher: Psychology Press.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 303-321.

- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- White, D. (1989). *Organization Behavior*. New York: imone & Schaster.
- White, R. D. (1999). Managing the diverse organization: the imperative for a new multicultural paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(4), 469-493.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organization: A Review of 40 Years of Research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Wilson, E. M., & Iles, P. A. (1999). Managing diversity—an employment and service delivery challenge. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 27-49.
- Wong, P.-Y., Bandar, N. F. A., & Sali, J. (2017). Workplace factors and work-life balance among employees in selected services sector. *International Journal of Business and Society*, 18(54), 677-684.
- Wong, S. C.-k., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.
- Wood, P. (2003). *Diversity: The invention of a concept*: Encounter Books San Francisco.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Fu, Y.-J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
- Zhu, C. J., & Dowling, P. J. (1998). Performance appraisal in China. *International management in China: Cross-cultural issues*, 115-136.

Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.

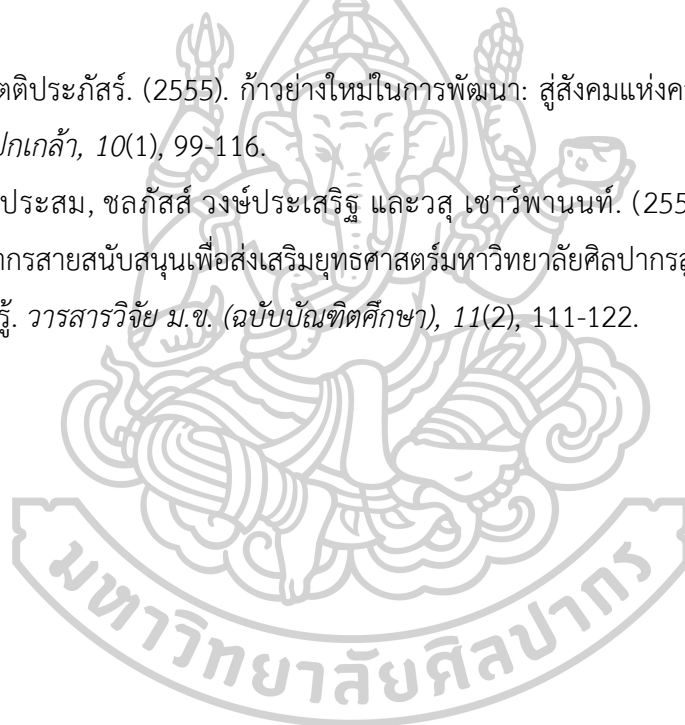
เกษมสิทธิ์ แก้วเกียรติคุณ. (2551). สมดุลชีวิตการทำงาน. *วารสารทรัพยากรมนุษย์*, 4(1), 36-45.

เจษฎา นกน้อย. (2552). การจัดการความหลากหลายในองค์กร : ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,

เสาวณี จันทะพงษ์ และกัมพล พรพัฒน์ไพศาลกุล. (2558). บทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ ภาคบริการท่องเที่ยวของไทย: ความสำคัญ ความท้าทาย และความยั่งยืน ตอนที่ 2. จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article27_10_58.pdf

เสาวลักษณ์ กิตติประภัสร์. (2555). ก้าว่างใหม่ในการพัฒนา: สู้สังคมแห่งความสุข. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 10(1), 99-116.

เอกอนงค์ คงประสม, ชลภัสร์ วงษ์ประเสริฐ และวสุ เชาว์พานนท์. (2554). สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิจัย ม.ข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*, 11(2), 111-122.



- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. (2552). เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตคนทำงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ คู่มือการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล: โดยการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- โชติกา ภาชีผล. (2555). องค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพของ ส.ส.ท.: การพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 25(2), 143-162.
- กนกวรรณ ศรีทองสุข. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงานโดยมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กรมการท่องเที่ยวน. (2557). คู่มือมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. จาก <http://www.selfitts.org/guide>
- กริช แรงสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- กัลยาณี คุณมี. (2552). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ขนิญรัตน์ อินทุลักษณ์ และอารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2557). การสร้างสมดุลชีวิตกับงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วารสารพยาบาลทหารบก, 15(3), 382-389.
- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, จำเนียร ชุณหโสภาค และดวงเนตร ธรรมกุล. (2558). ปัจจัยสร้างสุขขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 28(1), 95-111.
- จิตรลดา อมรวัฒนา. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. วารสารบริหารธุรกิจ, 33(125), 46-78.
- จิรประภา อัครบวร. (2556). โครงการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555-2556. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 5(1), 4-29.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหกิจ และสมบัติ กุสุมาวลี. (2554). 102 องค์กรหลากหลาย. กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ฉัฐชธรณ์ กาญจนศิลาพันธ์. (2560). ความพึงพอใจลูกค้าและการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพในธุรกิจโรงแรม. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(พิเศษ), 302-317.

- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 12(ฉบับพิเศษ), 168-184
- ชนมน ตั้งพิทักษ์ไกร, เมธินี วงศ์วานิช รัมภากาภรณ์ และสุชาวดี เกษมณ. (2558). การพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี (การงานอาชีพ1) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบ่า. *วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์*, 30(3), 158-167.
- ชลัญญา พรหมประเสริฐ และมานพ ชูนิล. (2556). สัมพันธภาพในครอบครัวกับความสุขในการทำงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานรองผู้ว่าการเชื้อเพลิงและสายงานรองผู้ว่าการระบบส่งการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 32(3), 54-69.
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2549). จริยธรรมของผู้ नेता. *วารสารนักบริหาร*, 26(3), 20-25.
- ชาย โพลีตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชินกร น้อยคำยาง, & ปภาดา น้อยคำยาง. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลาง. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชุตินา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ขวลิต เกิดทิพย์ และชิดชนก เชิงเขาว. (2559). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 8(1), 168-181.
- ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, Silpakorn University, 8(2), 1654-1671.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ คณินาภรณ์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างงานและชีวิตและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผลของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์, ธนายุ ภู่วิทยาธร และนิตย์ หทัยวสีวงศ์ สุขศรี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 12(1), 21-43.
- ดวงเนตร ธรรมกุล, ขวัญเมือง แก้งคำเกิง และอัจฉรา ประเสริฐสิน. (2554). การพัฒนาดัชนีองค์กร สุขภาวะ. *วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 5(2), 8-19.
- ตามรัศม์ รัตนนาคินทร์. (2557). ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของ เกสซ์กรโรงพยาบาล ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. *Veridian E-Journal Science and Technology Silpakorn University*, 1(4), 17-30.
- ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคนสร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. ปทุมธานี พิมพ์ตะวัน.
- ถิตรีตน์ พิมพ์ภรณ์. (2557). การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมและการ ท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ถิตรีตน์ พิมพ์ภรณ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของ องค์กร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 543-566.
- ถิตรีตน์ พิมพ์ภรณ์ และชลธิชา รุ่งศรี. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในธุรกิจโรงแรม เขตพื้นที่พัทยา จังหวัดชลบุรี. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 16(1), 39-51.
- ถิตรีตน์ พิมพ์ภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ความสุขในการทำงาน : ความท้าทายของการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 18(2), 113-126.
- ถิตรีตน์ พิมพ์ภรณ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). องค์ประกอบความสุขการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในธุรกิจโรงแรมเมืองพัทยา. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 121-139.
- ถิตรีตน์ พิมพ์ภรณ์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). การให้ความหมาย ที่มาของความหมายและ องค์ประกอบ ความสุขในการทำงานของกลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยในเจนเนอเรชันวาย : การ วิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 12(1), 109-144.
- ธเนศทัต สุนัยสาทร และถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานสายการผลิตบริษัท สยามโคลทติ้ง ซัพพลายเออร์ จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์*, 37(2), 23-35.

