



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

โดย

นางสาวลิขิตา เฉลิมพลโยธิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND OUTCOME OF HOTEL STAFFS' JOB
CRAFTING IN THE ROYAL COAST AREA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy MANAGEMENT
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของ
พนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก
โดย นางสาวลิขิตา เฉลิมพลโยธิน
สาขาวิชา การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณฐิบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ดร. ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

59604910 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคณาจารย์บัณฑิต

คำสำคัญ : สาเหตุและผลลัพธ์, การปรับเปลี่ยนการทำงาน, พนักงานโรงแรม, เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

นางสาว ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (2) เพื่อทดสอบอิทธิพลการปรับเปลี่ยนงานของที่มีผลต่อนวัตกรรมบริการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (3) เพื่อทดสอบอิทธิพลนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบาย และข้อเสนอเชิงการจัดการของความสามารถในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก โดยมีวิธีการศึกษา 2 ลักษณะคือ การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 547 ราย และการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 5 คน สถิติวิเคราะห์การวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และสถิติวิเคราะห์การวิจัยข้อมูลเชิงสำรวจการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1) อิทธิพลของการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน พบว่า ทุกประเด็นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เพราะ โครงสร้างตามสถานการณ์ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างตามสถานการณ์เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างชัดเจนให้พนักงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน งานโรงแรมมากเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยความรัก ความตั้งใจและความอดทน ผู้ปฏิบัติงานต้องรักในงานบริการที่ต้องมีแรงจูงใจและทัศนคติที่ดี

2) อิทธิพลการปรับเปลี่ยนงานที่มีผลต่อนวัตกรรมบริการ พบว่า สามารถสร้างสรรค์งานบริการ สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่และการนำเทคโนโลยีมาใช้กับการบริการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถปรับเปลี่ยนงานของการจัดการงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานลงตัว

เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถสร้างสรรค์งานบริการใหม่ วิธีการทำงานใหม่เพราะพนักงานพอใจในการจัดงาน

3) อิทธิพลนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ ในทุกปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถนำมาวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก หลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 6 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่าตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) การปรับเปลี่ยนงานของ (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) หรือ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรความสามารถในการปรับตัวได้ ร้อยละ 98 และตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ร้อยละ 96

4) แนวทางการพัฒนาและสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (1) ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงหลัก 3 ด้าน ด้านแรกคือ Distributed Enterprise คือต่อไปจะทำงานและให้บริการลูกค้าจากที่ไหนเวลาไหนก็ได้ ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้พนักงานสามารถทำงานแบบผสมผสานร่วมกันจากหลายแห่งได้ง่ายขึ้น ด้านที่สองคือ Total Experience เทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้ประสบการณ์ของทั้งลูกค้า พนักงาน และผู้ใช้เปลี่ยนแปลงไป และมีประสบการณ์ที่ดีขึ้นมากกว่าเดิม ด้านสุดท้ายคือ Digital Service Innovation จะเป็นการพัฒนานวัตกรรมด้านบริการดิจิทัลใหม่ ๆ ที่องค์กรต่าง ๆ ส่งมอบให้กับลูกค้าได้มากขึ้น (2) การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (3) การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานเป็นแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจอื่นๆ (4) การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนงานของข้อเสนอแนะด้านการจัดการ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) โครงสร้างตามสถานการณ์องค์กรต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผ่านการดำเนินงาน

ที่รับผิดชอบต่อสังคมเนื่องจากปัจจุบันลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร (3) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน สร้างการรับรู้ในโอกาสบริการให้เป็นที่ยอมรับ มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ มีทุนทางสังคมในด้านการ



59604910 : Major MANAGEMENT

Keyword : THE CAUSAL AND OUTCOME, JOB CRAFTING, STAFF HOTEL, ROYAL COAST AREA

MISS LIKITA CHALERMPLYOTHIN : THE CAUSAL RELATIONSHIP AND OUTCOME OF HOTEL STAFFS' JOB CRAFTING IN THE ROYAL COAST AREA THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR LIEUTENANT KAEDSIRI JAROENWISAN, Ph.D.

This research aims to 1) to test the influence of structuring according to the situation transformational leadership role and commitment to work affecting the change in the work of hotel staffs' job crafting in the royal coast area 2)to test the influence of work modifications on service innovation and outcome of hotel staffs' job crafting in the royal coast area 3) to test the influence of service innovations outcome of hotel staffs' job crafting in the royal coast area to study development guidelines and create policy proposals and the managerial proposal of the hotel staff's job change management capability in in the royal coast area There are 2 types of study methods which are quantitative research. The sample group used in the study was 547 and the qualitative research consisted of 5 people The statistical analysis of quantitative data research is the corroborative component analysis. Confirmatory Factor Analysis (CFA) and statistical analysis of exploratory data research testing the underlying conditions of the analysis developed with the hyper correlation test using the correlation coefficient.

The results of the research showed that :

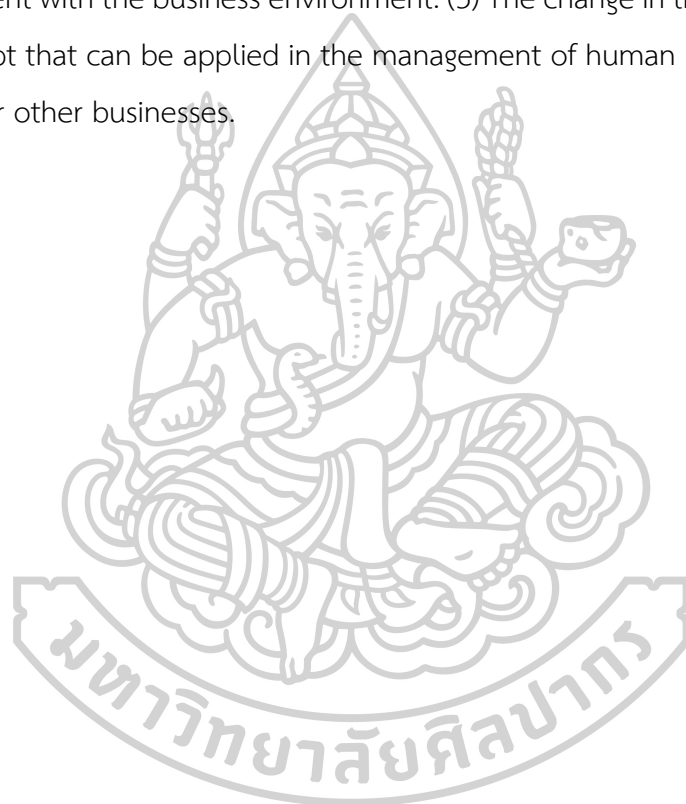
1) The influence of the situational structure transformational leadership role and commitment to work, it was found that every issue is a factor influencing the outcome of hotel staffs' job crafting in the royal coast area. Leaders are structured according to situations so that employees can follow in the same direction. It is clearly a good role model for employees. a good attitude towards management ideological influence commitment to work Much hotel work is a service job that requires love. Determination and patience Operators must love service work that requires motivation and a positive attitude.

2) The influence of job crafting affecting service innovation found that can create service Creating new ways of working and applying technology to services and employee performance The ability to adjust tasks of task management is one of the things that make work fit into goals. Able to create new services new way of working because employees are satisfied with organizing the event.

3) The influence of service innovations on the outcome of hotel staffs' job crafting in the royal coast area found that outcome of hotel staff happy to work and low willingness to quit All of the influencing factors could be analyzed, the corroborative component indicator model, the royal coast area hotel staff job crafting model after adjusting the model It is consistent with the empirical data at a good level. The results of the analysis of the six indexes were consistent with the empirical data indicating that the corroborative component indicators of the royal coast area hotel staff job crafting model It is consistent with the conditional empirical data at the statistical acceptance level contains variables Transformational Leadership (TLR), Situational Structure (ORSC), Work Passion, Job Crafting, Service Innovation, and Employee Performance (Work-related outcomes) There is conformity to the configuration criteria indicating that the measurement model is valid (Validity) or harmonized with the synonymous data. Causal Factors Influencing hotel staffs' job crafting in the royal coast area It was found that all correlated variables accounted for 98% of the adaptive variables, and all correlated variables accounted for 96% of task-related outcome variables.

4) Guidelines for developing and creating policy recommendations (1) Steps to change in 3 main areas, the first aspect is Distributed Enterprise, which means that in the future, they will work and serve customers from anywhere, at any time. By using digital technology, employees can work mixed Easier to join from multiple locations The second aspect is Total Experience. Digital technology will transform the experience of both customers, employees and users and have a better experience than before The last aspect is Digital Service Innovation, which is the development of new digital service innovations at various organizations deliver more to 4) Determination of new competitive strategies Service innovation and performance were correlated with job modification of management recommendations (1) Transformational Leadership. Being

a role model in transformational leadership of corporate executives Training and development in transformational leadership (2) The organizational structure must aim to meet the needs of customers. through socially responsible operations as customers are now increasingly focusing on social responsibility issues Exchange of information within the organization (3) Dedication to work Create awareness of service opportunities to be accepted, have knowledge, skills, experience, have social capital customers (2) Determining the management guidelines of the organization that must be consistent with the business environment. (3) The change in the work of employees is a concept that can be applied in the management of human resources in the hotel business or other businesses.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี ซึ่งสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแรงผลักดัน ในทุกขั้นตอนของการวิจัยมาโดยตลอด พร้อมทั้งให้คำแนะนำสนับสนุนด้านวิธีวิทยาและเทคนิค ในการหาข้อมูลจากฐานข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัยให้มีความชัดเจน และน่าเชื่อถือมากขึ้น ตลอดจนให้แนวทางในขั้นตอนการแก้ไขงานวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมถึง ดร. ปฏิพันธ์ ตันมิ่ง ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณ อย่างสุดซึ่งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเจ้าของผลงานนิพนธ์ หนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกฉบับ ที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อคิดและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการต่อยอดความคิด และขอขอบคุณ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการ และกลุ่มผู้ประกอบการร่วมบริการ รวมถึงทุกส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนในการให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้

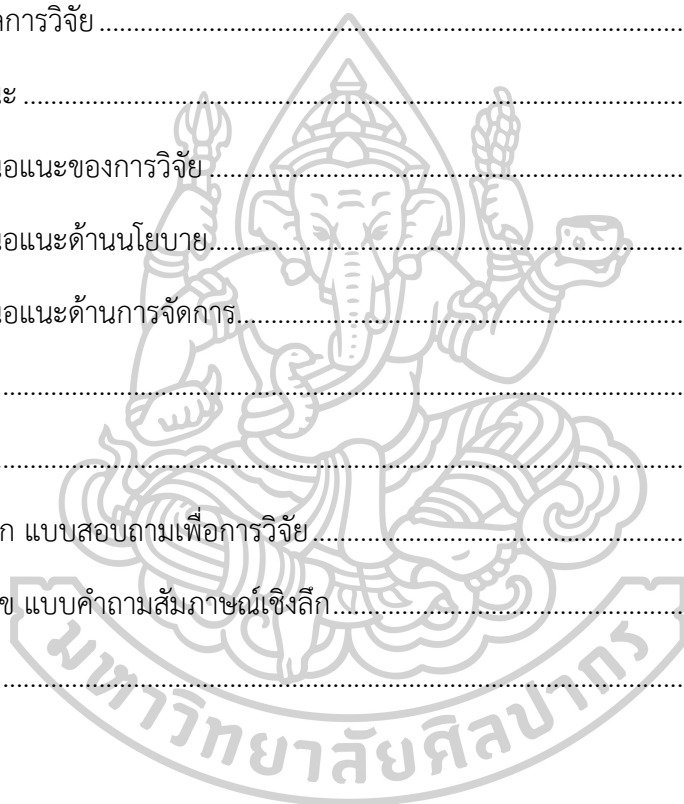
นางสาว ลิขिता เฉลิมพลโยธิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงาน (Job crafting).....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน.....	16
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างตามสถานการณ์.....	21
2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน.....	24
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ.....	27
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	29

2.4.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่.....	30
2.4.2 ลักษณะของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่.....	31
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	42
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	43
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	43
3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	53
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม.....	60
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	61
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง.....	65
ส่วนที่ 5 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล.....	67
ส่วนที่ 6 เกณฑ์ในการพิจารณาว่าความกลมกลืนของโมเดลที่ใช้ในการวิจัย.....	71
ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของข้อคำถามกับตัวแปรสังเกตได้.....	72
ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมการโครงสร้าง.....	77
ส่วนที่ 9 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	79
ส่วนที่ 10 การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้าง.....	84
ส่วนที่ 11 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย.....	86
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	87
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์.....	88
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม.....	88

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่มีผลลัพธ์เกี่ยวกับงานของพนักงานโรงแรมที่ ดีหรือไม่ อย่างไร	97
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
สรุปผลวิจัย	102
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	102
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	105
อภิปรายผลการวิจัย	109
ข้อเสนอแนะ	116
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	116
ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย	117
ข้อเสนอแนะด้านการจัดการ	118
รายการอ้างอิง	119
ภาคผนวก	125
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	126
ภาคผนวก ข แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก	141
ประวัติผู้เขียน	145



สารบัญตาราง

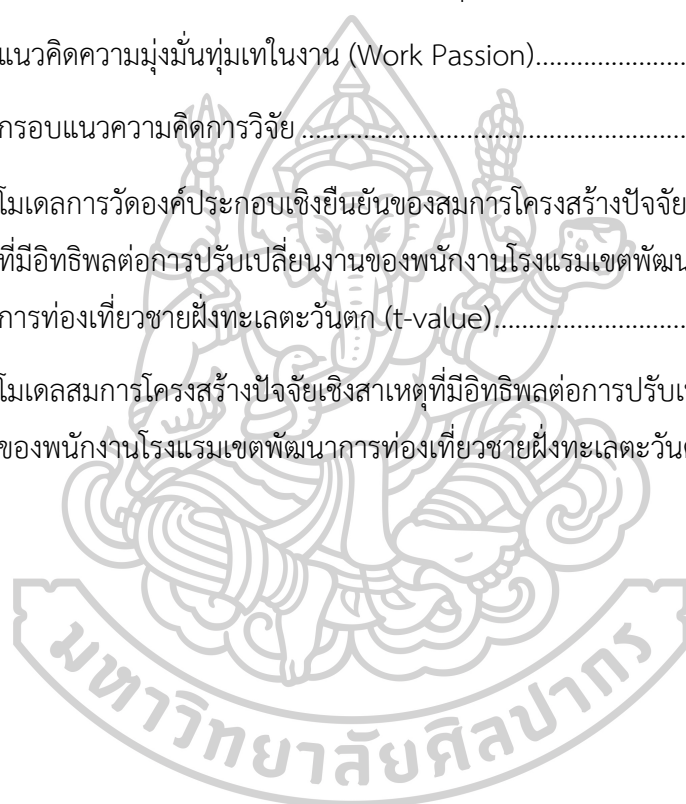
	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม	60
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็น เกี่ยวกับโครงสร้างตามสถานการณ์	62
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็น เกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน	62
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็น เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงาน	63
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็น เกี่ยวกับด้านนวัตกรรมบริการ	64
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็น เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	64
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง	65
ตารางที่ 4.10 วิเคราะห์การตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนาตัวแปรตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ	68
ตารางที่ 4.11 ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองผลสัมฤทธิ์ การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลตะวันตก	70
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยัน แบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนา การท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก	71

ตารางที่ 4.13	แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามสถานการณ์ และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน	72
ตารางที่ 4.14	ค่าสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง	74
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ของสรุปองค์ประกอบหลัก.....	77
ตารางที่ 4.16	โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก.....	79
ตารางที่ 4.17	เส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรผล สมการโครงสร้าง	84



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนงาน.....	12
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนงานในบริบทข้อเรียกร้องของงาน และทรัพยากรในงาน	14
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน.....	18
ภาพที่ 2.4 แนวคิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion).....	26
ภาพที่ 2.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย	41
ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมการโครงสร้างปัจจัยสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนา การท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (t-value).....	76
ภาพที่ 4.2 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงาน ของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก	83



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ปรับตัวมุ่งสู่การค้าเสรี ประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจการเงินการธนาคาร ภาคเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทำให้ธุรกิจต่าง ๆ รวมไปถึงทุกวิชาชีพ ต้องเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการมุ่งพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานและการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีศักยภาพในการดำรงอยู่และเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจที่ตนทำอยู่ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จึงจะกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจุบันการทำงานให้ความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ ทำให้รู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง การทำงานทำให้มนุษย์ได้รับการตอบสนองปัจจัยต่าง ๆ จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรนั้นๆ จะต้องมีคือ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน และจะต้องเป็นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีความรักในองค์กร รักในงานที่ทำ จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้ (Kuratko, Morris, & Covin, 2021)

องค์กรในปัจจุบันมีความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองให้เป็นผู้ที่สามารถใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่บุคคลมีอยู่อย่างเต็มศักยภาพและมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ องค์กรโดยสิ่งที่จะสามารถเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถความพยายามที่บุคคลได้ทุ่มเทลงไปในงาน คือ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่มีต่อภาระงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมทั้งหมดที่มีความจำเป็นเพื่อที่จะให้งานบรรลุผลสำเร็จ (Williams & Anderson, 1991) องค์กรจึงนิยมใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนสิ่งชี้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลและแสวงหาวิธีการ ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรของตนนั้นเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรได้ ถ้าองค์กรใดสามารถหาสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรในการพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้

ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้นมีค่อนข้างหลากหลายอย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศมีข้อค้นพบที่น่าสนใจที่ว่าหากบุคคลรับรู้ว่าจะงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นมีความสอดคล้องกับความสามารถจะส่งผลทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Kai & Hung, 2010) ซึ่งนอกเหนือจากปัจจัยด้านจิตวิทยาที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น ปัจจัยด้านการพัฒนางานของตนเองก็มีความสำคัญ เช่นเดียวกัน โดยหากบุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่บุคคลพยายามจัดการงานของตนก็สามารถส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานได้ จากการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และบุคคลเกิดความสุขในการทำงาน ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Tims, Bakker, & Derk, 2014) ปัจจัยประการแรกที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน คือ การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Perceived Person-Job Fit) เป็นการที่บุคคลรับรู้ว่าจะงานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีความเหมาะสมกับความรู้ทักษะและความสามารถของตน ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน รวมไปถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน การจัดการโครงสร้างตามสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ (Kristof, 1996) ทั้งนี้ Edwards (1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานพบว่า การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับความมุ่งมั่นและการขับเคลื่อนงานภายในองค์การและการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานสามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้โดยบุคคลที่มีการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานที่สูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นกัน

นอกจากนี้ตัวแปรด้านการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันจากการศึกษาของ Wrzesniewski and Dutton (2001) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนงานเป็นพฤติกรรมที่บุคคลมีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนางานที่บุคคลกำลังกระทำอยู่โดยจะตั้งความคาดหวัง ทุ่มเทในงานที่ทำและพัฒนางานให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลในการทำให้เกิดความแตกต่างเป็นไปในทิศทางที่บุคคลต้องการและให้คำนิยามใหม่กับงานของตนเอง Schaufeli and Bakker (2010) ยังได้เสนอแบบจำลองปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยเสนอว่า นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นตัวแปรสื่อที่สำคัญของปัจจัยด้านทรัพยากรส่วนบุคคลและปัจจัยด้านงานกับผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ในการทำงานของบุคคลโดยเมื่อบุคคลมีการปรับเปลี่ยนงานต่องานนั้นจะให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าในงาน มีความพยายามทุ่มเท ในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในงานของตนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดย Yalabik, Popaitoon, Chowne, and Rayton (2013) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของนวัตกรรมบริการต่องานระหว่างทัศนคติของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน พบว่า นวัตกรรมบริการสามารถเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและ

ผลการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่ความสำเร็จเมื่อแต่ละคนมีความท้าทายในงานทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และองค์การต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การควรตระหนักว่า หากบุคลากรในองค์การ มีการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานและมีการปรับเปลี่ยนงาน ที่อยู่ในระดับที่สูงก็จะส่งผลให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย (Grant & Parker, 2009)

ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้ง สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ความผันผวนของตลาด การแข่งขันในธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเหล่านี้ได้รับการยอมรับว่าเป็น สภาวะปกติแบบใหม่ (The New Normal) เป็นปัจจัยบังคับให้ทุกองค์การต้อง ลูกขึ้นมาปรับตัว เรียนรู้ มุ่งพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ธุรกิจจะสามารถบรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของธุรกิจได้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Kuratko, Morris, & Covin, 2011) ตัวชี้วัดถึง ความสามารถความพยายามที่พนักงานได้ทุ่มเทลงไปในงาน คือ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่มีต่อภาระงานอย่างเป็นทางการ (Williams & Anderson, 1991) ปัจจัย ทางด้านจิตวิทยา” จากการศึกษาที่ได้พบทวนวรรณกรรมมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ด้านการรับรู้ว่างานที่ตน กำลังปฏิบัติอยู่นั้นมีความสอดคล้องกับความสามารถด้านการพัฒนางานของตนเองก็มีความสำคัญ ซึ่ง 2 ด้านนี้ ก็ส่งผลทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Kai & Hung, 2010)