- ธนาคารไทยพาณิชย์: Economic Intelligence Center. (2558). วางกลยุทธ์ฝ่าวิกฤตแรงงานไทย. จาก <https://www.scbeic.com>
- ฉัสมน วรรณพิน และวาสนี วิเศษฤทธิ์. (2555). ความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยภายใต้กำกับของรัฐ. *รามธิบดีพยาบาลสาร*, 18(1), 9-13.
- นงคันุช ศรีธนาอนันต์. (2544). การโรงแรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2554). *การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินโพร จำกัด.
- บงกชพร ตั้งฉัตรชัย, บุญทิพย์ สิริธรงค์ศรี, สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล และวิไลพร รังควัต. (2554). ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารสภาการพยาบาล*, 26(4), 43-54.
- บำรุง สาริบุตร. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสุขภาวะของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม. (ปริญาคุณุภบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์, ฉันทนา จันทร์บรรจง, ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ และอนุชา กอนพ่วง. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(ฉบับพิเศษ), 136-145.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 103-108.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 5(2), 1-12.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2561, 26 กุมภาพันธ์). ธุรกิจโรงแรมไทย แข่งขันสูง (แต่) ตัวเลขโตทั่วประเทศ. ประชาชาติธุรกิจ. จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-122784>
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2554). การจัดการความเครียด เพิ่มความสุข เพื่อประสิทธิผลในการทำงาน. *วารสารนักบริหาร*, 31(2), 95-101.
- ประภาพรรณ อุ่นอบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2555). *การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข : แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา*. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การรับรู้การสนับสนุนขององค์การและความพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การ. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 643-654.
- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, ยุทธนา ไชยจุกุล และคานู ปรียา โมฮาน. (2558). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดทุกระดับ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 21(1), 135-158.
- เพชรวัฒน์ เส้นทอง. (2560). กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การทางสังคม: กรณีวัดในประเทศไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 226-240.
- พนิดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2557). การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง. *วารสารธรรมศาสตร์*, 33(3), 19-48.
- พรธนิภา สืบสุข. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรัตน์ แสงหาญ, อภิญา อิงอาจ และปาริชาติ อมรรัตน์น้ำหนึ่ง. (2560). การสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์กรสุขภาวะในภาคตะวันออก. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(5), 1-18.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิภพ อุดร. (2556). Human Vision : 2013 and Beyond. *Journal of HR Intelligence*, 8(1).
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารนักบริหาร*, 31(1), 153-159.
- ภัทรพัน ลากเกียรติพร. (2559). ความยุติธรรมในองค์การกับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานบริการกลุ่มวัยเริ่มทำงาน. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ. (2549). WLB สมดุลระหว่างชีวิตกับงาน : เรื่องจริงหรือแค่อิงนิยาย. *วารสารข้าราชการ*, 51(1), 18-22.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท.
- มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย. (ม.ป.ป.). คู่มือพิจารณามาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. จาก https://thaihotels.velademo.com/attachments/view/?attach_id=133113

- ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจฉรา ประเสริฐสิน, จริญญา ชื่นศิริมงคล และศิริพร คุรุฑ กาศ. (2558). ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ): การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. *วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 9(1), 52-62
- ยุวดี จันทะศิริ. (2559). กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างาน เพื่อการพัฒนาพนักงานในที่ทำงาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 35(5), 210-220.
- รวมศิริ เมณะโพธิ. (2550). เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข กรณีนักศึกษาภาคพิเศษ ระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต), สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- รศรินทร์ เกรย์, วรชัย ทองไทย และเรวดี สุวรรณพเก้า. (2553). *ความสุขเป็นสากล*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรางคณา ผลประเสริฐ, ชูชัย ศรขำนิ และพาณี สีดกะลิน. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- วฤชสพร ญัฐรุจิโรจน์. (2560). บทบาทที่ซับซ้อนของคนวัยแรงงานในครอบครัวที่มีสมาชิกพึงพิง. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 7(2), 355-372.
- วัศยา หวังพลายเจริญสุข และวิชัย อุตสาหจิต. (2558). การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรสร้างสุข. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(3), 191-201.
- วิจัยกรุงศรี. (2559). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2559-2561: ธุรกิจโรงแรม. จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/32e9a477-0eb4-42ca-b10e-5514ede02eb7/IO_Hotel_2016_TH.aspx
- วิทยา ดำนังอรกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาพร วรหาญ. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาล. *วารสารสมาคมพยาบาลฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 31(4), 6-15.
- ศยามล เอกะกุลานันต์. (2554). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 17(2), 85-102.
- ศิริภัสสร วงศ์ทองดี. (2552). การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน. จาก http://hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=2355
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. (บริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,
- ศุภางค์ นันตา. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย. (ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,

ศูนย์การสื่อสารนานาชาติแห่งจุฬาฯ. (ม.ป.ป.-a). กลยุทธ์. จาก

<http://www.chulapedia.chula.ac.th>

ศูนย์การสื่อสารนานาชาติแห่งจุฬาฯ. (ม.ป.ป.-b). ทูมนมนุษย์. จาก

<http://www.chulapedia.chula.ac.th/>

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (2560). ธุรกิจโรงแรม. จาก

<http://www.gsb.or.th>.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). SME พร้อมปรับกลยุทธ์รับมือการแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรม. จาก

<https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/SMEHotelStrategy2016.pdf>

สถาพร พงษ์พิบูล. (2558). ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออก. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 11(4), 60-70.

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2550). *ทฤษฎีและการปรับพฤติกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของครูศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. (รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สมพร ปานยินดี. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมาคมโรงแรมไทย. (2561). รายชื่อสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย. จาก <http://thaihotels.org/>

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2551). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

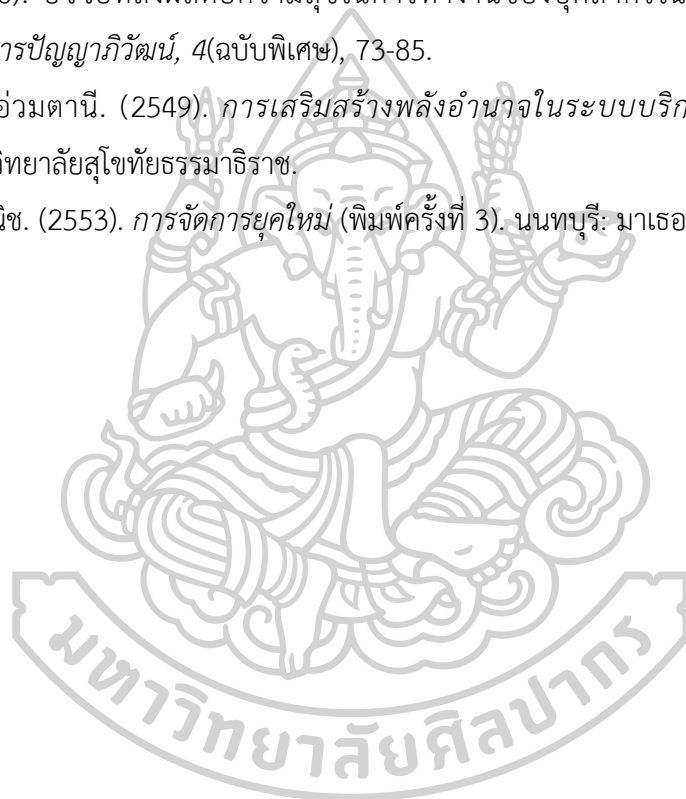
สาคร สุขศรีวงศ์. (2560). *การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.

สาธิต เชื้ออยู่นาน, ยุทธนา ไชยจุฑา, สุนทร คล้ายอำ จากณัฐวุฒิ อรินทร์. (2558). พฤติกรรมการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ปัจจัยเชิงสาเหตุภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหวิทยาลัยขอนแก่น*, 8(2), 1-16.