จากความสำคัญข้างต้นดังกล่าวความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และการปรับเปลี่ยน งานที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างบุคคลกับงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการโครงสร้าง ตามสถานการณ์ และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และการปรับเปลี่ยนงานกับนวัตกรรมบริการ และ ผลการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษาในพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ซึ่งผลการวิจัยนี้จะทำให้องค์การได้ทราบถึงสิ่งที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกับ บุคลากรรวมไปถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์การ เช่น การออกแบบ การฝึกอบรมที่สามารถผลักดันบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมไปถึงการออกแบบ กระบวนการสรรหาคัดเลือกให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับ องค์การ เพื่อที่ให้ได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นแนวทางการจัดการงานในงานของพนักงานนำไปสู่ผลลัพธ์ในทางบวก คือ ความพึงพอใจในงาน ความยืดหยุ่น ลดอัตราการลาออก และการออกแบบวิธีการส่งเสริมความรัก ความผูกพันต่องานที่จะส่งผลต่อ พฤติกรรมปฏิบัติงานของระดับบุคคลและองค์การต่อไป รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลอันจะ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในการนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนทาง และกำหนดเป้าหมายของ องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานเกิดความรักในงานที่ทำ

1.2 คำถามงานวิจัย

1. การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) อย่างไร
2. การปรับเปลี่ยนงาน ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องของพนักงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตกอย่างไร
3. นวัตกรรมบริการ ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตกอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตกโดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลการปรับเปลี่ยนงานที่มีผลต่อนวัตกรรมบริการ และผลลัพธ์เกี่ยวกับงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบาย และข้อเสนอเชิงการจัดการของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก

1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก สามารถนำมากำหนดเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 2 การปรับเปลี่ยนงาน มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมบริการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 3 นวัตกรรมบริการ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-5 ดาวของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด 193 แห่ง (ข้อมูลจากสมาคมการโรงแรมไทย ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2565)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (Population) ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-5 ดาวของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ทั้งหมด 193 แห่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ อัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) โดยในการวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 547 ตัวอย่าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูล (Informant) โดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แต่ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive collection) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากหัวหน้างานระดับต้นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 5 ราย มีประสบการณ์งานโรงแรมไม่ต่ำกว่า 3 ปีและมีตำแหน่งในระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยอ้างอิงจากแมคคินแลนด (Macmillan, 1971) เพื่อมาเปรียบเทียบรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก และเป็น extreme case หรือ information – rich case

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก จำนวน 193 แห่ง ประกอบไปด้วย คือ 1. จังหวัดเพชรบุรี 2. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3. จังหวัดชุมพร 4. จังหวัดระนอง

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึง ธันวาคม พ.ศ.2564

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

4.1.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

4.1.2 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1.3 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร 1) ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์กร 2) การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 4) ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ 5) การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 การปรับเปลี่ยนงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน 2) การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน 3) การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน และ 4) การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย

4.2.2 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ 2) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ

4.2.3 การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) ผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) ความสุขในการทำงาน และ 3) ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและความคิดของแต่ละบุคคลในการทำงานในแต่ละงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้ขอบเขตของงาน การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบขอบเขตหรือจำนวนในงาน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนๆหนึ่งมองเกี่ยวกับงานนั้น ๆ และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน และการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย

1.1 การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน (Increasing Structural Job Resources) หมายถึง การปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตกได้รับทรัพยากรในทางที่มีความเหมาะสม มีความเป็นอิสระในงานและโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง

1.2 การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (Decreasing Hindering Job Demands) หมายถึง พนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตกสามารถที่จะจัดการความต้องการทางความคิดและความต้องการทางด้านอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

1.3 การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน (Increasing Social Job Resources) หมายถึง พนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับข้อมูลย้อนกลับในงานและการสอนงาน

1.4 การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย (Increasing Challenging Job Demands) หมายถึง พนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก มีความต้องการเพิ่มปริมาณงานที่ได้รับในการทำงานเพื่อสร้างความท้าทายในงานของตน เพื่อเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ

2. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation: SI) หมายถึง การนำความคิดและแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่ผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ มาใช้เป็นแนวทางการสร้างบริการที่แตกต่างเน้นสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งก่อน-ระหว่าง-หลัง

2.1 การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) หมายถึง โรงแรมมีการส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดค้นหรือพัฒนาการบริการบริการรูปแบบเดิมทำให้เกิดงานบริการที่องค์กรไม่มีให้บริการมาก่อน

2.2 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP) หมายถึง โรงแรมมีการส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงขั้นตอน วิธีการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ที่สามารถลดขั้นตอน ระยะเวลาและต้นทุนในการให้บริการได้

2.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service : TAS) หมายถึง โรงแรมมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ หรือพัฒนางานให้บริการ ให้มีความสะดวก รวดเร็วขึ้น รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างเครือข่ายความร่วมมืองานทางการบริการกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการ

3. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงแรมที่มีอิทธิพลต่อพนักงานที่ต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กรรวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดความทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานเกิดจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงาน

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมที่มีแนวทางการบริหารที่ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม และจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่าเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ตลอดจนการปลูกฝังความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์กรในทิศทางเดียวกัน ทำให้

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมจะประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับพนักงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงาน ผู้บริหารจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก การสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

3.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมมีการกระตุ้นพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา ไม่วิจารณ์ความคิดของพนักงาน แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารก็ตาม

3.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมที่มีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าตนเองและองค์กรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการพิจารณามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ ความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษซึ่งนอกเหนือจากความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ

4. การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่มีการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ

4.1 การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling : CC) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เกิดจากสัมพันธภาพของบุคคลในองค์กรอย่างน้อย 2 คน คือผู้ให้และผู้รับการปรึกษา โดยผู้ให้คำปรึกษาในที่นี้หมายถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับการปรึกษา คือพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ประสบความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหาและหาทางออก เพื่อลดหรือขจัดปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4.2 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) หมายถึง โรงแรมใช้การบริหารที่ส่งเสริมให้พนักงานได้รู้สึกว่าคุณค่ากับองค์กร มีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ซึ่งเป็นผลที่มาจาก การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร การปรับคุณลักษณะของการมอบหมายงาน ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์การรวมถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในขอบเขตงานที่ผู้บริหารอนุญาตโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา

4.3 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) หมายถึง การปรับโครงสร้างองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมองค์กร ไม่มีกฎข้อบังคับและระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว แต่ปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ผู้บริหารจะมีการสื่อสารกับพนักงานเสมอหากมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยพนักงานทุกคนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาและผู้บริหารมีการใช้การบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4.4 การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination: IC) หมายถึง การประสานงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานแบบไม่มีพิธีรีตอง เพียงแต่ทำความตกลงกันทั้งสองฝ่ายให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกันและด้วยจุดประสงค์เดียวกัน รวมถึงการดำเนินการที่อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผน เป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

5. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) แสดงออกถึง ความสนใจ ความชอบหรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความเด็ดเดี่ยวหรืออารมณ์ทางบวกของบุคคล เป็นสถานะของความเป็นสุขซึ่งมีพื้นฐานจากการเห็นคุณค่าของงานที่เกิดจากการประเมินผลจากการรู้คิดและอารมณ์จากความหลากหลายของงานและสถานการณ์ขององค์การทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ความต่อเนื่องความตั้งใจในการทำงานแบบมีโครงสร้างและพฤติกรรมได้

5.1 ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์กร (Intent to Stay) หมายถึง การแสดงออกด้านพฤติกรรมของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ถึงความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานเท่าที่จะเป็นไปได้

5.2 การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Organizational Commitment by Citizenship Behaviors) หมายถึง การแสดงออกด้านพฤติกรรมของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ในการใช้ปัญญาในการพิจารณาหาเหตุผลที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำที่เกิดขึ้นโดยมีการวางแผน วัดผลแก้ไข ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

5.3 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Job Commitment to Perform) หมายถึง การแสดงออกด้านพฤติกรรมของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ในการมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคลรวมทั้งมีความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงาน

5.4 ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Exert Discretionary Effort) หมายถึง การแสดงออกด้านพฤติกรรมของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ในความมีความพยายามเอาชนะต่ออุปสรรค โดยมีความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยในการกระทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

5.5 การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Employee Endorsement) หมายถึง การแสดงออกด้านพฤติกรรมของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ในความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการกล่าวถึงองค์กรในทางบวกแก่ผู้อื่น

6. ผลลัพธ์เกี่ยวกับงาน (Work-related outcomes) หมายถึง ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ได้จากการทำงานของบุคคลเมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วยการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

6.1 การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Good performance) หมายถึง การมีผลการทำงานที่ดี มีความตั้งใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ของทีมงานและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังและประสบผลสำเร็จในวิชาชีพ

6.2 การมีความสุขในการทำงาน (Happiness at work) หมายถึงการมีความสุขพึงพอใจในงานที่ทำความเครียดลดลง มีความสุขในการทำงาน และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับงาน

6.3 มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ (Low intention to quit) หมายถึง การมีความรักในองค์กรอยากอยู่กับงานที่มีอายุการทำงานและอยู่กับองค์กรนานขึ้นไม่อยากจะลาออกไปทำงานที่อื่น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ผู้วิจัยได้แนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน
 - 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างตามสถานการณ์
 - 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงาน (Job crafting)

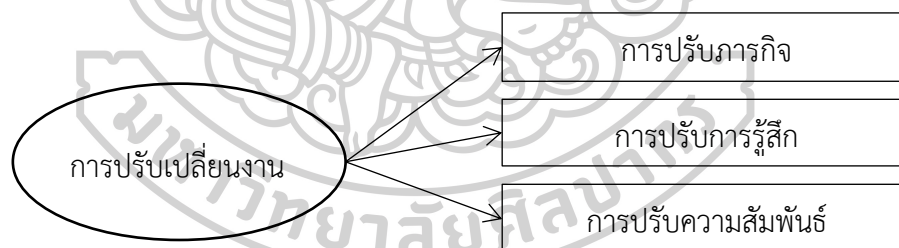
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานใหม่เริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเพิ่มมากขึ้น โดยพบว่า มีการเริ่มศึกษาในปีค.ศ. 2001 แต่ยังเป็นแนวคิดใหม่และยังมีการศึกษาที่ไม่แพร่หลายนักในประเทศไทย โดยในที่นี้ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามของคำว่า Job Crafting คือการปรับเปลี่ยนงานเนื่องจากเป็นพฤติกรรมทางบวกที่มีเป้าหมายเพื่อที่จะเพิ่มคุณค่าให้งานที่บุคคลกำลังกระทำโดยที่บุคคลมีความพยายามที่จะจัดรูปแบบงานเพื่อให้งานนั้นมีความสมบูรณ์ มีการจัดรูปแบบความคิดของตนเองขึ้นมาใหม่ไปในทิศทางที่บุคคลมีความต้องการเพื่อที่จะพัฒนางานของตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2.1.1 การปรับเปลี่ยนงาน (Job crafting)

การปรับเปลี่ยนงานหรือเรียกว่า การจัดแจงในงาน จะถูกนิยาม 2 แนวทาง ได้แก่ การนิยามตามโมเดลการปรับงานของ Wrzesniewski และ Dutton (2001) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนขอบเขตงานทั่วไป และการนิยามตามโมเดลการปรับงานในบริบทโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands Resources Model : JD-R Model) ของ Bakker และ Demerouti (2007) และ Demerouti et al. (2001) ดังนี้

Wrzesniewski and Dutton (2001) อธิบายว่า การปรับเปลี่ยนงานเป็นกระบวนการที่พนักงานนิยามหรือมองภาพที่งานของตนเองใหม่ในแนวทางที่ก่อให้เกิดความหมาย (ทางบวก) หรือกล่าวได้ว่าเป็นการออกแบบงานใหม่โดยตัวของพนักงานเอง ซึ่งเป็นกระบวนการแบบล่างขึ้นบน การปรับงานตามความหมายนี้ พนักงานจะปรับงานโดยการปรับเปลี่ยนขอบเขตของงานด้านภารกิจ (task boundaries) ซึ่งจะทำให้ได้ 2 ลักษณะคือ การปรับเปลี่ยนภารกิจในงานและการปรับเปลี่ยนวิธีคิดมีต่องาน นอกจากนี้พนักงานยังปรับเปลี่ยนขอบเขตของงานด้านความสัมพันธ์ได้ด้วย (relational boundaries) โดยทำการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้ร่วมงาน

การปรับเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Wrzesniewski and Dutton (2001) มีแรงจูงใจมาจากแรงจูงใจพื้นฐานของมนุษย์ พนักงานไม่ว่าจะทำงานตำแหน่งใด ระดับใดก็สามารถรับงานได้ และสามารถเกิดขึ้นได้ทุกวัน โดย Wrzesniewski and Dutton (2001) ได้แบ่งการจัดแจงในงานออกเป็น 3 รูปแบบคือ การปรับภารกิจ (task crafting) เช่น การเพิ่มภารกิจที่ไม่ได้อยู่ในคำบรรยายหน้าทำงาน การเน้นทำภารกิจบางอย่างมากกว่าที่กำหนด การปรับการรู้คิด (cognitive crafting) เช่น การขยายการรู้คิดเกี่ยวกับงานของตน การปรับความสัมพันธ์ (relational crafting) เช่น สร้างความสัมพันธ์ใหม่กับเพื่อนร่วมงาน (ดังภาพที่ 2.1) เนื่องจากการปรับงานตามแนวคิดนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างความหมายของงานและอัตลักษณ์ทางบวก ผู้วิจัยจึงขอเรียกการปรับงานแบบนี้กว่าเป็นการจัดแจงในงานเพื่อสร้างความหมายและอัตลักษณ์ทางบวก



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนงาน

ที่มา: Wrzesniewski and Dutton (2001)

โมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงานเป็นโมเดลที่ใช้ทำนายความเครียดในงานภาวะหมดไฟ (burnout) และความผูกใจมั่นในงาน (work engagement) โดยโมเดลมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า อาชีพทุกอาชีพมีเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดสภาวะของตนเอง โดยแบ่งเหตุปัจจัยนี้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ข้อเรียกร้องของงาน (job demands) คือ มิติด้านกายภาพที่สังคม องค์กรของงานที่ต้องใช้ความพยายามทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น ภาระงาน เวลาทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้ถึงถือเป็นต้นทุนของงาน

2. ทรัพยากรในงาน (job resources) คือ มิติด้านกายภาพที่ สังคม องค์กรของงานที่มีหน้าที่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย ลดข้อเรียกร้องหรือต้นทุนด้านร่างกายและจิตใจ และช่วยกระตุ้นการพัฒนาและงอกงามส่วนบุคคล เช่น การสนับสนุนทางสังคม อิสระในการทำงาน ผลป้อนกลับ

ปัจจัยทั้ง 2 ประเภทส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความเครียดในงานด้วยกระบวนการทางจิตวิทยา 2 กระบวนการคือ กระบวนการขัดขวาง (health impairment process) ซึ่งเกิดจากข้อเรียกร้องของงาน ทำให้พนักงานเหนื่อย อาจนำไปสู่ปัญหาสุขภาพที่ดี และกระบวนการจูงใจ (motivation process) ซึ่งเกิดจากทรัพยากรในงาน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ รู้สึกผูกใจมั่นกับงานโดยทรัพยากรในงานสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจได้ทั้งภายนอกและภายใน

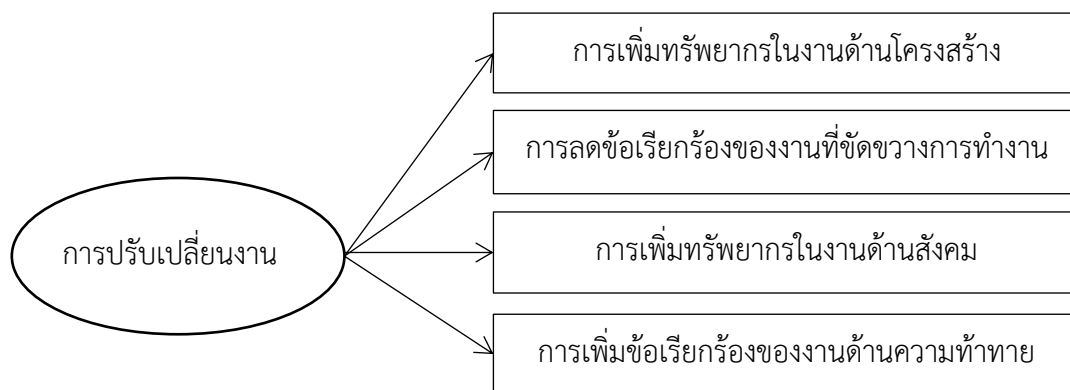
Tim and Bakker (2010) ได้นิยามความหมายของการปรับงานใหม่ตามบริบทโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงานว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานทำเพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน ตามความสามารถและความต้องการของพนักงานเอง ซึ่งจะทำโดยการปรับข้อเรียกร้อง และ/หรือทรัพยากรในงาน ต่อมา Tims, Bakker, and Derks (2012) ได้พัฒนามาตรวัดการปรับงานตามโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน โดยแบ่งองค์ประกอบของการปรับปรุงงานเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (increasing structural job resources) เช่น การเรียนรู้ทักษะใหม่

2. การลดข้อเรียกร้องของงานที่ขัดขวางการทำงาน (decreasing hindering job demands) เช่น การลดปฏิสัมพันธ์กับคนที่ขัดขวางงาน

3. การเพิ่มทรัพยากรในงานด้านสังคม (increasing social job resources) เช่น การขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

4. การเพิ่มข้อเรียกร้องของงานด้านความท้าทาย (increasing challenging job demands) เช่น การเสนอตัวรับหน้าที่ใหม่ในงาน



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนงานในบริษัทข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน
ที่มา: Tim, Bakker, and Derk (2012)

จากภาพที่ 2.2 Tim, Bakker, and Derk (2012) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงานมาจากโมเดลความ ต้องการในงานและทรัพยากรในงาน แบบจำลองข้อเรียกร้องจากงานทรัพยากรของงาน (Job Demand-Resource Model) (Bakker & Demerouti, 2007) โดยได้อธิบายว่าการปรับเปลี่ยนงานให้ความ สนใจกับพฤติกรรมของบุคคลในการออกแบบงาน เป็นพฤติกรรมที่สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ใน องค์การเพื่อกระตุ้นการออกแบบงานให้มีความสอดคล้องกับบุคคล เป็นไปตามคุณลักษณะของงานและความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยที่บุคคลนั้นสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการในงานและทรัพยากรในงานของตนเองได้บุคคลจะสามารถเลือกได้ว่า ตนจะจัดแจงงานอย่างไรให้มีความเหมาะสมกับตนมากที่สุด

ความหมายและองค์ประกอบ

Wrzesniewski and Dutton (2001) ได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนงาน คือ การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและความคิดของแต่ละบุคคลในการทำงานในแต่ละงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้ขอบเขตของงาน การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบขอบเขตหรือจำนวนในงาน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คน ๆ หนึ่งมองเกี่ยวกับงานนั้น ๆ และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานการปรับเปลี่ยนงานประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ 1.ด้านงาน (Task crafting) 2.ด้านความสัมพันธ์ (Relational crafting) 3.ด้านความคิด (Cognitive crafting) โดยลักษณะดังกล่าวเป็นพฤติกรรมเชิงรุกทางบวกของพนักงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคคลเพื่อทำให้องค์การเกิดผลลัพธ์ด้านบวก เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ดี ความสุขในการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ เป็นต้น

Leana, Appelbaum, and Shevchuk (2009); Chen, Yen, and Tsai (2014) ได้ให้ความหมายการปรับเปลี่ยนงานในมุมมองที่ต่างออกไปโดยให้ความหมายของการจัดแจงในงานว่า คือ การที่บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงในงานของพวกเขาและการร่วมมือในการจัดการเปลี่ยนแปลงงานร่วมกับผู้อื่น ร่วมกันเสนอและปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ ด้านส่วนบุคคล (Individual crafting) ด้านความร่วมมือ (Collaborative crafting)

Petrou, Demerouti, and Schaufeli (2013) ได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนงานไปในแนวทางเดียวกัน โดยพัฒนาแนวคิด การปรับเปลี่ยนงานมาจากโมเดลความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน Job Demand-Resource: JD-R model และอธิบายความสามารถจัดการในงานคือการออกแบบงานของพนักงานในขอบเขตโดยมีความอิสระในการแก้ไข และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลในลักษณะงาน และความต้องการในงาน โดยใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการคิดเพื่อให้เกิดความสามารถและความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ

1. เพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง (Increasing structural job resources) เช่น ความมีอิสระและความหลากหลายในงานของพนักงาน
2. เพิ่มทรัพยากรทางสังคม (Increasing social job resources) เช่น การสนับสนุนทางสังคมและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน
3. เพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย (Increasing challenging job demands) เช่น การมีโปรเจกต์ใหม่ ๆ แก่พนักงาน
4. ลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (Decreasing hindering job demands) เช่น ลดงานที่มีความหมายน้อยลง การจัดแจงในงานเป็นพฤติกรรมเชิงลบ โดยพนักงานจะเริ่มเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในงานและทรัพยากรในงานซึ่งจะช่วยให้พนักงานเหมาะสมกับงาน ในด้านความรู้ส่วนบุคคล ทักษะ และการปรับเปลี่ยนงานได้ตามความต้องการ