- सानิตย์ หนูนิล. (2559). การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (ม.ป.ป.). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12. จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2553 และแนวโน้มปี 2554. จาก http://www.sme.go.th/upload/mod_download/chapter-7-20171024115544.pdf
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2553 และแนวโน้มปี 2554. จาก http://www.sme.go.th/upload/mod_download/Executive-Summary-Thai-20171024120303.pdf
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.). พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗. จาก <https://www.dip.go.th>
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สิริศา จักรบุญมา และถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายบำรุงรักษาในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 40(1), 180-193.
- สุดาร์ตน์ สุดาบุตร, ศิริวรรณ กวงเพ็ง และลินจง โพชารี. (2560). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะความเครียดของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. *วารสารช่อพะยอม*, 28(2), 48-56.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. (ดุสิตนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. (2557). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(2), 1-15.
- หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). หอการค้าสรุปแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนธุรกิจบริการ 4 สาขา ก่อนก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. จาก <http://www.thaichamber.org/scripts/detail.asp?nNEWSID=7162>
- องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. *วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 21(1), 15-33.
- อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา, อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, ราชนันท์ บุญธิมา และวีระ สุภากิจ. (2557). การบริหารความสุขในสถานศึกษา. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(88), 15-32.
- อนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2559). วัฒนธรรมองค์การ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 10(4), 35-46.
- อมรรัตน์ แก้วทวี, & อารีวรรณ อ่วมตานี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงานบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนภาคใต้. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(3), 313-320.
- อรนิษฐ์ แสงทองสุข. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (รายงานการวิจัย สาขาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อรรจนา เกตุแก้ว และอัฐธมา นิลนพคุณ. (2558, 27 มีนาคม 2558). แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์กรุงเทพมหานคร. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 34 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรัญญา ออมสินสมบูรณ์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารกรมแพทย์ทหารบก. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 7(2), 87-98.
- อริสรา อินทรขุนทด, อภิชาติ ใจอารีย์ และประสงค์ ต้นพิชัย. (2557). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(3), 1083-1097.

- อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์. (2560). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 2(2), 75-89.
- อัจนา เตมีย์. (2554). การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ จิตลักษณะ คุณภาพชีวิตการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงแรมในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัชฌา ชื่นบุญ, รุ่งฤดี โลหวิวัฒน์, ศราวุธ มั่งสูงเนิน, จิราภรณ์ โภชกปรีภรณ์ และสุนทร ช่องชนิล. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเซนต์เมรี่. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 4(ฉบับพิเศษ), 73-85.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2549). *การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
 - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
 - ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
 - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางในการจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งธุรกิจประเภทอื่น ๆ ต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัยที่ thittarat.p@ku.th หมายเลขโทรศัพท์ 086-6448473 หรืออีเมลล์ thittarat.p@ku.th

ธิตร์รัตน์ ทิมพากรณ์

นักศึกษาลัทธิสุตตรปรัชญาดุขภูมินิตติต สาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**1. เพศ**

ชาย หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี 36 - 40 ปี
 41- 45 ปี มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี
 มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ**5. รูปแบบของการประกอบธุรกิจ**