Tim and Bakker (2012) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนงานเป็นการที่บุคคลมีความพยายามที่จะจัดรูปแบบงานเพื่อให้งานนั้นมีความสมบูรณ์มีการจัดรูปแบบความคิดของตนเองขึ้นมาใหม่ไปในทิศทางที่บุคคลมีความต้องการเพื่อที่จะพัฒนางานของตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้นรวมถึงการที่บุคคลเลือกที่จะพบปะกับเพื่อน ร่วมงานที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้

Moghimi, Scheibe, and Yperen (2015) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนงาน คือ พฤติกรรมที่เริ่มจากตัวของบุคคลที่จะแสดงให้เห็นถึงความพยายามของบุคคลที่จะเพิ่มเป้าหมายในการทำงานเพื่อที่จะให้เกิดความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลและงาน โดยที่ความสอดคล้องที่บุคคลมีความต้องการนั้น จะต้องตรงกับความต้องการและความสามารถของบุคคล

Brenninkmeijer and Hekkert-Koning (2014) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนงาน คือ กลไกที่บุคคลมี ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายและพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นโอกาสสำหรับองค์กรและ บุคคลที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่องานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดารีกา ปีตรุงคพิทักษ์, มานพ ชูนิล, และศศิมาจ ฦ วิเชียร (2558) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนงานมีผล ต่อตัวบุคคลและองค์กรโดยเป็นพฤติกรรมเชิงรุกของบุคคลในทางบวกเช่น การต้องการควบคุมในงานและการทำ งานอย่างมีความหมายการแสดงภาพลักษณ์ทางบวกต่องาน เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงในงานของตนเองซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกในตัวบุคคลคือเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของบุคคลในทิศทางใหม่ ๆ ที่ส่งผลทางบวกต่อตัวบุคคล

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนงาน คือ พฤติกรรมทางบวกที่มีเป้าหมายเพื่อที่จะเพิ่มคุณค่าให้งานที่บุคคลกำลังกระทำอยู่ โดยบุคคลมีความพยายามที่จะจัดรูปแบบงานเพื่อให้งานนั้นมีความสมบูรณ์ มีการจัดรูปแบบความคิดของตนเองขึ้นมาใหม่ไปในทิศทางที่ บุคคลมีความต้องการเพื่อที่จะพัฒนา งานของตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้น รวมไปถึงการที่บุคคลเลือกที่ จะพบปะกับเพื่อนร่วมงานที่สามารถ สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้โดยส่งผลต่อตัวบุคคลคือบุคคลจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในทางบวก มีการรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งในงานเพิ่มพูน ความรู้ทักษะและความสามารถในงานของตน จากแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า สมมติฐานที่ 1: การปรับเปลี่ยนงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

นิยามและขอบเขตความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน คือ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-job fit) หรือที่นิยมเรียกกันว่า “P-J FIT” Edwards (1991) ได้อธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับคุณลักษณะที่ต้องการในงาน ซึ่งได้แบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์กร (needs-supplies fit: N-S fit) และ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล (demands-abilities fit: D-A fit) ต่อมา Kristof (1996) ได้นิยามให้ง่ายขึ้นว่าเป็นการประเมินความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถและความต้องการงานของบุคคล ซึ่งJaturanonda and Nanthavanij (2005) กล่าวว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน หมายถึง ระดับความชอบ ความรู้ ความสามารถ ความต้องการ และค่านิยมของบุคคล มีความสอดคล้องหรือเข้ากันได้กับลักษณะของงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานโดยอ้างอิงความสามารถ (competency-based P-J Fit) และ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานโดยอ้างอิงความชอบ (preference-based P-J Fit)

สรุปได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเป็นความเข้ากันได้ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับงานโดยดูความเข้ากันได้ ใน 2 รูปแบบคือ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์กร และความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล

แนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

Edwards (1991) แบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเป็น 2-ด้าน คือ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์กร และความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์กร (needs-supplies fit: N-S fit) เป็นความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับทรัพยากรที่องค์กรสนับสนุนให้แก่บุคคลเพื่อใช้ในการทำงาน โดยความต้องการในที่นี้ได้แก่ ความต้องการทางจิตวิทยา ขั้นพื้นฐาน เป้าหมาย ค่านิยม ความชอบ เป็นต้น ส่วนทรัพยากรอาจหมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ การฝึกอบรม เป็นต้น

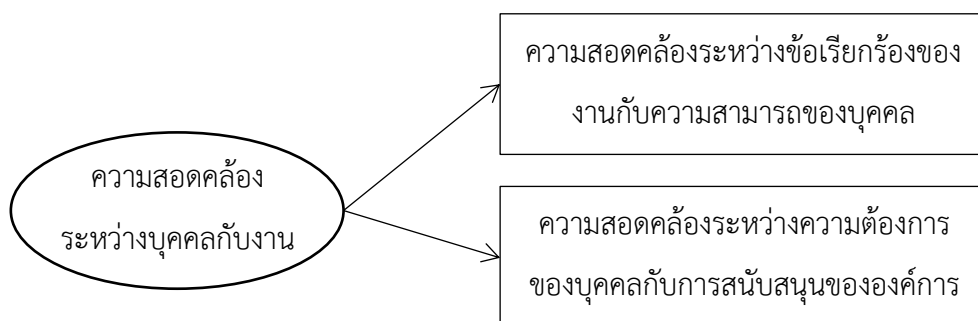
ด้านความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล (demands-abilities fit: D-A fit) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างความต้องการของงานกับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่บุคคลมี กล่าวคือ บุคคลต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและจำเป็นต้องงานที่บุคคลทำ แต่ในบางงานวิจัยความสามารถอาจหมายถึงทัศนคติของพนักงาน ประสบการณ์ การศึกษารวมถึงความสามารถในการตัดสินใจในงานด้วย ส่วนความต้องการในงานนั้นหมายถึง ข้อกำหนดต่าง ๆ ของงาน อาจรวมถึงปริมาณงานทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ซึ่ง Saks and Ashforth (2002) วัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเป็น 4 ด้านคือ 1) การรับรู้ของความเหมาะสมระหว่างความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคลกับความต้องการของงาน 2) ความสามารถในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล 3) ความเหมาะสมของงานนั้น และ 4) การรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับเสรีภาพในการทำงาน ต่อมา Cable and DeRue (2002) ได้พัฒนามาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานจากแนวคิดของ Kristof (1996) และ Edwards (1991) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์กร จำนวน 3 ข้อ และความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล จำนวน 3 ข้อ พบว่า ทั้งสององค์ประกอบมีแต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) แสดงค่าความเที่ยงเท่ากับ .89

Tims and Bakker (2010) นำเสนอโมเดลความต้องการของงาน-ทรัพยากรในงาน (Job Demands-Resources model: JD-R Model) ซึ่งเป็นแบบจำลองเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน สภาพแวดล้อม เงื่อนไขในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความเครียด ความเหนื่อยล้า และความผูกพันในงาน อันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ

1. ความต้องการของงาน (Job demands) หมายถึง ลักษณะของงานหรือเงื่อนไขในการทำงานที่องค์การมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ ทำให้บุคคลต้องใช้ความอดทนพยายามสูง ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น ภาระงาน ระยะเวลาการทำงานที่จำกัด

2. ทรัพยากรในงาน (Job resources) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่องค์การได้สนับสนุนให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยลดแรงกดดัน ทั้งทางร่างกายและจิตใจที่มีต่อความต้องการของงาน รวมถึงช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และก้าวหน้าในการทำงาน เช่น เงิน การสอนงานจากหัวหน้า การสนับสนุนทางสังคม ความมีอิสระในการทำงาน การได้รับผลป้อนกลับในการทำงานระดับความต้องการของงานและทรัพยากรในงาน ซึ่งอยู่ในโมเดลความต้องการของงานทรัพยากรในงานทำให้เกิดได้ทั้งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน สำหรับความสอดคล้องในงานเกิดจากการที่ระดับของความต้องการของงานและทรัพยากรในงานมีความสมดุลกัน และรู้สึกดีกับงานที่ทำแต่หากปัจจัยทั้งสองไม่มีความสมดุลกัน บุคคลก็จะเกิดความไม่สอดคล้องขึ้น (person-job misfit) ดังนั้น การปรับสมดุลระหว่างองค์ความรู้กับความสามารถของบุคคล อาจจะเป็นวิธีที่ดีที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องได้ เพราะพนักงานรู้อะไรที่ไม่เหมาะสมคืออะไร และรู้วิธีการจัดการเพื่อลดความรู้สึกไม่สอดคล้องนั้นได้

Edwards (1991) ได้อธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของบุคคลกับคุณลักษณะของงาน ซึ่งแบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1. ความสอดคล้องกันระหว่างข้อเรียกร้องของงานกับความสามารถของบุคคล (demands-abilities fit: D-A fit) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างข้อเรียกร้องของงานกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่บุคคลมี 2. ด้านความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์การ (needs-supplies fit: N-S fit) เป็นความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคล เช่น เป้าหมาย ค่านิยม ความชอบ กับทรัพยากรที่องค์การสนับสนุนให้แก่บุคคลในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นต้น



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

ที่มา: Edwards (1991)

ดังนั้น ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งข้อเรียกร้องของงาน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของตัวพนักงานเองและยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่พนักงาน ได้จากการทำงานอีกด้วย ทั้งส่วนที่ได้จากการทำงานจริงหรือได้จากการเปลี่ยนความคิดโดยมีปัจจัย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างตามสถานการณ์ และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานเข้ามา เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพล ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ ใหม่ แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร คือ มีวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนส่งเสริมให้พนักงานยอมรับในเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิด แนวคิดใหม่ ๆ ในองค์กร และสนับสนุนตัวบุคคลในด้านต่าง ๆ รวมทั้งสร้างรูปแบบที่ทำให้เกิด วัฒนธรรม ในองค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้านได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การปัจเจกบุคคล (Bass, 1985; Tidd et al., 2001; Sarros et al., 2008)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรม ของผู้นำองค์กรที่แสดงถึงการที่มีวิสัยทัศน์ในเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำพาองค์กรสู่ไปความสำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม James MacGregor Burns (1978) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) ไว้เป็นรายแรกๆ และเป็นแนวคิด ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยได้ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำ และผู้ตามต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น การเข้าใจถึงความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลงผู้นำมีความสำคัญต่อการจะพัฒนาองค์กร ซึ่งองค์กร สามารถปรับปรุงศักยภาพให้ สำเร็จได้หากผู้นำมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อ ศักยภาพองค์กร เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากรูปแบบใหม่ ทิศทางระบบหรือความริเริ่มของ องค์กรในการสร้างประโยชน์ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องจัดการอย่างมีกระบวนการ โดยนำแนวคิด วิธีปฏิบัติ และพฤติกรรมที่ช่วยให้ คนหรือบุคลากรในองค์กรปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างความเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดขึ้นในองค์กรการได้ (Morris, Kuratko & Covin ,2008) และ สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมรวมทั้งผลการดำเนินงานที่มีระดับสูงขึ้น (Garcia – Morales et al., 2012) องค์กรแห่งเรียนรู้และวัฒนธรรมความความมือเป็นปัจจัยสำคัญ

ที่นำมาสู่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (Lopez et al., 2005) องค์กรแห่งเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตของการสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ และการบูรณาการความรู้ที่มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาทรัพยากรและความสามารถในการวิธินำไปสู่ประสิทธิภาพ ที่ดีขึ้นขององค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่โดยการสร้างการใฝ่รู้ การแบ่งปันความรู้และการใช้ความรู้อย่างเป็น ประโยชน์ ในระหว่างกระบวนการพัฒนาการทำงาน รูปแบบใหม่ เช่นเดียวกันภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีบทบาท ที่สำคัญสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ในการพัฒนาทักษะ และความรู้สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ของพนักงาน เกิดภาวะการณ์ทุ่มเท ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้น การเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับทุนมนุษย์และการสร้างนวัตกรรม การมุ่งในค่านิยม และความเชื่อที่มีต่อนวัตกรรมจึงส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมให้ พนักงานค้นหา ความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นทางเลือกใหม่ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนากระบวนการ ทำงานรูปแบบใหม่ (Tharnpas & Sakun, 2016) และการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานของพนักงาน (Morris, Kuratko, & Covin, 2008)

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างยิ่งในองค์กร เนื่องจากผู้นำ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์และมีอำนาจในการตัดสินใจ จึงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ นโยบาย และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญต่อบุคคลในองค์กร (ชุตินา รักษ์บางแหลม และคณะ, 2559) เนื้อหาการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของภาวะผู้นำว่า มีความเกี่ยวข้องกับผลปฏิบัติงานของระดับบุคคล และองค์กร รวมทั้งทัศนคติ แรงจูงใจ หรือผลการทำงานของพนักงาน (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012) และ ยังมีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความสุขของพนักงานด้วยเช่นกัน (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, & Islam, 2010)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นโดยนักวิชาการสำคัญ 2 ท่าน ได้แก่ Burns (1978) และ Bass (1985) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่เกิดขึ้นและมีความจำเป็นต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996) โดยเป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการ กระจายอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้มีคุณธรรม มีการศึกษา เป็นจำนวนมาก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และสร้าง ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ (คิวนันท์ คิวพิทักษ์, 2554) จากแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าที่ผู้ตามคาดหวัง พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม

ให้สูงขึ้นถึงระดับความต้องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Need for achievement) พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมงานในองค์การ สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ตาม เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การและสังคมในปัจจุบัน 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

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเอกสารวิชาการและงานวิจัย พบว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งมีบทบาทต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดย Gilbreath (2004); ตามรัศม์ รัตนาคินทร์ (2557) พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความสุขของพนักงาน สอดคล้องกับรวมศิริ เมนะโพธิ (2550) ที่พบว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมหรือสร้างให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนในการทำงาน มีการสื่อสารอย่างโปร่งใส อุทิศตนเพื่อส่วนรวมเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและให้การ สนับสนุนพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Gardulf et al., 2008) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อความสามารถในการจัดการงานของพนักงานและองค์การ

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างตามสถานการณ์

การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีแบบลักษณะแบนราบ (Flat organization) มีการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน 1) การสื่อสารแบบให้คำแนะนำ 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่นและ 4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Jones, 2004; Julia, Danial, & Raquel, 2015; Lamore, 2009)

โครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ เชื่อกันว่าเป็นแนวคิดร่วมสมัย ฐานคติของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ไม่มีโครงสร้างใดที่สมบูรณ์แบบ แต่จะสมบูรณ์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบภายในกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้เรียกว่าปัจจัยตามสถานการณ์

(Contingency Factor) ดังนั้นหากสามารถทำให้เกิดความสอดคล้องหรือความลงตัวของระหว่างการออกแบบกับปัจจัยสถานการณ์อันได้แก่ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี ขนาดองค์กรก็จะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น ทฤษฎีนี้ มุ่งอธิบายกลไกการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Donalson, 1995) นอกจากนี้ Scott(1887) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า โครงสร้างตามสถานการณ์อยากมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยมิติด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่อธิบายวิถีปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นการอธิบายการปรับวิธิตัด ความเชื่อ ค่านิยมที่ก่อให้เกิดภาพขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

องค์กรที่มีการแข่งขันบนพื้นฐานของกลยุทธ์ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ความพยายาม สร้างความเชื่อมั่นโดยพนักงานในองค์กร มุ่งเน้นการจัดการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย (Quinn, 1980) เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การตอบสนองภายในองค์กร การเข้าถึงความต้องการของลูกค้าอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรจะต้องรักษาลูกค้า สร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาและรักษาความแตกต่างของสินค้า โดยยอมรับว่าพนักงานจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ การเรียนรู้และมุ่งเน้นการปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า (De Wit & Meyer, 1999) ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุด ภายใต้โครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยวิธีการโครงสร้างองค์การแบบความร่วมมือและความยืดหยุ่น และการปรับตัว (Parthasarthy & Sethi, 1993) สอดคล้องกับแนวคิดของ (Jones, 2004) ที่ว่า หากพนักงานมีแนวโน้มที่จะตอบสนองกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หากพนักงานได้รับการสนับสนุนที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายเกี่ยวกับแนวความคิดและความร่วมมือ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ดีที่สุดถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคบางอย่าง ในการสื่อสารมีการแบ่งปันแนวคิด การสนับสนุนการจัดการในด้านต่าง ๆ การยอมรับในความผิดพลาด วัฒนธรรม เหล่านี้ได้รับการอธิบายถึงการยืดหยุ่นในกระบวนการต่าง ๆ กระบวนการการตัดสินใจ (Jones, 2004) การควบคุมการปรับตัวขององค์กร (Adaptive Corporate Controls) (Kotter and Heskett, 1992) การควบคุมทางวัฒนธรรม (Cultural Controls) (Merchant and Van der Stede, 2007) และการควบคุมแบบผ่อนปรน (Loose Controls) (Merchant, 1985)

โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ สามารถนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและเป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ การกระจายอำนาจโครงสร้างแนวราบ ที่ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการอำนวยความสะดวก ในการสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aiken & Hage, 1971; DeCanio, Dibble, & Amir – Atefi,

2000; Pierce & Delbecq, 1976; Zmud, 1982) สิ่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรนำไปสู่การทำงานโดยโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นภายในองค์กรนั้น ได้แก่ ได้แก่ 1) หลักการทำงาน ขององค์กรบนพื้นฐานหลักการโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพสูงใน โครงการ 2) ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์กร 3) สมาชิกขององค์กรมีการทำงานอย่างชาญฉลาดแต่ไม่ใช่งานที่หนัก 4) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการแข่งขันและมีแรงกดดันสำหรับการสร้างนวัตกรรม 5) แนวโน้มในการสร้างสิ่งประดิษฐ์จำนวนมากที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐาน สำหรับการพัฒนานวัตกรรม 6) ความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในองค์กรรวมทั้งสร้างความร่วมมือในองค์กร ในการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่รุนแรง 7) การบริหารจัดการที่มีคุณค่าในระดับสูงพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 8) การจัดการความรู้และการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความคิด ใหม่ ๆ 9) การบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเสี่ยงในการทำงาน 9) นวัตกรรมเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในขณะที่เวลาวิกฤต ความสำเร็จขององค์กร (Afuah, 2003; Brown & Ulijn, 2004; Bucar & Stare, 2003; Collins & Porras, 2002; Jiao et al., 2011; Mulej & Zenko, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008;) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Giancarlo Gomes et al (2015) พบว่า โครงสร้าง ขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น และการมีทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลายในองค์กร ซึ่งปัจจัย เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ดังนั้นทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ คือ กระบวนการออกแบบองค์กรให้เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเหมาะสมกับลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจหน้าที่มี ภาวะเป็ยบที่ไม่เข้มงวด การประสานกับพนักงานในโครงการ และการตอบสนองต่อการทำงานที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของ สมาชิกในองค์กร หากพิจารณาสถาบันด้านปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์กรจะต้องพิจารณาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์กรขนาดองค์กร เทคโนโลยี และวงจรชีวิตขององค์กร ซึ่งมีสิ่งที่ท้าทายในเชิงการบริหารจัดการ การจัดการโครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม ส่งผลให้การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรและระบุนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน

2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน

จากการศึกษาตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและนักทฤษฎีได้แปลความหมายของคำศัพท์ “Passion” หมายถึง ความมุ่งมั่นทุ่มเท รากศัพท์เดิมคือคำว่า *patior* ซึ่งมาจากภาษาละติน หมายถึง ความรู้สึก (Feeling) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รวมถึง พฤติกรรม (Behavior) ที่ตอบสนองความต้องการที่มาจากภายใน (Honderich, 1995)

Jones and Robinson (2009) และ Love and Cugnon (2009) เสนอความหมายที่สอดคล้องกันว่า “Passion” คือ ความสนใจ ความรัก หรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในขณะที่ แอเมล (2552) เห็นว่า “Passion” คือ พลังที่สามารถเป็นความตั้งใจของบุคคลให้เกิดเป็นผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลที่มีความรัก ความมุ่งมั่น จะพยายามหาแนวทางที่จะฝ่าฟันอุปสรรคและปฏิเสธการยอมแพ้ซึ่ง Lucas (1999) เสนอในทิศทางเดียวกันว่า ผู้ที่มีความรัก และความมุ่งมั่น จะแสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความมุ่งมั่นที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คือ ผลของแรงบันดาลใจที่แข็งแกร่งหรือความตั้งใจที่แท้จริง

ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน (Employee Passion) นั้นในเริ่มแรกมีการพัฒนามาจากการศึกษาแนวคิดเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) ซึ่งต่อมาได้พัฒนามาเป็นแนวคิดในเรื่องของความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Engagement) และในปัจจุบันได้พัฒนาเป็นแนวคิดในเรื่องของความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน (Employee Passion) ซึ่ง Zigarmi, Houson, and Diehl (2011, อ้างถึงในมนเสถียร, 2555) ได้ทำการศึกษาร่วมกับบริษัท The Ken Blanchard Companies โดยทำการวิจัยและสร้างต้นแบบของ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) ตามคำจำกัดความว่าเป็นความไม่ย่อท้อ เป็นความรู้สึกในเชิงบวกหรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงาน ทั้งทางด้านอารมณ์ (Affection) และด้านกระบวนการคิด (Cognition) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรม (Behavior) ที่สร้างสรรค์ 5 ประการคือ 1) ความตั้งใจในการดำรงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intent to Stay) 2) ความตั้งใจในการกล่าวรับรององค์กร ในทางบวก (Intent to Endorse) 3) ความตั้งใจในการเอาอุปสรรค (Intent to Exert Discretionary Effort) 4) ความตั้งใจในการกระทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Intent to Use Organizational Citizenship Behaviors) และ 5) ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด (Intent to Perform)

2.2.3.1 ความหมายของความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion)

จากการศึกษาพบว่าผู้มีผู้ให้ความหมายของ “ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน” ดังนี้ Peters and Austin (1985, อ้างถึงใน ดวงใจ, 2555) ให้ความหมายไว้ว่า “ความปรารถนา อย่างแรงกล้าของมนุษย์จะปรากฏขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างที่ส่งผลในทางธุรกิจ เนื่องจากศักยภาพ ของบุคคลเป็นดัชนีชี้วัดถึงคุณค่าของบุคคล และสิ่งที่คุณคนนั้นทอยู่ที่มีความสำคัญเพียงใด”

Kovess (2547, อ้างถึงใน มนเสฏฐ, 2555) ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นความรู้สึกว่ามีพลังไร้ขีดจำกัดและเชื่อว่าไม่มีอะไรลำบากเกินไป เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการฝ่าฟันวิกฤตและอุปสรรคซึ่งย่อมต้องเกิดในระหว่างการทำงาน ไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหมายในที่สุด”

Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, and Diehl (2009) ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นความไม่ย่อท้อเป็นความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์การและการทำงาน ทั้งทางด้านอารมณ์ (Affection) และด้านกระบวนการคิดที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรม (Behavior) ที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดความพยายามเพิ่มผลผลิต การเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น ความปรารถนาจะเป็นสมาชิกองค์การ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน”

The Ken Blanchard Companies (2009, อ้างถึงใน มนเสฏฐ, 2555) ให้ความหมายไว้ว่า “สภาวะอารมณ์ทางบวกที่เป็นผลมาจากการที่พนักงานรับรู้ถึงความสมดุลหรือภาพรวมของงานว่ามี ความสำคัญ มีอิสระ มีความร่วมมือ มีความก้าวหน้า มีความยุติธรรม มีการยอมรับ มีปฏิสัมพันธ์กับ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความรู้สึกผูกมัดกับองค์กรระยะยาว ระดับการลาออกที่ต่ำรวมไปถึงความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ”

มนเสฏฐ (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของพนักงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ แสดงให้เห็นความปรารถนาอย่างยิ่งที่ต้องการจะทำงาน พยายามทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและเชื่อว่าตนสามารถทำได้พร้อมทั้งมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างยิ่งยวด และยังส่งผลให้การแสดงออก ทางการกระทำอื่น ๆ เป็นการสนับสนุนต่อกิจกรรมขององค์การ”

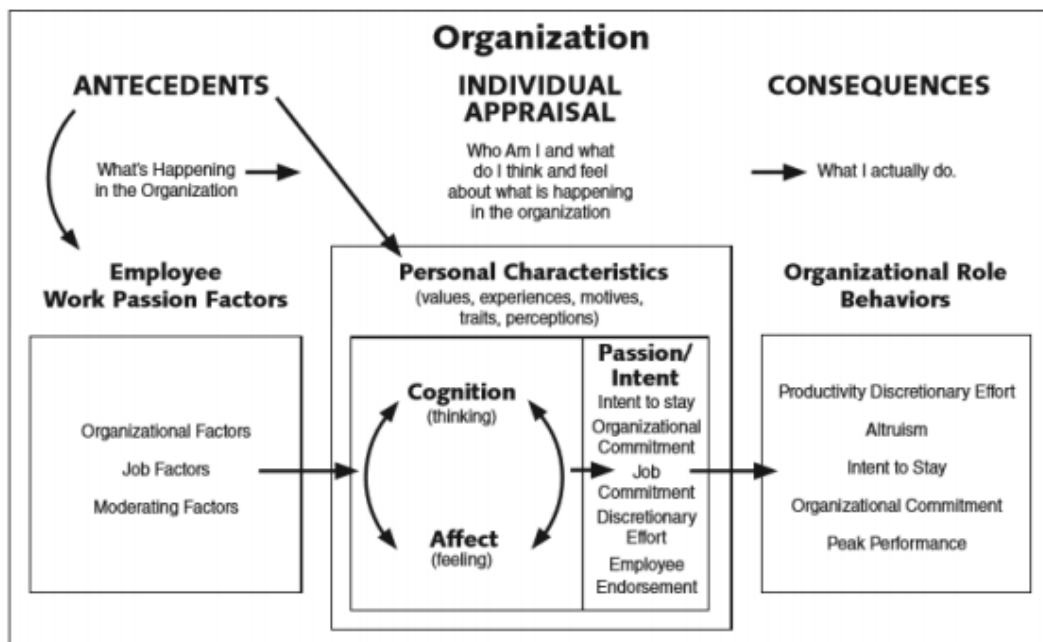
จากการศึกษาดำรงและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการแปลความหมายของ คำศัพท์ “Work Passion” สรุปและให้ความหมายคำว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน หมายถึง “ความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของพนักงาน โดยที่พนักงานเชื่อว่าไม่มีงานอะไรยากลำบากเกินไป ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นใน ระหว่างการทำงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ แสดงให้เห็นความปรารถนาอย่างยิ่งที่ต้องการจะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งปรารถนาจะเป็นสมาชิกองค์การ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และกล่าวถึงองค์การในทางบวก”

2.2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion)

แนวคิดเรื่องความรักในงานที่ได้รับการพัฒนาต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการศึกษาในบริบทที่ไม่ใช่การทำงาน เช่น ความรักกีฬา จนเริ่มมีการศึกษาในบริบทของการทำงานในองค์การ ซึ่งมีทั้งแนวคิดในเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการงานที่มีความสร้างสรรค์

โดยใช้หลักการที่ว่า บุคคลรักที่จะทำสิ่งใด ก็ย่อมทำสิ่งนั้นได้ดี จนพัฒนามาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความรักในงานที่ทำ (ฉันทิธา, 2558)

Zigarmi et al. (2011, อ้างถึงใน ฉันทิธา, 2558) เริ่ม ศึกษาแนวคิดนี้ในปี 2006 ทำการศึกษาและพัฒนาแนวคิดของความรักในงานที่ทำมาอย่างต่อเนื่องจนได้แนวคิดที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำเสนอคำนิยาม ตัวแบบ (Model) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความรักในงานที่ทำ รวมถึงพฤติกรรมของคนที่มีความรักในงานที่ทำได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นแนวคิดที่มองความรักในงานที่ทำในเชิงบวกต่างจาก Vallerand et al. (2003) ที่มองความรักในงานที่ทำทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และได้ให้นิยามของความรักในงานที่ทำว่าเป็นความไม่ย่อท้อ ความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์การและการทำงาน ทั้งทางด้านอารมณ์และด้านกระบวนการคิดที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงาน และพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดความพยายามเพิ่มผลผลิต การเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น ความปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์การ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานโดยมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความรักในงานที่ทำ 12 ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) ปัจจัยด้านงาน (Job Factors) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Moderating Factors) ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แนวคิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion)

ที่มา: Zigarmi et al. (2011, อ้างใน ฉันทิธา, 2558)

จากภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) จะเห็นว่าเมื่อพนักงาน เกิดการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงานทั้งทางด้านอารมณ์และด้านกระบวนการคิดแล้วก็จะนำไปสู่ความตั้งใจและพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior) 5 ประการ ได้แก่ 1) ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Intent to Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน เท่าที่จะเป็นไปได้ 2) การยอมรับเป้าหมายขององค์กร (Organizational Commitment) คือการที่พนักงานมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร มีความกระตือรือร้นและปรารถนาจะทำเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ 3) ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Job Commitment) คือ การที่พนักงานมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคล รวมทั้งมีความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงาน 4) ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Discretionary Effort) คือการใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ คุ่มค่าและรอบคอบ 5) กล่าวถึงองค์การในทางบวก (Employee Endorsement) มีความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการกล่าวถึงองค์การในทางบวกแก่ผู้อื่น (ณภัทธีรา, 2558)

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำในบริบทของการทำงาน ในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์หรือได้รับผลมาจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรักในงานที่ทำ และหากพนักงานรักในงานที่ทำจะทำให้เกิดพลังความมุ่งมั่น เกิดสมาธิในสิ่งที่กำลัง ทำเพื่อตัวงาน และย่อมจะทำงานนั้นออกมาได้ดีพฤติกรรมเหล่านี้ย่อมเกิดจากทัศนคติในเชิงบวกที่ องค์กรสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมมีประโยชน์ต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ

การสร้างนวัตกรรม จากการค้นหาความหมายของ “การสร้างนวัตกรรม หรือ Innovativeness” ในพจนานุกรมเคมบริดจ์ (Cambridge Dictionary) ได้อธิบายว่า “เป็นการใช้แนวความคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ในการทำงาน” การสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่จากความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์” หรือ “การค้นหา ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้ความคิดริเริ่มใหม่” นักวิชาการ จำนวนมากกล่าวว่า การสร้างนวัตกรรม หรือ Innovativeness เป็นมิติหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Antoncic & Hisrich, 2000; Daniel et al., 2007; Zahre, 1991) โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึง “นวัตกรรม” ผู้คนส่วนมากจะนึกถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูง (High Technology) แต่การสร้างนวัตกรรมไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะสินค้า อุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิตเท่านั้น เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่

(1) การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovativeness) (2) นวัตกรรมในการให้บริการ (Service Innovativeness) และ (3) นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน (Process Innovativeness) (Morris & Kuratko, 2002)

นักวิชาการด้านนวัตกรรมได้แบ่ง การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovation) ออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ “นวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง” โดยนวัตกรรมส่วนเพิ่มได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การพัฒนาชิปประมวลผลคอมพิวเตอร์ Pentium IV ของ Intel ที่พัฒนาเพิ่มเติมมาจากชิปประมวลผลรุ่นก่อนคือ Pentium III เนื่องจากชิปทั้งสองรุ่นมีเทคโนโลยีพื้นฐานแบบเดียวกัน ในทางกลับกันนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม (Ralph Katz, 2006, อ้างถึงใน ญัฐยา สินตระการผล, 2549)

Morris et al. (2008) ได้อธิบายว่า การบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่นวัตกรรมสามารถจะเข้ามา มีบทบาทสำคัญ เมื่อองค์การธุรกิจย้อนกลับมาคิดว่าจะให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุดได้อย่างไร เมื่อองค์การธุรกิจจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมในการบริการ ที่สร้างผลกำไรได้มากและ กล่าวได้ว่า นวัตกรรมในบริการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การธุรกิจได้อย่างแท้จริง

Goldman, Negel, and Preiss (1995) กล่าวว่า นวัตกรรมทำให้ระดับ ผลการดำเนินงาน ขององค์การดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การที่ไม่มีการสร้างนวัตกรรม (Kemp et al, 2003) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายชิ้น ระบุข้อค้นพบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ (Fagerberg, 2005; Langerak et al., 2004) และมีความจำเป็นสำหรับการแข่งขัน (Weerawardena, 2003)

Baldwin and Jonson (1996) พบว่า นวัตกรรมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของระดับ บุคคลและธุรกิจ ในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นส่วนแบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือ แม้แต่ความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ (Dwyer & Mellor, 1993)

Storey and Easingwood (1999) กล่าวว่า ความสำเร็จของการมีนวัตกรรมส่งผลประโยชน์ หลายอย่างและองค์การ นอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ De Brentani (1998) และ Shipley Edgett and Forbes (1991) ที่กล่าว ถึงประโยชน์อื่นนอกเหนือจาก ตัวเงิน เช่น โอกาสในการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ การรักษาลูกค้ารายเก่า การเพิ่มขึ้น ของความ จงรักภักดีของลูกค้า การปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์การ การเปิดโอกาสทางการตลาดและ การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์องค์การไปจากเดิม จากการทบทวนวรรณกรรมของ Drucker (1954) และ Alam et al. (2013) ให้ข้อสรุปได้ว่า ความสามารถนวัตกรรมขององค์การที่มีวัฒนธรรม องค์การ

ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรม จะส่งผลต่อความสำเร็จและความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และผลการดำเนินงานก็จะเพิ่มขึ้น Camison and Lopaz (1014) ที่พบว่าการสร้างนวัตกรรมและความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ Morrison Breen and Ali (2003) พบว่า ผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้ประกอบการและการวัดผลการดำเนินงานก็ขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ประกอบการเช่นเดียวกัน

การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรคแนวทางใหม่ ๆ ในการเพิ่มคุณค่า ให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ ที่แตกต่างไปจากเดิมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น อย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Antonicic & Hisrich, 2000; Dickson & Weaver, 1997; Knight, 1997; Kreiserat, 2000; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zhan Jun, 2006) หรือกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรพิจารณาได้จากการกระทำที่ริเริ่มสร้างสรรค์การสร้างแนวคิดใหม่ที่ดีกว่าและแตกต่างจากเดิม และสามารถนำแนวคิดนั้นมาสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Carrier, 1996; Morris & Kuratko, 2002; Zhan Jun, 2006) จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการเพิ่ม คุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการดำเนินงานใหม่ ๆ ขององค์กร

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า นวัตกรรมบริการเกิดจากการสร้าง คิดค้น พัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และจากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการที่เกิดจากความสามารถในการจัดการงานของพนักงาน และองค์กรนำไปสู่การทดสอบอภิทธิพลกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ และนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อการดำเนินงานในระดับบุคคลและองค์กร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานสะท้อนถึงความสามารถของบุคคลที่มีความหลากหลายหรือสิ่งทีบุคคลกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ (Campbell, 1990) โดยการให้นิยามควรที่จะแยก การกระทำหรือการลงมือปฏิบัติ (Action) ออกจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Outcome) โดยการกระทำ หมายถึง สิ่งทีบุคคลปฏิบัติในสถานการณ์การทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่องค์กรจ้างให้บุคคลกระทำอย่างดีที่สุดซึ่งผลการปฏิบัติงาน ส่วนของผลลัพธ์องค์กรปฏิบัติงานนั้น หมายถึงผลที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล (ชูชัย สมितिไกร, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผลการปฏิบัติงานมีการศึกษาที่ค่อนข้างกว้างขวางแต่มีการให้คำนิยามไม่มากนัก Borman and Motowidlo (1993) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่จะนำไปสู่ผลของงาน โดยได้แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภทคือ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (In-Role Performance หรือ Task Performance) และ ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ (Extra-Role Performance หรือ Contextual Performance)

โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเน้นการศึกษาในส่วนของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (In-Role Performance) เนื่องจากมีความต้องการที่จะศึกษาบริบทของผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ ที่มีความสอดคล้องกับการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Perceived Person-Job Fit) ซึ่งจะเน้นในด้านความสำคัญกับตัวงานและผลของพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่หลักที่บุคคลได้รับมอบหมายจากองค์การ

2.4.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

Katz (1964) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่องค์การระบุไว้ อย่างชัดเจนถึงความรับผิดชอบและภาระหน้าที่โดยองค์การจะนำพฤติกรรมนั้นมาประเมินผลการปฏิบัติงานและอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการให้รางวัลตอบแทน

Williams and Anderson (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นพฤติกรรม ที่มีต่อภาระงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในคำบรรยาย ลักษณะงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมทั้งหมดที่มีความจำเป็นเพื่อที่จะให้งานบรรลุผลสำเร็จ

Borman and Motowidlo (1993) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ ผลของพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่หลักที่บุคคลได้รับมอบหมายจากองค์การว่าบุคคลสามารถปฏิบัติงานหลักที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นเหมือนคำนิยามที่คาดหวังโดยรวมในพฤติกรรมของบุคคล รวมไปถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

Motowidlo and Van (1994) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เป็นผลลัพธ์ที่องค์การปรารถนาอย่างเป็นทางการและเป็นพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์การ

ชูชัย สมิทธิไกร (2555) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นพฤติกรรมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ที่ได้กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ในองค์การนั้น อย่างเป็นทางการอย่างชัดเจน เป็นการกระทำ ที่สนับสนุนหรือนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือการ ให้บริการแก่ลูกค้า

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ พฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลที่นำไปสู่ผลของงาน มุ่งกระทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายไว้จากองค์การ โดยที่พฤติกรรมนั้นต้องเป็นไปด้วยความถูกต้องสมบูรณ์ตามหน้าที่ที่ได้กำหนดเอาไว้

2.4.2 ลักษณะของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

มูทิตา คงกระพันธ์ (2554) กล่าวว่า บทบาทในหน้าที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจตาม หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อทั้งบุคคลและองค์กร บทบาทเป็นการจำแนกชนิดของบุคคลในสังคม ซึ่ง ถูกทำให้มีความแตกต่างกันโดยคุณสมบัติและพฤติกรรมของบุคคล บทบาทแสดงให้เห็นถึงการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และลักษณะอันที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสังคม และบทบาท ยังเป็นวิธีแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกำหนดเอาไว้ว่า จะปฏิบัติอย่างไร หรือคาดว่าผู้อื่นจะปฏิบัติต่อตนเองอย่างไร บทบาทจึงเป็นเสมือนตัวกลางระหว่างสังคมกับบุคคล สังคมจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบของบทบาทที่ควรจะเป็นเอาไว้เพราะในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งบทบาทจะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าบุคคลควรจะมีพฤติกรรมหรือการกระทำอย่างไรในสถานการณ์นั้น ดังนั้น บทบาทของบุคคลใน สังคมย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพที่ครองอยู่และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไปตาม ลักษณะอุปนิสัย ความคิด ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะสามารถดำเนินบทบาทนั้นได้

Borman and Motowidlo (1993) อธิบายว่าผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Performance) คือผลของพฤติกรรมปฏิบัติงานในหน้าที่หลักที่บุคคลได้รับมอบหมายจากองค์กร ว่าบุคคลสามารถปฏิบัติงานหลักที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไรเป็นเหมือนค่านิยมที่ คาดหวังโดยรวมในพฤติกรรมของบุคคล รวมไปถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน Organ, Podsakoff, and Mackenzie (2006) กล่าวว่า บุคคลที่มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จะมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พฤติกรรมนอกบทบาทหน้าที่ดังกล่าวจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลอีกทั้งยังส่งผลในระดับองค์กรรวม ไปถึงงานวิจัยของ Bakker, Demerouti, and Verbeke (2004) พบว่าความยึดมั่นผูกพันงานของพนักงานจะ สูงขึ้นจากเพื่อนร่วมงานที่มีทั้งพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และนอกเหนือบทบาทหน้าที่ซึ่งชี้ให้เห็น ว่า พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันจะมีการทำงานที่ดีและเต็มใจที่จะประพัติตนที่ตื่นอกเหนือจากงานที่ได้รับอีกด้วย

ดังนั้นจะให้เห็นได้ว่า ผลของการปฏิบัติงานนั้นเป็นเหมือนพฤติกรรมที่มีความสำคัญยิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจและความพยายามของบุคคลที่ทุ่มเทให้กับงาน โดยผลลัพธ์นั้นจะออกมาในรูปแบบผลของการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงานหลาย ๆ งานวิจัย ทำให้ทราบว่า การปรับเปลี่ยนงานมีผลต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การในหลายด้าน ได้แก่

ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 596 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การโดยเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานประกอบด้วยความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และความพึงพอใจในงานทั่วไป มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย การซึมซับค่านิยมในองค์การ และความผูกพันด้านจิตใจ และทั้งตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกจากนี้ โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นด้วยว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การประกอบด้วย การรับรู้ การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์การ และการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน และแนวทางปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความมั่นคงในการจ้างงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการลดความแตกต่างด้านสถานะของแต่ละบุคคลในองค์การจากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก จะมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากด้วย ซึ่งส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ต่อในองค์การ

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล และภัทราทิพย์ ทรงบุญญา (2558) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จำนวน 410 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย 2) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย การมีส่วนร่วมแบบเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ ความสอดคล้องต้องกัน ความสามารถในการปรับตัว การมุ่งเน้นพันธกิจ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถ

เกี่ยวกับงาน นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ปี ตูรงค์พิทักษ์, มานพ ชูนิล และศัจจิมัจ ฌ วิเชียร (2558) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับ การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการแต่งเติมงาน พบว่า การแต่งเติมงานมีผลต่อตัวบุคคลและ องค์การโดยเป็นพฤติกรรม เชิงรุกของพนักงานในทางบวกได้แก่ความต้องการควบคุมงานและ การทำงานอย่างมีความหมายการ แสดงภาพลักษณ์ทางบวกต่องาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการ ทำงานเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงในงานของตัวบุคคลทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อบุคคลคือการเปลี่ยนแปลง ความรู้ทักษะ ภาพลักษณ์ความ เชื่อมั่นส่วนบุคคลการรับรู้ความสามารถของตนเองการรับรู้การเป็น ส่วนหนึ่งของงาน อัตลักษณ์ในงาน ความผูกพันต่องาน ความพึงพอใจในงาน สุขภาวะและลดความ เหนื่อยหน่ายในการทำงาน เกิดผลลัพธ์ต่อองค์การคือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพใน งาน การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในงานและมีอัตราการลางานที่ต่ำลง

Ghitulescu (2006) ทำการทดสอบตัวทำนายได้แก่ ทักษะงานที่มีความซับซ้อน และงานที่ ต้องมีความระมัดระวัง ผลลัพธ์ที่ได้คือ ความพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดีต่อองค์การ การทำงานที่ มีประสิทธิภาพ และอัตราการลาต่ำ พบว่า พฤติกรรมการจัดแจงในงานและหัวหน้างานส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทักษะของพนักงานทำนาย การจัดแจงในงานด้านความคิด และงานที่ต้องการความรอบคอบทำนายการจัดแจงในงานด้าน ความสัมพันธ์และเมื่อมีการติดตามผล ยังพบว่า การจัดแจงในงานด้านงานและความสัมพันธ์ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของงานและคุณภาพของงานส่วนการจัดแจงในงานด้านความคิดส่งผล ทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในงานการจัดแจงในงานด้านงานสามารถทำนาย ความผูกพันในงาน

Parent (2006) ได้ทำการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ผลกระทบ และผลลัพธ์ของการ ปรับตัวของแต่ละบุคคลเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงไป โดยศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล พัฒนาและทดสอบรูปแบบความแตกต่างของทั้งบุคคลและ องค์การ หรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล จากกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 169 คนจาก 4 องค์การที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานว่า 1) บุคคลผู้ซึ่งมีระดับของ การมองโลกในแง่ดี มีความนับถือตนเอง มีความเชื่อว่าสามารถควบคุมโชคชะตาตนเอง มีประสบการณ์ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอ และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจะมี ความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับสูง 2) บุคคลที่มีการปรับตัวได้ดีจะสามารถสร้างผลลัพธ์ในงาน ที่ดีในรูปแบบของความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดี ขาดงานน้อยลง และไม่คิดที่จะลาออก จากองค์กร พบว่า การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และการมองโลกในแง่ดี

มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ดีจะมีความพึงพอใจในงาน ไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง

Lyons (2008) ทำการศึกษา การจัดแจงในงานและความแตกต่างของบุคคล พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการออกแบบ และภาพลักษณ์ของบุคคล การรับรู้ การควบคุม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ความพยายามในการจัดแจงในงานและพิจารณาจำนวนพฤติกรรมการจัดแจงในงานมีผลโดยตรงต่องานและความสัมพันธ์ที่มีต่องาน

Leana, Appelbaum, and Shevchuk (2009) ผลพบว่า ผู้ที่จัดแจงในงานมีผลต่อคุณภาพในชั้นเรียน แสดงให้เห็นถึงการจัดแจงในงานด้านส่วนบุคคล และด้านการร่วมมือการจัดแจงในงาน ด้านการร่วมมือการจัดแจงในงานมีความแตกต่างกันของโครงสร้าง นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดแจงในงานด้านการร่วมมือการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010) ผลพบว่า การรับรู้โอกาสของกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานที่อยู่ในระดับสูงจะปรับตัวตามความคาดหวังของพวกเขาเองและพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการรับรู้โอกาสในการจัดแจงในการทำงานในที่ทำงาน ส่วนพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะปรับตัวตามความคาดหวังของผู้อื่น และพฤติกรรมการสร้างโอกาสในการจัดแจงในงานต่ำกว่า

Tim, Bakker, and Derks (2010) พบว่า การเพิ่มทรัพยากรในงานส่งผลทางบวกต่อสุขภาวะของพนักงาน (เพิ่มความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงาน และลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน) และการจัดแจงในงานส่งตรงต่อการเพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย การจัดแจงในงานของพนักงานมีผลทางบวกต่อสุขภาวะและเมื่อพนักงานได้รับการเสนอโอกาสในการจัดแจงงานของพวกเขา เมื่อปี ค.ศ. 2012 ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมผลพบว่าการจัดแจงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อระดับของผู้ร่วมงานต่อความผูกพันในงาน ความสามารถของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน และพบว่า การจัดแจงในงานในระดับบุคคลและระดับทีมส่งผลต่อความผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานผลพบว่า การจัดแจงในงานทั้งระดับบุคคลและระดับทีมส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทสื่อของความผูกพันในงาน อีกทั้งการจัดแจงในงานระดับทีมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล อีกทั้งยังศึกษาต่อมาในระยะยาวเพื่อทดสอบผลของการจัดแจงในงานต่อความต้องการในงาน ทรัพยากรในงานและสุขภาวะ ผลพบว่า การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มทรัพยากรในงานด้านโครงสร้าง และการเพิ่มทรัพยากรทำงานสังคมส่งผลเพิ่มขึ้นในระยะเวลาต่อมา ผลพบการเพิ่มขึ้นของทรัพยากรในงานส่งผลทางบวกต่อสุขภาวะของพนักงาน

Wang, Zhan, Mccune, and Truxillo (2011) ทำการศึกษาถึงผลกระทบขอความสามารถในการปรับตัวของพนักงานเข้าใหม่ชาวจีนที่มีต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 671 คน พบว่าพนักงานที่มีบุคลิกลักษณะกระตือรือร้นและเปิดใจรับประสบการณ์ใหม่ ๆ จะมีความสามารถในการปรับตัวในด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ การจัดการกับความเครียดในการทำงาน และการปรับตัวทางวัฒนธรรม ซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจที่จะลาออก

Tims, Bakker, and Derk (2014) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงานและผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาระยะยาวในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 288 คน พบว่า การปรับเปลี่ยนงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่องานและผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งบุคคลสามารถเพิ่ม ความผูกพันต่องาน ผลการปฏิบัติงานผ่านการแต่งเติมงานของตนเองได้เช่น เมื่อบุคคลมีความต้องการที่จะพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นนั้นการปรับเปลี่ยนงานเป็นเหมือนกับทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้บุคคลสามารถพัฒนาขอบเขตและทิศทางในงานของตนเองให้เพิ่มขึ้นและเป็นไปตามที่บุคคลต้องการ ซึ่งจะส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลและส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่องานของตนด้วย

Berg, Dutton, and Wrzesniewski (2008) ได้ทำ การสังเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงานพบว่า การปรับเปลี่ยนงานนั้นส่งผลไปถึงประสบการณ์การทำงานในทางบวก เช่น การประสบความสำเร็จ การมีความสุขในงานและการให้ความหมายในงานของตน ที่จะสามารถเพิ่มสมรรถนะในงาน การพัฒนาตัวเองของบุคคล และการเพิ่มความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนความหมายในงานและรูปแบบงานของบุคคลโดยการปรับเปลี่ยนงานนั้นจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

Tims, Bakker, and Derk (2013) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและศึกษาความแม่นยำของการปรับเปลี่ยนงานโดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,181 คน พบว่า บุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนงานด้านสังคม โครงสร้างและเพิ่มพูนทักษะในงานที่สูงจะมีผลการปฏิบัติงานที่มากกว่าบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนงานด้านสังคม โครงสร้างและเพิ่มพูนทักษะในงานที่ต่ำ นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่องาน การจ้างงาน และผลการปฏิบัติงาน และการปรับเปลี่ยนงานด้านการเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน ด้านการเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านการเพิ่ม ข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

LePine et al. (2000) กล่าวว่าบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในระดับสูงจะสามารถรักษาระดับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและยินดีที่จะพยายามหรืออุทิศตนในการพยายามที่จะค้นหาเหตุผลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาตกต่ำลง ในขณะที่ กล้าหาญ อดทน

(2556) กล่าวว่า ความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Dokko, Wilk, and Rothbard (2009) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน ประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงาน ประสบการณ์ในองค์กร และ ผลการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่างผู้สมัครพนักงานบริการเคลมทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 1,371 คน พบว่า ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความรู้และทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน และ พนักงานที่มีประสบการณ์ในอดีต ที่เกี่ยวข้องกับงานจะมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในองค์กร เช่นเดียวกับ Quinones, Ford, and Teachout (1995) ที่ทำการวิเคราะห์ห่อถึมกันเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับผลการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25,911 คน พบว่า ประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และยังพบอีกว่าจำนวนของประสบการณ์ มีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ระยะเวลาที่มีประสบการณ์มีอิทธิพลทางบวก น้อยสุด และประสบการณ์ในระดับการทำงานมีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ ประสบการณ์ในระดับองค์กรมีอิทธิพลทางบวกน้อยสุด

Wanberg and Banas (2000) พบว่าทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการเปิดใจรับ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ London (1983) ที่นำเสนอไว้ในทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการทำงานว่ามีลักษณะคล้ายกับ ความสามารถในการปรับตัว และชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงจะสามารถสร้าง ผลงานที่มีคุณภาพและมีผลงานที่ดี ในขณะที่ Raelin (1984) นำเสนอทฤษฎีรูปแบบพฤติกรรม การปรับตัวของพนักงานในองค์กร โดยนำเสนอว่าพฤติกรรมปรับตัวจะเกิดขึ้นเมื่อมีความคาดหวัง ที่ไม่ตรงกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ความคาดหวังที่ไม่ตรงกันสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการ เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความต้องการการปรับตัวในทุกระดับทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และชี้ให้เห็น ว่าบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดีจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในงานของตน และไม่คิดที่จะ ลาออกจากองค์กร

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรม ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนงานส่วนบุคคลในการเชื่อมโยงตัวแปรทั้งหมดเข้าด้วยกัน การเชื่อมโยงตัวแปร ของการศึกษา สรุปตามสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงาน

LePine et al. (2000) แสดงหลักฐานให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกกับการปรับเปลี่ยนงานนอกจากนั้น ยังเสนอว่าเมื่อต้องมีการพยากรณ์ถึงการปรับเปลี่ยนงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลนั้น นอกจากด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถนำมาใช้พยากรณ์การปรับเปลี่ยนงาน ได้ เช่นเดียวกับผลวิจัยของ Griffin and Hesketh (2003) ที่พบว่า การเปิดใจรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ต่อการปรับเปลี่ยนงานและสอดคล้องกับ Ployhart and Bliese (2006) ที่นำเสนอว่าสมรรถนะเช่นความสามารถทางสติปัญญาและคุณลักษณะส่วนบุคคล อันพึงประสงค์เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนงานในขณะที่ผลการทดสอบของ Stokes (2008) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการปรับเปลี่ยนงานดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นในองค์การการได้ (Morris, Kuratko & Covin, 2008) และสามารถนำไปสู่องค์การแห่งเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมรวมทั้งผลการดำเนินงานที่มีระดับสูงขึ้น (Garcia – Morales et al., 2012) องค์การแห่งเรียนรู้และวัฒนธรรมความความมือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (Lopez et al., 2005) องค์การแห่งเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตของการสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ และการบูรณาการความรู้ที่มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาทรัพยากรและความสามารถในการวิธีนำไปสู่ประสิทธิภาพ ที่ดีขึ้นขององค์การ

สมมติฐานที่ 2: โครงสร้างตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงาน

Karasek (1979) ชี้ให้เห็นว่างานที่มีความต้องการในงานและการควบคุมสูงจะก่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมใหม่ทั้งในและนอกงาน ความต้องการในงานและการควบคุมที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะประสบกับความยินดีและพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Edwards and Cooper (1990) ที่กล่าวว่าความต้องการในงานที่สูงขึ้นจะทำให้ระดับการตื่นตัวของพนักงานสูงขึ้นส่งผลให้พนักงานสามารถรับมือโดยการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนบริบทในการทำงานให้ทันต่อความต้องการในงานที่เพิ่มสูงขึ้น และ Wall et al. (1996) ที่สรุปว่า การควบคุมที่เพิ่มขึ้นจะช่วยลดผลกระทบของความเครียดโดยการอนุญาตให้บุคคลเผชิญกับความต้องการต่าง ๆ เมื่อมีความพร้อมและในรูปแบบที่พวกเขาพบว่าได้รับการยอมรับมากที่สุด ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น ๆ ต่อมา Karasek and Theorell (1990) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นปฏิริยาความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่อาจเพิ่มวิธีที่ผู้ได้บังคับบัญชาปรับตัวและประยุกต์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในการรับมือกับสถานการณ์นั้น การสนับสนุนดังกล่าวอาจช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3: ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงาน

LePine et al. (2000) กล่าวว่าบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในระดับสูงจะสามารถรักษาระดับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและยินดีที่จะพยายามหรืออุทิศตนในการพยายามที่จะค้นหาเหตุผลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาตกต่ำลง ในขณะที่กล้าหาญ น่าน (2556) กล่าวว่า ความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dokko et al. (2009) ที่พบว่า ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนงาน และยังพบอีกว่าความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การและประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนงานเช่นเดียวกับ Quinones et al. (1995) ที่พบว่าประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานจำนวนของประสบการณ์มีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อการปรับเปลี่ยนงานและประสบการณ์ในระดับการทำงานมีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อการปรับเปลี่ยนงาน

สมมติฐานที่ 4: การปรับเปลี่ยนงานอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

Gerve and Steyn (2007) ได้ระบุว่า องค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรมบริการ การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการโครงการต่าง ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหล่านี้ โดย Owens and Cooper (2001) ได้ระบุปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญในการจัดการงาน 3 ปัจจัย คือ 1) การคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และ 3) กระบวนการจัดการ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่มีประสิทธิภาพด้านการจัดการงานของ Hillson (2002) แดนซ์สรุปว่า ประสิทธิภาพของการปรับเปลี่ยนงานขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การ โดยมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนด้านการปรับเปลี่ยนงาน พนักงานและผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับเปลี่ยนงานสอดคล้องกับการศึกษาของ Haber and Shuberg (2002) พบว่ามีหลายองค์การที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการจัดการงานเนื่องจากวัฒนธรรมการจัดการงานขององค์การ ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนงานเป็นส่วนสำคัญซึ่งวัฒนธรรมและเกี่ยวข้องกับ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ และการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ ซึ่งเมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการจัดการงานแล้วจะทำให้เกิดการพัฒนาในองค์การ

สมมติฐานที่ 5: การปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

London (1983) นำเสนอไว้ในทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานว่าบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมีผลงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ Raelin (1984) ที่กล่าวว่าเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความต้องการการปรับตัวในทุกระดับทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดีจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน และไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร ในขณะที่การศึกษาของ Wanberg and Banas (2000) พบว่าทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และ Parent (2006) นำเสนอผลจากการศึกษาว่าบุคคลที่มีการปรับตัวได้ดีจะสามารถสร้างผลลัพธ์ในงานที่ดีในรูปแบบของความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดี ขาดงานน้อยลง และไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร

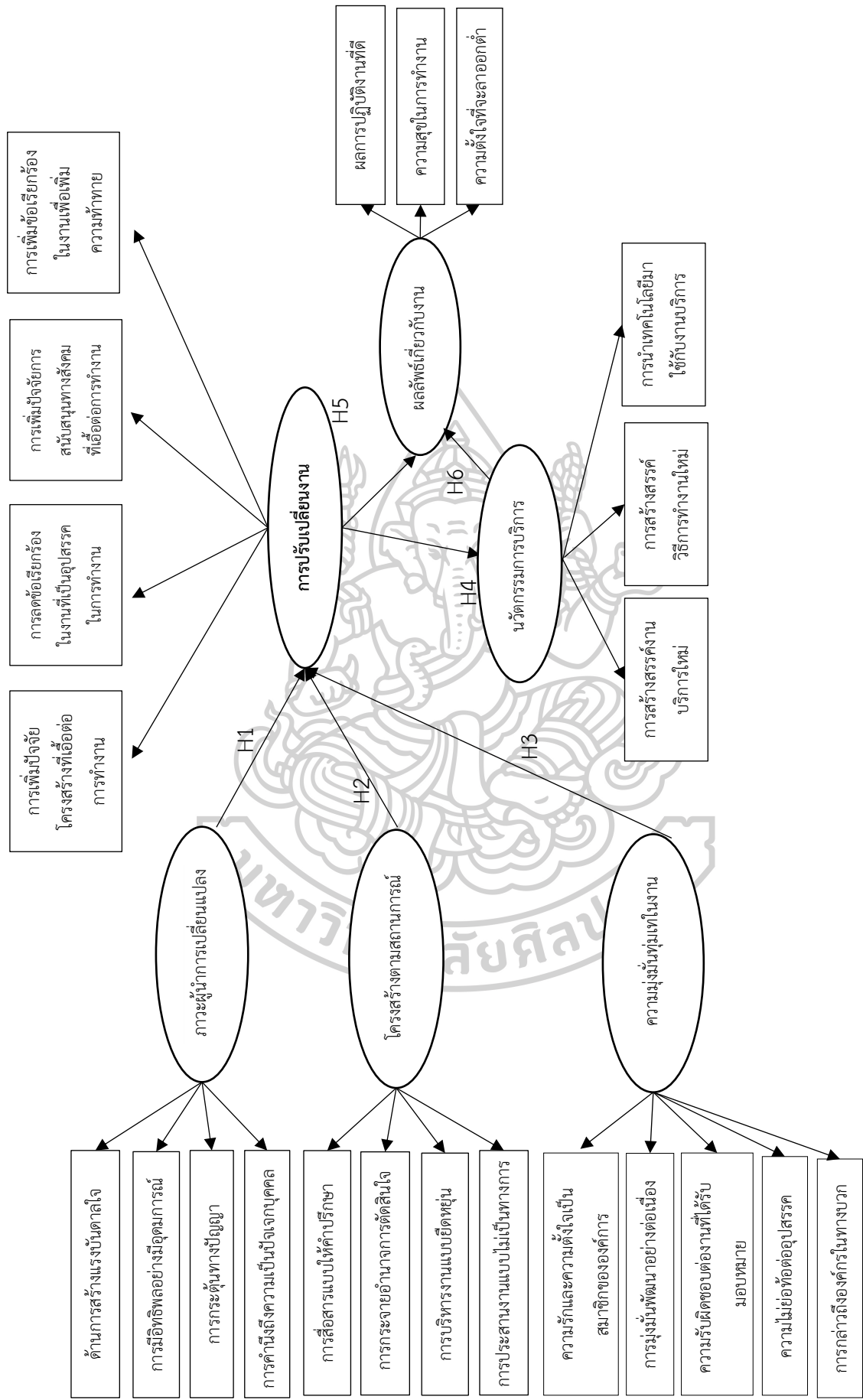
สมมติฐานที่ 6: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดนวัตกรรมบริการถูกพัฒนามาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) (Chen et al., 2009) ซึ่งเป็นแนวคิดความกว้างๆในเรื่องการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขณะที่นวัตกรรมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง หลายๆงานวิจัยจึงมักมุ่งประเด็นศึกษาไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการ ขณะที่ Salter and Tether (2006) ให้ความเห็นว่า ธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากการบริการของมนุษย์นั้นจะสร้างระดับสัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ที่สูงกว่าเทคโนโลยี การบริการจึงถูกออกแบบจากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้าในการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ระยะเวลายาวนาน และมีหลายองค์ประกอบในการเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจและจบลงด้วยการซื้อสินค้าจริง นอกจากนี้ธรรมชาติในความเป็นตัวตนของการบริการยังมีอิทธิพลสำคัญต่อความยากในการเข้าถึงมากกว่าการผลิต แนวคิดนวัตกรรมบริการจึงแตกต่างกับแนวคิดนวัตกรรมในเรื่องของการให้ความสำคัญต่อคุณค่าและความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ งานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการจึงมีความหลากหลายทั้งในมุมมองที่เป็นตัวแปรผล และตัวแปรสาเหตุในเชิงผลลัพธ์ พบว่าการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริการขึ้นอยู่กับองค์การ จากผลงานวิจัยของ Viven et al. (2017) ซึ่งพบว่า ในมิติการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร พนักงานต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องต่อกระบวนการปฏิบัติการทั้ง 5 มิติ ซึ่งประกอบด้วยเชื่อมั่นในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนงานส่งเสริมการสร้างความคิด นวัตกรรมที่มีศักยภาพการแข่งขันเชิงรุกและการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ Viven et al นิยามว่าคือ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้ ศึกษา นวัตกรรมบริการในมุมมองที่เป็นผลลัพธ์ จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของการปรับเปลี่ยนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manal et al (2017) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของการปรับเปลี่ยนงาน

ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ที่พบว่าถ้าองค์กรสามารถสร้างจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jahangir and Zhiping(2016) พบว่า การปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน และการส่งเสริมทางด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ก่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้