ทำงหุ้นส่วน บริษัท จำกัด บริษัทมหาชน จำกัด

6. จำนวนพนักงาน

น้อยกว่า 50 คน 50 – 200 คน มากกว่า 200 คน

7. ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี

8. ระดับการให้บริการของโรงแรม

3 ดาว 4 ดาว 5 ดาว

9. จำนวนห้องพักภายในโรงแรม

ต่ำกว่า 150 ห้อง 150–299 ห้อง 300–599 ห้อง 600 ห้องขึ้นไป

10. ลักษณะการทำนินธุรกิจ

กิจกรรมคนไทย กิจกรรมร่วมกับต่างประเทศ

คำชี้แจงตอนที่ 3-5

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

มีระดับความเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy)						
การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Employee Value Proposition)						
1	กิจการของท่านมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำให้ง่าย เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน					
2	กิจการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนเอง					
3	กิจการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละรายตามความเหมาะสมตามความแตกต่างของระดับและหน้าที่ในการทำงาน					
4	กิจการของท่านมีการยกย่องชมเชยอย่างต่อเนื่องต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี					
การสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Building Work Life Balance)						
5	กิจการมีการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน เพื่อส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่เหมาะสมของพนักงาน					
6	กิจการมีสวัสดิการที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน					
7	กิจการมีสวัสดิการที่ช่วยเหลือสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน					
8	กิจการมีนโยบายและกระบวนการจัดการให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานตามลักษณะการดำเนินชีวิตของแต่ละคน					
การจัดการความหลากหลายในการทำงาน (Diversity Management in Working)						
9	กิจการตระหนักและเห็นคุณค่าของความหลากหลายของพนักงาน					
10	กิจการมีกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของพนักงาน					
11	กิจการมีการสื่อสารถึงการจัดการความหลากหลายในองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ต่อคนในองค์กร					
12	กิจการออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือของพนักงานที่มีความหลากหลายบนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure)						
การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Situational Organization Structure)						
1	กิจการของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์					
2	กิจการของท่านมีลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม					
3	กิจการของท่านมีกฎเกณฑ์และระเบียบในการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์					
การประสานงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Coordination)						
4	กิจการของท่านดำเนินงานโดยใช้ระบบความร่วมมือ เน้นความยืดหยุ่นระหว่างหน่วยงานหรือสายบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	กิจการของท่านมีรูปแบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง หลายช่องทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
6	กิจการของท่านมีระบบการควบคุมการทำงานแบบยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม					
วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture)						
การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน (Employee Empowerment)						
7	กิจการของท่านมีความไว้วางใจในการมอบอำนาจการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่พนักงานในองค์กร					
8	กิจการของท่านยึดหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงาน					
9	กิจการมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้มอบหมายให้ดำเนินการ					
การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation)						
10	กิจการของท่านให้ความสำคัญและมุ่งเน้นทีมงานเป็นกลไกสำคัญในการทำงาน					
11	กิจการของท่านมีการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	กิจกรรมของท่านมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership)						
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม (Ethical Idealized Influence)						
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือ ยกย่องศรัทธา และเกิดความภาคภูมิใจ					
14	ผู้บริหารมีความยุติธรรม สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
15	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลักบนพื้นฐานความถูกต้องความดีงาม					
การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม (Ethical Working Support)						
16	ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของพนักงานอย่างมีจริยธรรม					
17	ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความตั้งใจแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
18	ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเกิดการพัฒนาทางปัญญา กระตุ้นการคิดอย่างเป็นระบบ และการคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (Ethical Individualized Consideration)						
19	ผู้บริหารในกิจการปฏิบัติต่อพนักงานโดยยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม					
20	ผู้บริหารในกิจการปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละบุคคลในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อกิจการ					
21	กิจการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อการเติบโตของพนักงานด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness)						
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Behavior)						
1	พนักงานในกิจการของท่านมีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย					
2	พนักงานในกิจการของท่านเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การเสมอ					
3	กิจการของท่านสามารถรักษาอัตราการคงอยู่ของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	พนักงานในกิจการของท่านแสดงออกถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ					
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee's Work Performance)						
5	พนักงานในกิจการของท่านมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย					
6	พนักงานในกิจการของท่านมีผลงานที่สร้างสรรค์ ก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์การ					
7	พนักงานในกิจการของท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กิจการกำหนด					
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)						
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)						
8	กิจการมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย					
9	กิจการมีกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย					
10	กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance)						
11	กิจการสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้เป็นอย่างดี					
12	กิจการสามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
13	กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม					

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

1) ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

--- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่สละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถาม ---



ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
เรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
 - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
 - ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
 - ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน
 - ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