ดังนั้นสรุปเป็นภาพของกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการโครงสร้างตามสถานการณ์ และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรการปรับเปลี่ยนงาน และตัวแปรการปรับเปลี่ยนงานส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรนวัตกรรมบริการ และตัวแปรผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้แล้วตัวแปรนวัตกรรมบริการยังส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานอีกด้วย ดังแสดงในภาพที่ 3.1





ภาพที่ 2.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก รวมถึงสร้างรูปแบบการจัดการในงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้อธิบายโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับบุคคล

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียด ขั้นตอนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของการสร้างการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตกให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนา รูปแบบของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้บริหาร สะท้อนให้เห็นถึงการบริการ คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีที่สุดจากโรงแรม เพื่อเป็นการศึกษารูปแบบ และปัจจัยสาเหตุของการปรับเปลี่ยนงานและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน เป็นข้อมูลแบบมาตราส่วน 5 ระดับแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ย ความถี่ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยยึดหลักทฤษฎีและผลการวิจัย เพื่อนำโมเดลไปตรวจสอบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

การสร้างโมเดลสมการโครงสร้างให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมทั้งด้านทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย (Sloane & Gorard, 2003) คือ

1. เพื่อบรรยายลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์หรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาโดยใช้โมเดลที่ง่ายและประหยัด
2. เพื่อบรรยายและทำความเข้าใจคุณสมบัติของโมเดลเพื่อที่จะสามารถสรุปอ้างอิงไปสู่ประชากรได้อย่างถูกต้องภายใต้เงื่อนไขและบริบท
3. เพื่อทำความเข้าใจลักษณะการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก จำนวนโรงแรมทั้งหมด 193 แห่ง โดยพื้นที่ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัย ได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งมีทั้งหมด 4 จังหวัด ดังนี้ 1. จังหวัดเพชรบุรี 2. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3. จังหวัดชุมพร 4. จังหวัดระนอง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลกับโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยที่มีมาตรฐานระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ทั้งหมด 193 แห่ง สำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อให้สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้อย่างเหมาะสม ให้พิจารณาที่อัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) โดยในการวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 547 ตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ที่เป็นแบบการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ โดยในแต่ละชั้นภูมิมีลักษณะเหมือนกัน แล้วสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

1.2 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร 1) ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 4) ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ 5) การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก

2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 การปรับเปลี่ยนงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน 2) การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน 3) การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน และ 4) การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย

2.2 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ 2) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ

2.3 ผลลัพธ์เกี่ยวกับงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) ผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) ความสุขในการทำงาน และ 3) ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 23 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

2. บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก

4. การปรับเปลี่ยนงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน และการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย

5. นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ และการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ

6. การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ผลการปฏิบัติงานที่ดี ความสุขในการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีความสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยในการวิจัยในครั้งนี้ได้การทดสอบเครื่องมือทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบ กล่าวคือ การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปขอคำชี้แนะและความเห็นกับคณาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษางานคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา หลังจากนั้นได้ดำเนินการขอแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ของข้อคำถามแต่ละข้อกับประเด็นที่ต้องการวัด โดยการหาค่าดัชนีที่ใช้แสดงความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruency – IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาลงคะแนนความเห็นโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	ให้คะแนน +1
ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	ให้คะแนน 0
ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	ให้คะแนน -1

จากนั้นนำผลคะแนนไปคำนวณหาค่าความสอดคล้องโดย ค่าที่คำนวณแบบวัด IOC ของข้อคำถามที่คำนวณได้มีค่า เท่ากับ 0.50 หรือมากกว่า ถือว่าข้อคำถามนั้นผ่านเกณฑ์เป็นตัวแทนในประเด็นที่ต้องการวัด สามารถนำไปใช้ในการทดสอบ และถ้าค่าที่คำนวณ แบบวัด IOC ของข้อคำถามที่คำนวณได้มีค่า น้อยกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นไม่ผ่านเกณฑ์เป็นตัวแทนในประเด็นที่ต้องการวัด ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดออกไปหรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง หรือให้ผู้เชี่ยวชาญแก้ไขมาในแบบการทดสอบ ผลการศึกษาพบว่า IOC ของข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.80 – 1 ดังนั้นสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) คือ การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงและแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานโรงแรม จำนวน 30 ราย แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ออกมาหาค่าความเที่ยงตรงด้วยสูตรคำนวณสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยโปรแกรมทางสถิติ โดยค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.70 จึงสามารถกล่าวได้ว่าตัวแปรที่วัดจากแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับการตอบคำถามในระดับที่เชื่อถือได้ (อังคณา สายยศ, 2543) พบว่า แบบสอบถามทั้งหมดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ (Open – ended Questionnaire)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลโรงแรม จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Questionnaire) ประกอบด้วย จำนวนห้องพัก ขนาดโรงแรม ระดับคุณภาพของโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการบริการ และกิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ (Open – ended Questionnaire)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก จำนวน 70 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Close ended Question) ให้เลือกตอบ ซึ่งแต่ละข้อความมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยได้ให้น้ำหนักของการประเมินค่าแบบ Rating Scale ใช้วัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบของ (Best, 1977)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับด้านนวัตกรรมบริการ จำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Close ended Question) ให้เลือกตอบ ซึ่งแต่ละข้อความมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยได้ให้น้ำหนักของการประเมินค่าแบบ Rating Scale ใช้วัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบของ (Best, 1977)

ตอนที่ 5 แบบวัดผลลัพธ์ผลการปฏิบัติงานจากการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Close ended Question) ให้เลือกตอบ ซึ่งแต่ละข้อความมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยได้ให้น้ำหนักของการประเมินค่าแบบ Rating Scale ใช้วัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบของ (Best, 1977) ดังนี้

ดังนั้นกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามตอนที่ 3 ตอนที่ 4 และตอนที่ 5 แบ่งตามแบบของ Best, 1977 คือ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถาม การแปลความหมายคะแนนวิเคราะห์โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น สร้างตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 3 ระดับ โดยมีความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น การกำหนดค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น สามารถแบ่งได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนี ความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดล คือ สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้อง มีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

3.1.2 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

3.1.2.1 ค่าไคสแควร์ (Chi-square) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเทริกซ์ค่าแปรปรวน – ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับ เมทริกซ์ค่าแปรปรวน – ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค – สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

3.1.2.2 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ X^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไคสแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไคสแควร์ มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไคสแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่า โมเดล ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker, 2010)

3.1.2.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระลดด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลดด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับ โมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

3.1.2.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ค่า ดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

3.1.2.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

3.1.2.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

3.1.3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐานไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

3.1.4 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ ในข้อ 4.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

ดังนั้น การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานอิทธิพลระหว่างการปรับเปลี่ยนงานกับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์เกี่ยวกับงาน และนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การรวมทั้งความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์การ

3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัย เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูล (Informant) โดยไม่ใช่หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แต่ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากหัวหน้างานระดับต้นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 5 ราย มีประสบการณ์งานโรงแรมไม่ต่ำกว่า 3 ปีและมีตำแหน่งในระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยอ้างอิงจากแมคมิแลนด์ (Macmillan, 1971) เพื่อมาเปรียบเทียบรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การปรับเปลี่ยนงานที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับงานของโรงแรม

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูลดังนี้

1. เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

2. การเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

ในการวิจัย โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structure Interview) ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อม

3. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจาก ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลักรวมทั้งการรักษาความลับ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัย ได้แนะนำข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนในการดำเนินการการศึกษา รวมทั้งรายละเอียดจากการนำข้อมูลไปใช้การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ หาก ได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจบการรายงานผลการศึกษาศึกษาผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลจาก เครื่องบันทึกหรือจากการจดบันทึกหลังจบการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้นามสมมติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่เปิดเผยชื่อจริง และการรายงานผลการวิจัย จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการ เท่านั้น

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ทำการวิจัยทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร
2. ผู้ทำการวิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด
3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้ทำการวิจัยสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างให้มีครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีความสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยในการวิจัยในครั้งนี้ได้ทดสอบเครื่องมือทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบ กล่าวคือ การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปขอคำชี้แนะและความเห็นกับคณาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษางานคุณวุฒินิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ

ความถูกต้องด้านภาษา หลังจากนั้นได้ดำเนินการขอแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ของข้อคำถามแต่ละข้อกับประเด็นที่ต้องการวัด โดยการหาค่าดัชนีที่ใช้แสดงความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruency – IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาลงคะแนนความเห็นโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	ให้คะแนน +1
ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	ให้คะแนน 0
ข้อคำถามไม่ความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	ให้คะแนน -1

จากนั้นนำผลคะแนนไปคำนวณหาค่าความสอดคล้องโดย

1. ค่าที่คำนวณ แบบวัด IOC ของข้อคำถามที่คำนวณได้มีค่า เท่ากับ 0.50 หรือมากกว่า ถือว่าข้อคำถามนั้นผ่านเกณฑ์เป็นตัวแทนในประเด็นที่ต้องการวัด สามารถนำไปใช้ใน การทดสอบ
2. ค่าที่คำนวณ แบบวัด IOC ของข้อคำถามที่คำนวณได้มีค่า น้อยกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นไม่ผ่านเกณฑ์เป็นตัวแทนในประเด็นที่ต้องการวัด ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดออกไปหรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง หรือให้ผู้เชี่ยวชาญแก้ไขมาในแบบการทดสอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางศ์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อแยกแยะและสรุปประเด็นสำคัญเพื่อค้นหาคำตอบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทป บันทึกการสัมภาษณ์และการสนทนาแบบคำ ต่อคำมากำหนดเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นคำถามหลักในการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่ น่าสนใจอันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกข้อมูลตัวอย่าง หรือสารสนเทศที่ได้ จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็นก่อให้เกิดความเข้าใจอันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผล ต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative Text) 3) การสร้างข้อสรุป และยืนยัน ผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อย ๆ ในช่วงแรก เข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก และเพื่อพัฒนาตัวแบบการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ของข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, GFI, AGFI และ SRMR โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล สรุปผลงานวิจัยได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก รวมจำนวน 547 ตัวอย่าง

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ของข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, CMIN/df., CFI, GFI, IFI, NFI, AGFI, RMSEA และ RMR โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย สรุปผลงานวิจัยได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 5 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล

ส่วนที่ 6 เกณฑ์ในการพิจารณาวัดความกลมกลืนของโมเดลที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของข้อความคำถามกับตัวแปรสังเกตได้

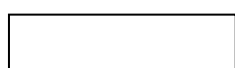
ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมการโครงสร้าง

ส่วนที่ 10 การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้าง

ส่วนที่ 11 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยกล่าวถึงสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของวัตถุประสงค์ของการวิจัยกำหนดสัญลักษณ์ของโมเดลเชิงสาเหตุของเครื่องหมายที่ใช้



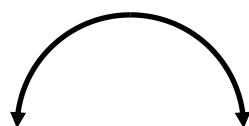
แทน ตัวแปรที่สังเกตได้



แทน ตัวแปรแฝงหรือ



แทน ตัวแปรความสัมพันธ์เชิง



แทน ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation)
r.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi - square)
λ	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
e.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (error) ของตัวบ่งชี้
n	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation)
r.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi - square)
λ	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
e.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (error) ของตัวบ่งชี้
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df.	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง
**	หมายถึง	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001
*	หมายถึง	อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)

CFA	หมายถึง	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
AVE	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้
CR.	หมายถึง	ค่าความเที่ยงรวม
Factor	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ
Loading		

ความหมายและตัวย่อของตัวแปรงานวิจัย

TLR	คือ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
IM	คือ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
II	คือ	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
IS	คือ	การกระตุ้นทางปัญญา
IC	คือ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ORSC	คือ	โครงสร้างตามสถานการณ์
CC	คือ	การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา
DD	คือ	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
FE	คือ	การบริหารงานแบบยืดหยุ่น
CO	คือ	การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ
Work Passion	คือ	ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน
ITS	คือ	ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ
OCB	คือ	การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
JCP	คือ	ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
EDE	คือ	ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
EME	คือ	การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก
Job Crafting	คือ	การปรับเปลี่ยนงาน
ITR	คือ	การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน
DHD	คือ	การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน
ISR	คือ	การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน

ICD	คือ	การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย
Service Innovation	คือ	ด้านนวัตกรรมบริการ
CNS	คือ	การสร้างสรรค์งานบริการใหม่
CNP	คือ	การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่
TAS	คือ	การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ
Work-related outcomes	คือ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
GOP	คือ	การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
HAW	คือ	การมีความสุขในการทำงาน
LIQ	คือ	มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ

เกณฑ์ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่า Chi-Square (χ^2 -test) ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามแนวคิดของ Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996)

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ โดย CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006)

ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006) และ Mueller (1996) ค่าที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006) และ Mueller (1996) ค่าที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป หรือมากกว่า 0.80 ตามแนวคิดของ (Gefen et al (2000) ถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) โดยค่า NFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 จึงแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ซึ่งเป็นผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006)

ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) ควรมีค่ามากกว่า 0.90 จึงแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

			(n=547)		
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ		
เพศ					
	ชาย	240	43.88		
	หญิง	307	56.12		
อายุ					
	น้อยกว่า 30 ปี	174	31.81		
	30-35 ปี	187	34.19		
	36-40 ปี	112	20.48		
	41-45 ปี	65	11.88		
	มากกว่า 45 ปี	9	1.65		
ระดับการศึกษา					
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	2.56		
	ปริญญาตรี	366	66.91		
	สูงกว่าปริญญาตรี	167	30.53		

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n=547)		
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	320	58.50
5-10 ปี	124	22.67
11-15 ปี	58	10.60
มากกว่า 15 ปี	45	8.23
ตำแหน่งในปัจจุบัน		
พนักงานปฏิบัติการ	357	65.27
หัวหน้าแผนก	105	19.20
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	85	15.54

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 547 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 56.12 อายุ น้อยกว่า 30 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 31.81 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 34.19 และ อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 20.48 มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 366 คน คิดเป็นร้อยละ 66.91 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 30.53 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 2.56 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 58.50 รองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 และ 11-15 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 ปัจจุบันมีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 357 คน คิดเป็นร้อยละ 65.27 รองลงมาคือ หัวหน้าแผนก จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 15.54 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ในส่วนนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ จำนวนห้อง ขนาดโรงแรม ระดับคุณภาพของโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการบริการ และอื่น ๆ เฉลี่ยต่อปี และกิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม

		(n=547)	
ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม		จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมมีห้องพักจำนวนกี่ห้อง			
น้อยกว่า 50 ห้อง		228	41.68
50-99 ห้อง		279	51.01
100 ห้องขึ้นไป		40	7.31
ระดับคุณภาพของโรงแรม			
โรงแรมระดับ 4 ดาว		252	46.07
โรงแรมระดับ 5 ดาว		295	53.93
ระยะเวลาในการดำเนินงาน			
น้อยกว่า 5 ปี		88	16.09
5-10 ปี		216	39.49
11-15 ปี		162	29.62
มากกว่า 15 ปี		81	14.81
กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ			
ไม่เคย		380	69.47
เคย		167	30.53

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าส่วนใหญ่โรงแรมมีห้องพัก 50-99 ห้อง จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 51.01 รองลงมาคือ น้อยกว่า 50 ห้อง จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 41.68 และ 100 ห้องขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 7.31 ระดับคุณภาพของโรงแรมเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 46.07 รองลงมาคือโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 53.93 ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี

จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 39.49 รองลงมาคือ 11-15 ปี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 29.62 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 16.09 และส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ จำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 69.47

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) โดยนำเสนอการแจกแจงความถี่ของข้อมูล ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(n=547)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.96	1.19	มาก
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.92	1.13	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3.85	1.13	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.89	1.11	มาก
โดยรวม	3.91	1.14	มาก

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 547 คน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.14 โดยพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.19 รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็นเกี่ยวกับ
โครงสร้างตามสถานการณ์

(n=547)

โครงสร้างตามสถานการณ์	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา	4.12	1.04	มาก
การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	4.09	0.97	มาก
การบริหารงานแบบยืดหยุ่น	4.01	1.00	มาก
การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ	4.05	0.96	มาก
โดยรวม	4.07	0.99	มาก

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างตามสถานการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 547 คน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 โดยพบว่าด้านการสื่อสารแบบให้คำปรึกษาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 รองลงมาคือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็นเกี่ยวกับความ
มุ่งมั่นทุ่มเทในงาน

(n=547)

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ	3.84	1.08	มาก
การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.92	1.09	มาก
ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.00	1.06	มาก
ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.00	1.06	มาก
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	3.87	1.04	มาก
โดยรวม	3.93	1.07	มาก

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.07 โดยพบว่าด้านความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06 รองลงมาคือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.09 และการกล่าวถึงองค์กรในทางบวกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงาน

(n=547)			
การปรับเปลี่ยนงาน	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน	4.14	0.94	มาก
การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน	4.24	0.91	มากที่สุด
การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน	4.13	0.91	มาก
การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย	4.11	0.92	มาก
โดยรวม	4.16	0.92	มาก

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 โดยพบว่าด้านการลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 รองลงมาคือ การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.94 และการเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็นเกี่ยวกับด้าน
นวัตกรรมบริการ

(n=547)

ด้านนวัตกรรมบริการ	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
การสร้างสรรค์งานบริการใหม่	4.17	0.90	มาก
การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่	4.16	0.93	มาก
การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ	4.04	0.97	มาก
โดยรวม	4.12	0.93	มาก

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับด้านนวัตกรรมบริการของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 โดยพบว่าการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 รองลงมาคือ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 และการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความเห็นเกี่ยวกับผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=547)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.13	0.98	มาก
การมีความสุขในการทำงาน	4.27	0.91	มากที่สุด
มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ	4.18	0.93	มาก
โดยรวม	4.19	0.94	มาก

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.94 โดยพบว่าการมีความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 รองลงมาคือ มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 และการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.98 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยค่าครอนแบคอัลฟาของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าต่ำกว่า 0.800 ดังแสดงรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

		(n = 547)	
ตัวแปรแฝง/ ตัวแปรสังเกตได้	ข้อคำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	ครอน แบคอัลฟา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR)			0.904
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	0.866	
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	0.949	
	การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	0.899	
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	0.901	
โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC)			0.925
	การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (CC)	0.956	
	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (DD)	0.886	
	การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FE)	0.942	
	การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (CO)	0.915	
ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion)			0.916
	ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกของ องค์กร (ITS)	0.892	
	ความมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OCB)	0.910	
	ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (JCP)	0.870	
	ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (EDE)	0.953	
	การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EME)	0.957	
การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting)			0.937
	การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน (ITR)	0.959	

ตัวแปรแฝง/ ตัวแปรสังเกตได้	ข้อคำถาม	ค่าอำนาจ จำแนก	كرون แบคอัลฟา
	การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคใน การทำงาน (DHD)	0.939	
	การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อ การทำงาน(ISR)	0.945	
	การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความทำ หาย (ICD)	0.906	
ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)			0.942
	การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (CNS)	0.942	
	การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (CNP)	0.935	
	การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (TAS)	0.949	
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes)			0.940
	การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (GOP)	0.961	
	การมีความสุขในการทำงาน (HAW)	0.929	
	มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ (LIQ)	0.931	

จากตารางที่ 4.9 จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าكرونแบคอัลฟาของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.904 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าเท่ากับ 0.866 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีค่าเท่ากับ 0.949 การกระตุ้นทางปัญญา (IS) มีค่าเท่ากับ 0.899 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าเท่ากับ 0.901 ค่าكرونแบคอัลฟาของตัวแปรแฝงโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) มีค่าเท่ากับ 0.925 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (CC) มีค่าเท่ากับ 0.956 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (DD) มีค่าเท่ากับ 0.886 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FE) มีค่าเท่ากับ 0.942 และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (CO) มีค่าเท่ากับ 0.915 ค่าكرونแบคอัลฟาของตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) มีค่าเท่ากับ 0.916 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์กร (ITS) มีค่าเท่ากับ 0.892 ความมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OCB) มีค่าเท่ากับ 0.910 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (JCP) มีค่าเท่ากับ 0.870 ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (EDE) มีค่าเท่ากับ 0.953 การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EME) มีค่าเท่ากับ 0.957 ค่าكرونแบคอัลฟาของตัวแปรแฝงการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) มีค่าเท่ากับ 0.937 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน (ITR) มีค่าเท่ากับ 0.959 การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็น

อุปสรรคในการทำงาน (DHD) มีค่าเท่ากับ 0.939 การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน (ISR) มีค่าเท่ากับ 0.945 การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย (ICD) มีค่าเท่ากับ 0.906 ค่าครอนแบคอัลฟาของตัวแปรแฝงด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) มีค่าเท่ากับ 0.942 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (CNS) มีค่าเท่ากับ 0.942 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (CNP) มีค่าเท่ากับ 0.935 การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (TAS) มีค่าเท่ากับ 0.949 และค่าครอนแบคอัลฟาของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีค่าเท่ากับ 0.940 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (GOP) มีค่าเท่ากับ 0.961 การมีความสุขในการทำงาน (HAW) มีค่าเท่ากับ 0.929 มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ (LIQ) มีค่าเท่ากับ 0.931 สรุปได้ว่าข้อมูลมีความเชื่อมั่นในการนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยขั้นต่อไป