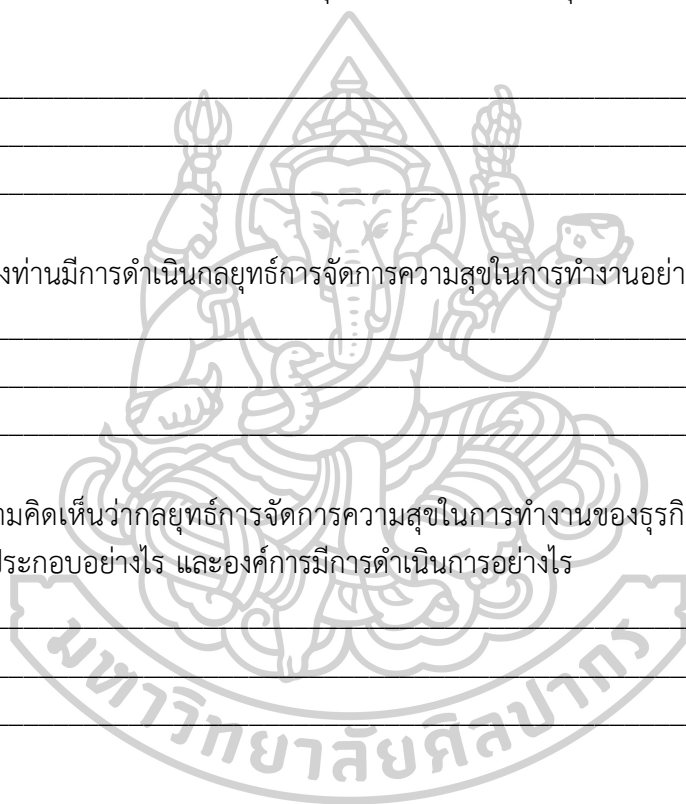
1. ชื่อ-สกุลผู้ให้ข้อมูล _____
2. หน่วยงาน _____
3. ตำแหน่งงาน _____
4. ประสบการณ์ทำงาน _____

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

1. ท่านให้ความหมายของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมอย่างไร

2. กิจกรรมของท่านมีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานอย่างไร

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม ควรจะมีรูปแบบหรือองค์ประกอบอย่างไร และองค์การมีการดำเนินการอย่างไร



ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

1. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญในระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอะไรบ้าง

2. โครงสร้างองค์การของหน่วยงานท่าน เป็นอย่างไร

3. วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานท่าน เป็นอย่างไร

4. ลักษณะผู้นำของผู้บริหารในองค์การ เป็นอย่างไร



ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

1. ท่านคิดว่าผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในหน่วยงานของท่าน เป็นอย่างไรบ้าง

2. ท่านคิดว่าการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในหน่วยงานของท่าน มีผลต่อ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หรือไม่ อย่างไร

3. ท่านคิดว่าการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในหน่วยงานของท่าน มีผลต่อการ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการ ดำเนิน กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์ _____

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ _____

สถานที่สัมภาษณ์ _____



ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศร 6806/ 1451



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี คลังชั้น
กรุงเทพฯ 10170

30 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรมาศ ทวีใหญ่วงศ์

ด้วย นางฉัตรรัตน์ พิมพ์ภรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ อารัทศนงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คลังชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศร 6806/ 1๙6๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

30 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภภาพร กล้าสกุล

ด้วย นางฉัตรรัตน์ พิมพ์ภรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศร 6806/ 1450



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

30 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิภัทร ศรีจงแสง

ด้วย นางฉัตรรัตน์ พิมพ์ภรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

✓

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย

ที่ ศอ 6806/ 1576



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

|| เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางกิตติรัตน์ พิมพากรณ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ
กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความ
ประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ
รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางกิตติรัตน์ พิมพากรณ์ หมายเลขโทรศัพท์ 086-644-8473
เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางฉัตรรัตน์ พิมพาภรณ์
วัน เดือน ปี เกิด	11 สิงหาคม พ.ศ.2524
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยนาท
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2546 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การท่องเที่ยว) เกียรตินิยมอันดับ 1 มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2548 M.A. (International Hotel and Tourism Management) มหาวิทยาลัยนเรศวร M.B.A. (Hotel and Tourism Management) Southern Cross University, Australia พ.ศ. 2561 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	289/42 หมู่ 6 ต.ทุ่งสุขลา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230
ผลงานตีพิมพ์	ฉัตรรัตน์ พิมพาภรณ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการทำงานขององค์กร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11(3): 543-566 ฉัตรรัตน์ พิมพาภรณ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข. (2561). ปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน : หลักฐาน เชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์และกล ยุทธ์การจัดการ, 5(2)