ส่วนที่ 5 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล

ในส่วนนี้วิเคราะห์ตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบจำลองโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลบวกในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เพื่อทดสอบว่าเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multi Collinearity) ประมวลผลข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สรุปผลได้ดังนี้

1. การตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบค่าสถิติตัวแปรตัวบ่งชี้องค์ประกอบปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ทั้งจำนวน 6 องค์ประกอบประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) รวมทั้งหมด 23 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าต่ำสุด 2.40 และสูงสุด 5.00 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.06 - 4.18 อยู่ในเกณฑ์ระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.69 - 0.79 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ยโดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 30% ของค่าเฉลี่ยและมีค่าความแปรปรวน (Variance) หรือค่ากำลังสองของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวัดการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.69 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความสมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม ตัวแปรมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวาจนถึงเบ้ซ้าย แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง (-0.26) ถึง (-0.60) มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าระหว่าง (-0.65) ถึง (-0.32) จึงถือว่าตัวแปรมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติเล็กน้อย ซึ่งเกณฑ์ของความเบ้และความโด่งที่ยอมรับได้ได้โค้งปกติมีค่าความเบ้ไม่เกินบวกลบ

3.00 และค่าความโค้งไม่เกินบวกลบ 5.00 (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2556) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปร มีลักษณะการแจกแจงไม่เบ้และไม่โค้งจนผิดปกติแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายที่สมมาตรตัวแปร มีความเที่ยงความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์นำเข้าโมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยัน การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตกได้

ตารางที่ 4.10 วิเคราะห์การตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนาตัวแปรตัวบ่งชี้องค์ประกอบ

ตัวแปร	ต่ำสุด	สูงสุด	Mean	SD.	ความแปรปรวน	ความเบ้	ความโค้ง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR)							
IM	2.60	5.00	4.18	0.69	0.48	-0.45	-0.91
II	2.40	5.00	4.06	0.77	0.59	-0.26	-1.36
IS	2.40	5.00	4.17	0.73	0.53	-0.41	-1.04
IC	2.40	5.00	4.20	0.75	0.57	-0.63	-0.65
โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC)							
CC	2.60	5.00	4.14	0.77	0.60	-0.43	-1.22
DD	2.40	5.00	4.12	0.73	0.53	-0.39	-1.00
FE	2.40	5.00	4.14	0.76	0.58	-0.54	-0.82
CO	2.60	5.00	4.10	0.76	0.58	-0.36	-1.21
ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion)							
ITS	2.60	5.00	4.05	0.73	0.53	-0.24	-1.12
OCB	1.40	5.00	4.11	0.77	0.60	-0.45	-1.08
JCP	2.00	5.00	4.18	0.71	0.50	-0.55	-0.79
EDE	2.60	5.00	4.14	0.77	0.60	-0.44	-1.21
EME	2.40	5.00	4.16	0.77	0.59	-0.54	-0.92
การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting)							
ITR	2.60	5.00	4.14	0.77	0.60	-0.44	-1.21
DHD	2.40	5.00	4.18	0.75	0.56	-0.50	-1.01
ISR	2.40	5.00	4.15	0.77	0.60	-0.54	-0.86
ICD	2.60	5.00	4.08	0.75	0.56	-0.35	-1.18

ตัวแปร	ต่ำสุด	สูงสุด	Mean	SD.	ความแปรปรวน	ความเบ้	ความโด่ง
ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)							
CNS	2.40	5.00	4.16	0.74	0.55	-0.60	-0.67
CNP	2.40	5.00	4.18	0.72	0.52	-0.46	-0.98
TAS	2.40	5.00	4.09	0.77	0.60	-0.33	-1.28
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes)							
GOP	2.40	5.00	4.10	0.79	0.62	-0.38	-1.32
HAW	2.40	5.00	4.17	0.72	0.52	-0.41	-1.10
LIQ	2.40	5.00	4.13	0.73	0.54	-0.49	-0.99

2. การตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ของตัวแปร

ในส่วนนี้ทำการวิเคราะห์เพื่อทำการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลบวกในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.475 – 0.791 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.80 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดๆ ไว้ มีความเที่ยงตรง มีความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงเป็นไปตามเกณฑ์นำเข้าโมเดลแบบจำลองโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลบวกในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

A	B	C	D	E	O	S	CB	P	IE	IE	R	ID	R	D	IS	IP	IS	IP	W	Q		
IM	1.000																					
II	.576**	1.000																				
IS	.688**	.531**	1.000																			
IC	.609**	.561**	.565**	1.000																		
CC	.678**	.460**	.558**	.506**	1.000																	
DD	.457**	.693**	.383**	.434**	.472**	1.000																
FE	.531**	.357**	.730**	.411**	.605**	.377**	1.000															
CO	.492**	.422**	.412**	.772**	.488**	.436**	.386**	1.000														
ITS	.290**	.389**	.305**	.179**	.218**	.334**	.190**	.129**	1.000													
OCB	.622**	.476**	.528**	.587**	.499**	.372**	.385**	.474**	.090	1.000												
JCP	.565**	.542**	.517**	.601**	.444**	.449**	.371**	.518**	.378**	.636**	1.000											
EDE	.597**	.566**	.555**	.649**	.477**	.474**	.413**	.568**	.385**	.640**	.633**	1.000										
EME	.569**	.468**	.490**	.503**	.437**	.350**	.504**	.543**	.563**	.504**	.543**	.563**	1.000									
ITR	.115**	.104**	.096**	.134**	.378**	.091**	.389**	.117**	.218**	.128**	.157**	.169**	.103**	1.000								
DHD	.791**	.691**	.612**	.460**	.578**	.335**	.325**	.401**	.398**	.356**	.350**	.783**	.732**	.744**	1.000							
ISR	.789**	.788**	.701**	.718**	.676**	.570**	.582**	.549**	.602**	.658**	.527**	.776**	.785**	.605**	.678**	1.000						
ICD	.710**	.704**	.600**	.559**	.676**	.633**	.737**	.663**	.617**	.398**	.773**	.752**	.609**	.788**	.786**	.786**	1.000					
CNS	.136**	.130**	.111**	.139**	.088**	.111**	.103**	.119**	.087**	.138**	.136**	.159**	.218**	.695**	.605**	.782**	.769**	1.000				
CNP	.785**	.684**	.795**	.702**	.776**	.785**	.730**	.782**	.679**	.086**	.129**	.153**	.116**	.754**	.775**	.712**	.609**	.504**	1.000			
TAS	.506**	.694**	.707**	.761**	.752**	.735**	.758**	.759**	.790**	.515**	.440**	.099**	.111**	.753**	.774**	.773**	.678**	.437**	.468**	1.000		
GOP	.783**	.753**	.768**	.785**	.742**	.700**	.750**	.765**	.676**	.526**	.474**	.350**	.304**	.789**	.779**	.561**	.796**	.753**	.705**	.609**		
HAW	.094**	.111**	.103**	.103**	.422**	.412**	.772**	.488**	.436**	.386**	.612**	.460**	.578**	.766**	.703**	.791**	.777**	.706**	.685**	.684**		
LIQ	.704**	.600**	.559**	.676**	.389**	.305**	.179**	.218**	.334**	.190**	.701**	.718**	.676**	.759**	.662**	.783**	.844**	.737**	.752**	.729**		
																				.609**	.749**	1.000

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001, *อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนที่ 6 เกณฑ์ในการพิจารณาวัดความกลมกลืนของโมเดลที่ใช้ในการวิจัย

ในส่วนนี้วิเคราะห์สมการโครงสร้าง (System Equation Model : SEM) ของโมเดลแบบจำลองโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลบวกในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เพื่อทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างและทำการปรับโมเดลให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ค่าสถิติเป็นที่ยอมรับโดยวิธีเชื่อมตัวแปร Modification Indices และทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปรและค่า R^2 เพื่อทำการตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ สรุปผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ดัชนี	เกณฑ์วัด	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi -Square	> 0.05	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996)
p-value	> 0.05	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996)
CMIN/df.	< 2.0	ตรงเกณฑ์	Bollen (1989) , Diamantopoulos , Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006),Browne and Cudeck (1993)
AGFI	> 0.90	ตรงเกณฑ์	Durande-Moreau an Usunier(1999), Harrison walker(2001)
NFI	> 0.90	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
IFI	> 0.90	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
CFI	> 0.90	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
RMR	< 0.05	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos , Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006),Browne and Cudeck (1993)
Factor Loading	> 0.50	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
AVE	> 0.50	ตรงเกณฑ์	สุภมาส อังศ์โชติ และคณะ (2554)
CR.	> 0.60	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), สุภมาส อังศ์โชติ และคณะ (2554)

ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของข้อความถามกับตัวแปรสังเกตได้

ในส่วนนี้เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงตัวแปรของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างตามสถานการณ์ และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และใช้เทคนิคการเชื่อมลูกศรระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปร โดยพิจารณาจากค่า MI (Modification Indices) ซึ่งยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กันได้ สรุปผลการวิเคราะห์เป็นรายตัวแปรดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างตามสถานการณ์ และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
Chi-square (X^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	434.63
Degree of freedom (df)		47
Probability level	มากกว่า 0.05	0.210
χ / df (CMIN/ DF)	น้อยกว่า 5	1.247
Goodness of fit index (GFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.926
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.901
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	น้อยกว่า 0.05	0.035

จากตารางที่ 4.13 โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตกหลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi - Square = 434.63 df = 47.0 p-value = 0.210 > 0.05 และ CMIN/df. = 1.247 < 5.0 สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996) ผลการวิเคราะห์จากการปรับโมเดล พบว่า ดัชนีมีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 6 ดัชนี สรุปได้ดังนี้

1. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $0.926 > 0.90$ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006) ซึ่ง CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

2. ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ โดยทั่วไปค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า ซึ่ง ค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งผลการวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $0.901 > 0.90$ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Durand-Moreau and Usurier (1999) ซึ่ง AGFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

3. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งค่าที่ดีควรมีค่าเท่ากับ 0 หรือเข้าใกล้ 0 มากที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์หามีค่า RMR เท่ากับ $0.035 < 0.05$ ซึ่งเป็นค่า RMR ที่ดีมาก ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิด ตรงตามเกณฑ์ Diamantopoulos, Siguaw (2000) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 6 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งให้เห็นว่าตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) มีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) หรือ OK Fit Confirm สรุปผลทดสอบอภิปหพลได้ดังตารางที่ 4.14 และภาพที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์อภิปหพลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้เพื่อพิจารณาถึง องค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²	AVE	CR.
		λ	SE.	t-value			
IC	<--- TLR	0.957	-	-	0.92	0.747	0.994
IS	<--- TLR	0.972	0.018	59.29 **	0.95		
II	<--- TLR	0.966	0.019	56.83 **	0.93		
IM	<--- TLR	0.980	0.018	62.84 **	0.96		
CO	<--- ORSC	0.923	-	-	0.85	0.784	0.990
FE	<--- ORSC	0.960	0.024	46.94 **	0.92		
DD	<--- ORSC	0.943	0.021	50.07 **	0.89		
CC	<--- ORSC	0.976	0.026	47.21 **	0.95		
EME	<--- Work Passion	0.982	-	-	0.97	0.616	0.998
EDE	<--- Work Passion	0.997	0.022	44.84 **	0.99		
JCP	<--- Work Passion	0.987	0.023	42.33 **	0.97		
OCB	<--- Work Passion	0.879	0.028	37.33 **	0.77		
ITS	<--- Work Passion	0.456	0.011	12.09 **	0.61		

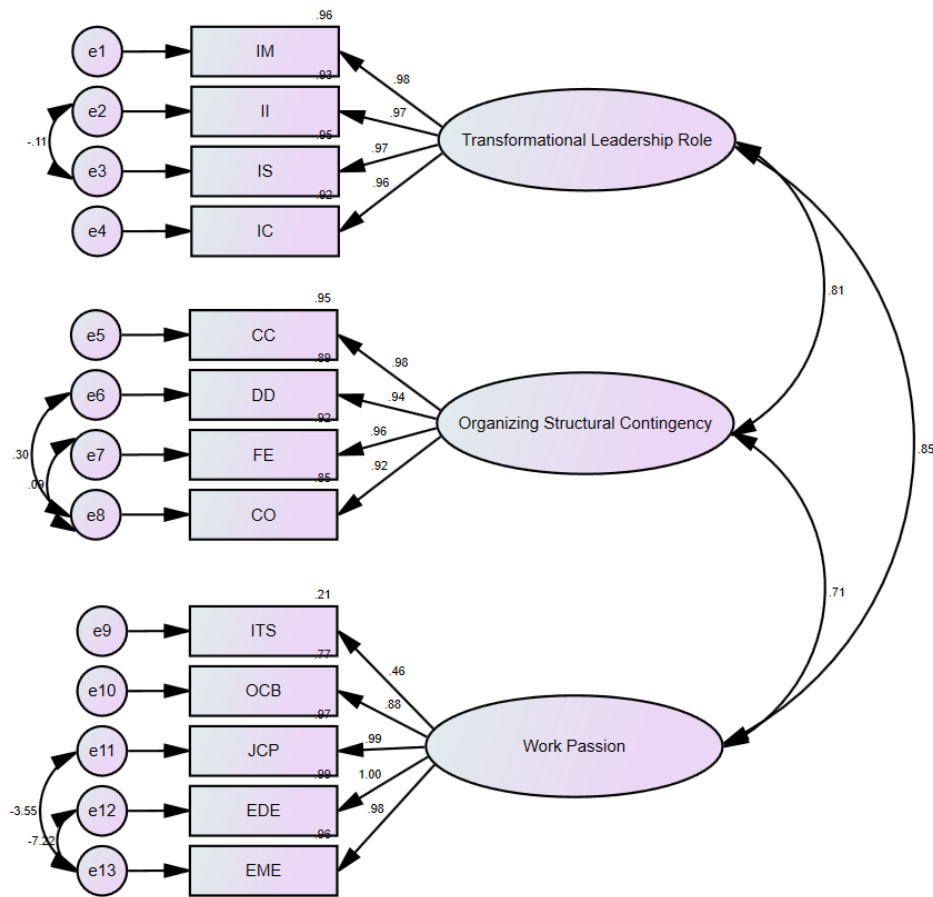
จากตารางที่ 4.14 สามารถสรุปผลที่ได้รับจาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) โดยมีรายละเอียดผลของการวิเคราะห์ดังแสดงต่อไปนี้

โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.957 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.972 การกระตุ้นทางปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.966 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.980 ซึ่งแปรสังเกตได้ มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.957 – 0.980 มากกว่า 0.40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (R²) ระหว่าง 92.0% - 96.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.747 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี

และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.994 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองดัชนีชี้วัดองค์ประกอบผลการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

โมเดลการวัดตัวแปรแฝงโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.923 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (DD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.960 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.943 และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.976 ซึ่งแปรสังเกตได้ มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.923 - 0.960 มากกว่า 0.40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (R^2) ระหว่าง 85.0% - 92.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.784 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.990 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลององค์ประกอบโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองดัชนีชี้วัดองค์ประกอบผลการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ (ITS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.982 การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OCB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.997 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (JCP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.987 ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (EDE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.879 และการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EME) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.456 ซึ่งแปรสังเกตได้ มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.879 - 0.997 มากกว่า 0.40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (R^2) ระหว่าง 61.0% - 99.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.616 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.998 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลององค์ประกอบความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองดัชนีชี้วัดองค์ประกอบผลการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ดังภาพที่ 4.1



Chi-Square = 434.63, df = 47, p-value = 0.210, RMSEA = 0.034

ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมการโครงสร้างปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (t-value)

ผลการตรวจสอบโมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) พบว่า ผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ข้อ คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่าทุกตัวแปรมากกว่า 0.500 ขึ้นไป ค่า Average Variance Extracted (AVE) มีค่ามากกว่า 0.500 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (CR) มีค่ามากกว่า 0.600 ขึ้นไป สรุปได้ว่า ตัวแปรทุกตัวมีความตรงแบบรวมศูนย์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวิจัย เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก มีความสอดคล้องกลมกลืนสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและอิทธิพลของเส้นทางได้ในขั้นต่อไป

ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมการโครงสร้าง

ในส่วนนี้เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และใช้เทคนิคการเชื่อมลูกศรระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปรโดยพิจารณาจากค่า MI (Modification Indices) ซึ่งยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กันได้ สรุปผลการวิเคราะห์เป็นรายตัวแปรดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ของสรุปองค์ประกอบหลัก

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
Chi-square (X^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	985.815
Degree of freedom (df)		211
Probability level	มากกว่า 0.05	0.164
X^2 / df (CMIN/ DF)	น้อยกว่า 5	4.672
Goodness of fit index (GFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.934
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.912
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	น้อยกว่า 0.05	0.034

จากตารางที่ 4.15 โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก หลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi - Square = 985.815 df = 211 p-value = 0.164 > 0.05 และ CMIN/df. = 4.672 < 5.0 สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996) ผลการวิเคราะห์จากการปรับโมเดล พบว่า ดัชนีมีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 6 ดัชนี สรุปได้ดังนี้

1. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.934 > 0.90 ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006) ซึ่ง CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

2. ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ โดยทั่วไปค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า ซึ่ง ค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ $0.912 > 0.90$ ผลของค่าดัชนีนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Durande-Moreau an Usunier (1999) ซึ่ง AGFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

3. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งค่าที่ดีควรมีค่าเท่ากับ 0 หรือเข้าใกล้ 0 มากที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่า RMR เท่ากับ $0.034 < 0.05$ ซึ่งเป็นค่า RMR ที่ดีมาก ผลของค่าดัชนีนี้เป็นไปตามแนวคิด ตรงตามเกณฑ์ Diamantopoulos, Siguaw (2000) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 6 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่าตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) หรือ OK Fit Confirm สรุปผลทดสอบอภิปหุผลได้ดังตารางที่ 4.16 และภาพที่ 4.2

ส่วนที่ 9 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลรวมของตัวแปรแฝงทั้งหมดภายใต้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถนำเสนอรายละเอียดของผลของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²
		λ	SE.	t-value	
Job Crafting	<--- TLRR	0.485	0.008	37.774 **	0.98
Job Crafting	<--- ORSC	0.605	0.010	38.69 **	
Job Crafting	<--- Work Passion	0.638	0.010	40.62 **	
Service Innovation	<--- Job Crafting	0.930	0.030	29.22 **	0.86
Work-related outcomes	<--- Job Crafting	0.541	0.044	11.891 **	0.96
Work-related outcomes	<--- Service Innovation	0.525	0.049	11.05 **	
IC	<--- TLRR	0.917	-	-	0.64
IS	<--- TLRR	0.896	0.027	34.56 **	0.74
II	<--- TLRR	0.937	0.029	36.106 **	0.69
IM	<--- TLRR	0.831	0.026	31.62 **	0.89
CO	<--- ORSC	0.910	-	-	0.68
FE	<--- ORSC	0.947	0.026	40.56 **	0.63
DD	<--- ORSC	0.893	0.031	30.03 **	0.78
CC	<--- ORSC	0.960	0.025	42.61 **	0.82
EME	<--- Work Passion	0.925	-	-	0.84
EDE	<--- Work Passion	0.994	0.02	54.27 **	0.75
JCP	<--- Work Passion	0.806	0.029	27.67 **	0.82
OCB	<--- Work Passion	0.905	0.027	36.87 **	0.82
ITS	<--- Work Passion	0.904	0.025	37.12 **	0.65

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²
		λ	SE.	t-value	
TAS	<--- Service Innovation	0.866	-	-	0.99
CNP	<--- Service Innovation	0.918	0.035	31.46	** 0.86
CNS	<--- Service Innovation	0.903	0.035	30.34	** 0.92
GOP	<--- Work-related outcomes	0.880	-	-	0.80
HAW	<--- Work-related outcomes	0.792	0.031	28.12	** 0.90
LIQ	<--- Work-related outcomes	0.822	0.033	27.70	** 0.83
ITR	<--- Job Crafting	0.945	-	-	0.69
ICD	<--- Job Crafting	0.797	0.032	27.88	** 0.88
DHD	<--- Job Crafting	0.83	0.036	25.61	** 0.80
ISR	<--- Job Crafting	0.857	0.037	26.13	** 0.84

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) และตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง ที่ได้จากการวิเคราะห์ พบว่า Chi - Square = 985.815, df = 211, p-value = 0.164, CMIN/df. = 4.672, GFI = 0.934, AGFI = 0.912, RMSEA = 0.034 ซึ่งผลจากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อค้นพบที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์หลังการปรับโมเดล โดยมีความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์เส้นทางและ ในส่วนของน้ำหนักองค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.831 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.937 การกระตุ้นทางปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.896 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.917

ตัวแปรแฝงภายนอกโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.960 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (DD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.893 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.947 และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.910

ตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ (ITS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.904 การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OCB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.905 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (JCP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.806b ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (EDE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.994 และการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EME) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.925

ตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน (ITR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.797 การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (DHD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.857 การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน (ISR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.945 และการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย (ICD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.830

ตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (CNS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.903 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (CNP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.918 และการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (TAS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.866

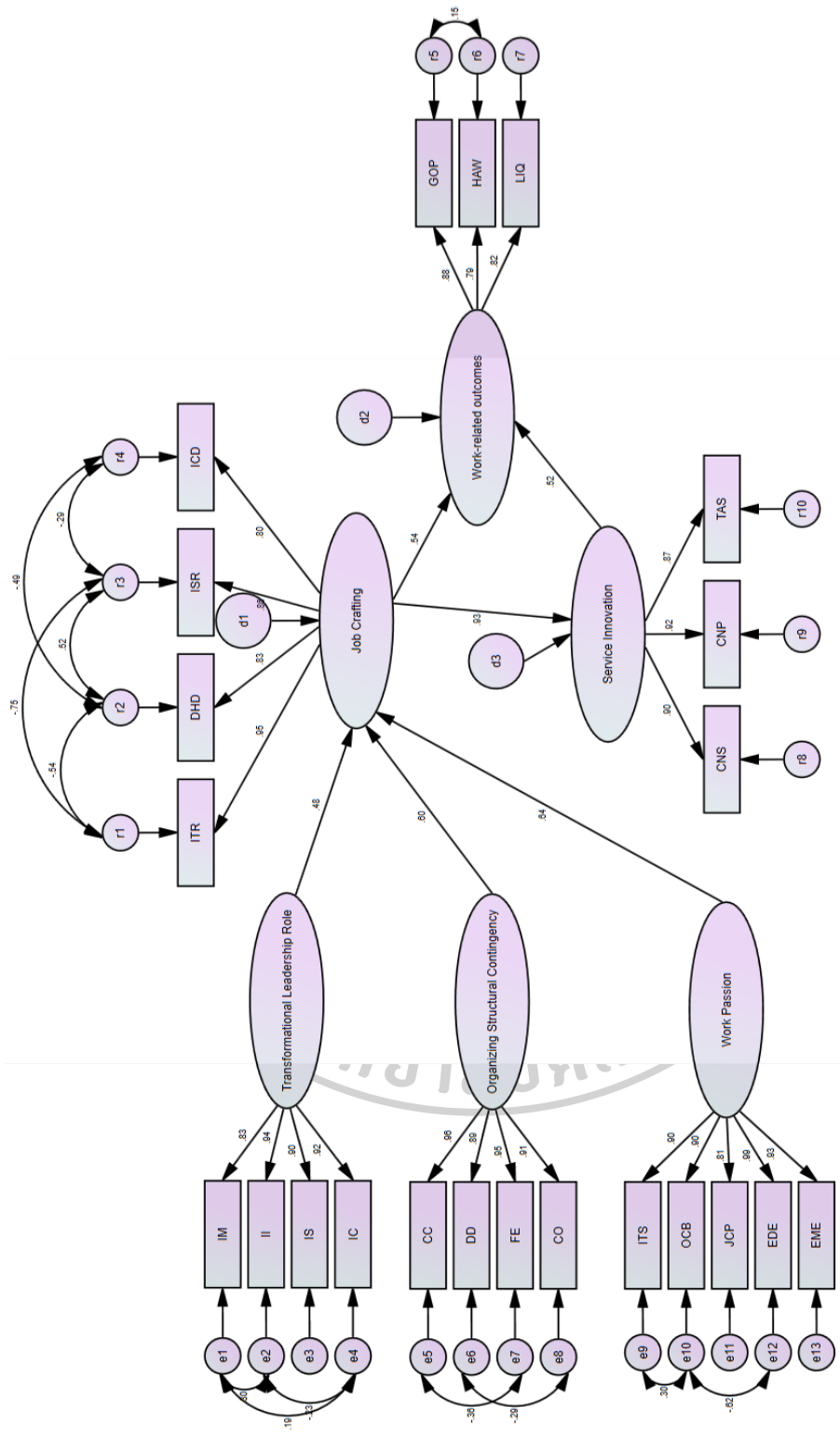
ตัวแปรแฝงภายในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (GOP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.880 การมีความสุขในการทำงาน (HAW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.792 และมีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ (LIQ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.822

ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) กับตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.485 ตัวแปรแฝงภายนอกโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) กับตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) มีค่าสัมประสิทธิ์

เส้นทางเท่ากับ 0.605 และตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) กับตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน(Job Crafting) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.638 โดยมีอธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 98.0%

ตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) กับตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.930 และตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) กับตัวแปรแฝงภายในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.541 โดยมีอธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 86.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 และตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) กับตัวแปรแฝงภายในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.525 โดยมีอธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 96.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 4.2





Chi - Square = 985.815, df = 211, p-value = 0.164, CMIN/df. = 4.672, GFI = 0.934, AGFI = 0.912, RMSEA = 0.034

ภาพที่ 4.2 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงพยาบาลเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ส่วนที่ 10 การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้างที่มีอิทธิพลทางตรง สามารถนำเสนอรายละเอียดของผลของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 เส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรผล สมการโครงสร้าง

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	Job Crafting			Service Innovation			Work-related outcomes		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE
Job Crafting	-	-	-	0.930	0.930	-	0.541	0.541	-
Work Passion	0.638	0.638	-	0.593	0.593	-	0.657	0.657	-
ORSC	0.605	0.605	-	0.562	0.562	-	0.622	0.622	-
TLRR	0.485	0.485	-	0.451	0.451	-	0.499	0.499	-
ICD	0.797	0.797	-	-	-	-	-	-	0.509
ISR	0.857	0.857	-	-	-	-	-	-	0.547
DHD	0.830	0.830	-	-	-	-	-	-	0.530
ITR	0.945	0.945	-	-	-	-	-	-	0.603
LIQ	0.846	-	0.846	0.431	-	0.431	0.822	0.822	0.540
HAW	0.815	-	0.815	0.415	-	0.415	0.792	0.792	0.520
GOP	0.906	-	0.906	0.462	-	0.462	0.880	0.880	0.578
CNS	0.839	-	0.839	0.903	0.903	-	-	-	0.536
CNP	0.853	-	0.853	0.918	0.918	-	-	-	0.545
TAS	0.805	-	0.805	0.866	0.866	-	-	-	0.514
ITS	-	-	-	-	-	-	-	0.904	-
OCB	-	-	-	-	-	-	-	0.905	-
JCP	-	-	-	-	-	-	-	0.806	-
EDE	-	-	-	-	-	-	-	0.994	-
EME	-	-	-	-	-	-	-	0.925	-

$\chi^2 = 985.815$, $df = 211$, $p\text{-value} = 0.164$, $RMSEA = 0.034$, $GFI = 0.934$, $AGFI = 0.912$

หมายเหตุ : DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลรวม, * นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1.960 ถึงน้อยกว่า 2.576), ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (เท่ากับหรือมากกว่า 2.576)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้างที่มีอิทธิพลทางตรง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.485, 0.605 และ 0.638 ตามลำดับ และตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.451, 0.562 และ 0.593 ตามลำดับ โดยที่ตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน ส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายในผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.541 และตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน ส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.930 ทั้งนี้ตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) ที่ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน เป็นตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด และตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) ที่ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้างที่มีอิทธิพลทางอ้อม พบว่า การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (CNS) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (CNP) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (TAS) ส่งอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.536, 0.545 และ 0.514 ตามลำดับ และการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (CNS) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (CNP) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (TAS) การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (GOP) การมีความสุขในการทำงาน (HAW)

มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ (LIQ) ส่งอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.839, 0.853, 0.805, 0.846, 0.815 และ 0.906 ซึ่งเป็นผลของการวิเคราะห์ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้

โดยผลของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผล ความสามารถในการปรับตัวได้ ร้อยละ 98 และตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผล ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ร้อยละ 96

สมมติฐานที่ 6: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ผลจากการวิจัย พบว่า นวัตกรรมบริการส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.525 โดยมีผลของการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานของ
การวิจัยตามที่ได้ตั้งไว้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมา
จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่
หัวหน้างานระดับต้นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ทั้งหมด
4 จังหวัด คือ 1. จังหวัดเพชรบุรี 2. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3. จังหวัดชุมพร 4. จังหวัดระนอง โดยใช้
การสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 ราย โดยประเด็นของการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด
การวิจัย ซึ่งข้อคำถามจะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ปัจจัย
ที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรม ปัญหาและอุปสรรคการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม
ภายใต้กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยที่ปรับจากแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน
โรงแรม โดยอ้างอิงจากแมคคินแลนด (Macmillan, 1971) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลบวก
ในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งตะวันตก โดยสามารถสรุป
รายละเอียดของผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงแรม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

รหัส	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ในการทำงาน
KI01	36	ปริญญาตรี	หัวหน้างานระดับต้น	2
KI02	41	ปริญญาตรี	หัวหน้างานระดับต้น	3
KI03	40	ปริญญาตรี	หัวหน้างานระดับต้น	2
KI04	35	ปริญญาตรี	หัวหน้างานระดับต้น	3
KI05	38	ปริญญาตรี	หัวหน้างานระดับต้น	2

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก จำนวน 5 ราย ซึ่งเป็นหัวหน้างานระดับต้น ดังนี้

ท่านคิดว่าโครงสร้างตามสถานการณ์ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

KI01 กล่าวว่า “...คิดว่ามีผลต่อความสามารถในการทำงานของพนักงานโรงแรม เพราะหัวหน้างานมีความสำคัญต่อการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ หากมีหัวหน้างานที่ดีมีความรับผิดชอบ พร้อมสนับสนุนงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับคนทำงานหรือการเลือกงานที่เหมาะสมกับคน เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ การประเมินว่าแต่ละคนมีความสามารถด้านไหนที่ดีหรือต้องปรับปรุงบ้าง และมีการสื่อสาร การประสานงานที่ดี หรือกล่าวคือการมีหัวหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการนั่นเอง จะทำให้พนักงานนั้นมีความสามารถและทักษะที่ดีตามแบบอย่าง ทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “..ผมคิดว่ามีผลต่อความสามารถในการทำงานของพนักงานโรงแรม เพราะในการทำงานในแต่ละองค์กรจะต้องมีที่ปรึกษาและฝ่ายสนับสนุนของตัวเอง โดยมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำหรือแนวทางการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติตนในที่ทำงานและฝ่ายสนับสนุนที่จะมีหน่วยงานหรือทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรเป็นตัวช่วยสนับสนุนในการทำงาน การทำงานในปัจจุบันเน้นไปที่ในหนึ่งคนจะต้องทำอะไรที่หลากหลายเพื่อทดแทนช่องว่างในการทำงานหรือจะต้องมีความสามารถที่หลากหลายนั่นเอง กล่าวคือต้องก้าวข้ามขีดจำกัดของตัวเอง ลองในสิ่งที่ไม่เคยทำและฝึกให้เป็นประจำเพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของตัวเองเพื่อให้สามารถสนับสนุนงานที่ตนทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สร้างความประทับใจหรือเรียกได้ว่าถึงแม้จะมีพนักงานระดับปฏิบัติการน้อยลงแต่ก็ยังคงคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน

ได้อยู่แน่นอนและยังจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและฝายสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ” (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “...เนื่องจากเศรษฐกิจปัจจุบันมันก็ส่งผลที่ว่า ในการที่เราเคยขอคนเพิ่มก็ต้องลดคน พอลดคนปริมาณงานแต่ละคนก็เลยต้องเพิ่มขึ้น ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เวลาเราต้องการงานด่วน ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชามันก็ค่อนข้างที่จะยาก เวลาให้งานใหม่ไปกับผู้ใต้บังคับบัญชาการปรับตัวที่จะเข้าไปดูแลงานใหม่ก็ค่อนข้างที่จะช้า” และ “...เรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากบริษัทเราเป็นบริษัทอเมริกัน แต่ในบริษัทอเมริกันไม่ได้มีสัญชาติต่างประเทศอย่างเดียวก็น่าจะมีพวก ยุโรปเอเชีย หรือจีนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นการสื่อสารมีผลกระทบต่อเราก่อนข้างเยอะ” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “...การเปลี่ยนแปลงตรงนั้นก็คือไม่ปฏิเสธอะไรสักอย่าง ยอมรับงานที่เกิดขึ้นแต่อาจจะมีการต่อรองนิดหนึ่งเพราะเรารู้ว่าเราไม่มีความรู้ เต็มที่กับตรงนั้นมีการต่อรองในเรื่องการศึกษา งาน มีหัวหน้างานสนับสนุน ร้องขอการสนับสนุนกับหัวหน้างาน ขอเวลาในการปรับตัวอย่างเหมาะสม” และ “...ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีต่อผู้ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเองไม่เข้าใจว่า สิ่งที่เราเองทำ ทำไปเพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร ตรงนี้ก็มีผลงานที่ให้เข้ากับความต้องการขององค์กร Competency ขององค์กรต้องชัดเจนว่า องค์กรต้องการอะไรแล้วอยากได้ competency แบบไหนจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปในเรื่องการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “...สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลให้ปรับตัวได้ดีคือสภาพแวดล้อมที่มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการตรวจสอบผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด มีการ Coaching สม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยหัวหน้างาน เป้าหมายในที่นี้ควรรวมทั้งเรื่องงาน เรื่องพฤติกรรม เรื่องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้เพิ่มยิ่งขึ้น” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า โครงสร้างตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมมาก เพราะผู้นำจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างตามสถานการณ์เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ หัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ต้องชัดเจน มีการประเมินและให้ผลสะท้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา สภาพแวดล้อมมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการตรวจสอบผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด มีคนแนะนำหรือชี้แนะสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยหัวหน้างาน เป้าหมายเรื่องงาน พฤติกรรม การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แต่ขาดการสนับสนุนผู้ร่วมงานเพราะลดจำนวนคน แต่ปริมาณงานยังคงเพิ่มขึ้นการบริหารงานไม่มีความยืดหยุ่น เพราะขาดการสื่อสารระหว่างสายงานบังคับบัญชาที่ล่าช้า และการสื่อสารระหว่างผู้เข้าพักกับ

พนักงานเรื่องภาษา การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการทำงาน การที่องค์กรให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทางด้านข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการทำงาน การสนับสนุนอุปกรณ์ในการให้บริการลูกค้า การสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่อย่างไร

จากการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

KI01 กล่าวว่า “ผู้นำมีผลมากต่อการดำเนินการเรื่องความสุขในการทำงานของพนักงาน เราก็ไม่ได้มุ่งเน้นการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำ แต่ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีส่วนร่วมกับเด็กทางเรามีแนวทางที่ระบุในคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับหัวหน้างาน...โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้มุ่งหวังให้เกิดผลในการสร้างความสุขทางกายและใจให้กับพนักงาน...นอกจากนั้น พนักงานกลุ่มโรงแรมในเครือฯ จะได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร คือ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ภายใต้หลักระเบียบวินัย (Code of Conducts) ขององค์กร ซึ่งผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีอย่างชัดเจนให้กับพนักงาน” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “GM หรือผู้บริหารระดับสูงนี้สำคัญมาก มีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ตำหนิร้ายแรงที่ทำให้อับอายต่อหน้าคนอื่น แต่ใช้การคุย ตักเตือน และแก้ปัญหาแทน แล้วจบ โดยให้มีการรายงานความคืบหน้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พนักงานก็จะเกรงใจ ทุกคนก็จะกระตือรือร้นช่วยกันแก้ปัญหา นอกจากนี้ GM ที่นี้รู้จักพนักงานทุกคน รวมทั้งรู้จักไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย...และทีมบริหารของที่นี่ จะมีการ train บ่อยมาก ซึ่งเป็น core training ที่มาจากส่วนกลาง จะมีการ train เรื่องการพัฒนาตัวเอง รวมทั้งการพัฒนาทีมหรือเพื่อนพนักงานของเรา” (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “ผู้นำนี้สำคัญมาก ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน มีการดูแลพนักงานอย่างยุติธรรม ให้การสนับสนุนลูกทีมของตนเอง รวมทั้งต้องเข้าใจความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “เรารู้ว่าพนักงานของเรามีตัวตนที่แตกต่างกันออกไป เราจะให้ 2 คนนี้มาทำงานเหมือนกันมันไม่ได้ เราก็มาดูความแตกต่างของพนักงาน แต่สิ่งที่เรามาดูความแตกต่างของพนักงาน เราก็มองมาจากทักษะของเขา เรามุ่งเน้นพัฒนาคนของเรา ทุกสองอาทิตย์เราต้องมีการประชุมใหญ่ของพนักงานทั้งโรงแรม เราจะไม่มีการแยกระดับชั้น ว่าคุณเป็นตำแหน่งไหน คุณคือคนขององค์กรคนไหน คุณมีความสำคัญกับองค์กร คุณถึงได้อยู่ที่นี่...เวลาเราประชุมเราไม่มุ่งเน้นการพูด

เรื่องเนื้อหาของงาน เรามักจะพูดเรื่องธรรมชาติ เรื่องสติ เรื่องปัญญา คือ เราต้องการพัฒนาข้างในของเขา ให้เขาเรียนรู้ รับผิดชอบ มันจะซึมซับเข้าไปเอง เพื่อให้มีสติในการทำงาน” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “ทัศนคติของผู้บริหารสำคัญมาก เพราะมันส่งผลโดยตรงต่อพนักงาน ถ้าผู้บริหารใจดี คุยได้พนักงานก็มีความสุข มันก็ทำให้การบริการแขกแบบมีความสุขไปด้วย...ภาวะผู้นำมีผลมากต่อการดำเนินการสร้างความสุขให้กับพนักงาน ผู้นำต้องสร้างทีมให้เกิดความไว้วางใจกัน เกิดความรักกันนอกจากนี้ ผู้นำของเรายังสนับสนุนให้ลูกน้องของเราเติบโต มองโอกาสการเติบโต ให้กับพนักงานของเราด้วย เตรียมตัวลูกน้องของเราให้พร้อมต่อการเติบโต นี่ก็คือสิ่งที่หัวหน้าแผนกทุกคนต้องมองความก้าวหน้าของน้อง ๆ ในแผนกของตัวเอง...” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เพราะคุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างชัดเจนให้พนักงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นำเคารพนับถือ พนักงานมีความเกรงใจ ผู้นำสามารถตั้งเตือน ปรึกษาหารือแก้ปัญหาพร้อมกัน มีความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน สร้างการทำงานเป็นทีมได้เพราะมีหัวหน้าทีมหรือผู้นำที่สามารถดูแลพนักงานทุกคนที่มีปัจเจกบุคคลที่แตกต่าง กันให้สามารถร่วมงานกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน เกิดการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการมองเห็น ความสำคัญและความสามารถของพนักงานด้วยการสนับสนุนความก้าวหน้าและเติบโตได้ด้วยการให้ โอกาสส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้มีการจัดการ ประชุมทุกสองอาทิตย์ยังสอดแทรกเรื่องธรรมชาติ เรื่องสติ เรื่องปัญญา เพื่อเป็นแนวคิดที่ดีในการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ หัวหน้าและพนักงานทุกคน ดังนั้นเมื่อผู้นำมีคุณลักษณะที่ดี สร้างความสัมพันธ์ สร้างทีมงานที่ดี ทำให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาทุกคนทำงานได้ดีด้วยความเต็มใจ ผลงานโดดเด่นเพราะสร้างโอกาสทางการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลต่อ การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

KI01 กล่าวว่า “...การวางแผนเป้าหมายในชีวิตถ้าคนๆ นั้นมีเป้าหมายว่าจะทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จมันก็จะทำให้เค้า มีแรงผลักดัน สามารถ Motivate ตัวเองให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าเค้ามีเป้าหมายในชีวิตในเรื่องของการทำงาน” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “...เรื่องของ การเปิดใจ บุคลิกภาพของคนที่มีการเปิดเผยเปิดใจจะทำให้มี ความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่ารวมถึง การที่เราเป็นคนที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่นก็น่าเป็นคุณลักษณะ ที่ดีแก่การปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงาน” และ “...ถ้าเราเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นคนมองโลกในแง่ดี ให้ความเชื่อถือกับคนอื่นกับเพื่อนร่วมงานก็น่าจะเป็นบุคลิกที่มีความสามารถในการปรับตัวของ การทำงาน” (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “...คนที่มี Attitude ในด้านบวกคิดว่าน่าจะปรับตัวได้ดีกว่าในส่วนตัวมีความเชื่อแบบนั้น มีการมองโลกในแง่ดี” การมีความรับผิดชอบทั้งกับตนเองและผู้อื่นก็จะมีผล ยกตัวอย่าง เช่น การตรงต่อเวลา ก็ถ้าเราตรงต่อเวลาแล้วทั้งตัวเองและผู้อื่น มันก็จะส่งผลต่อความสามารถของการปรับตัว” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “...ต้องเป็นคนที่มีไฟรู้ ถ้าเป็นคนที่เฉื่อยชาหรือไม่สนใจมันก็จะไม่สามารถที่จะรับอะไรใหม่ ๆ ได้ ตัวเองต้องมีความรู้หาความรู้เพิ่มเติมมีความอดทนที่ทำให้เกิดปัจจัยหนึ่ง”

KI05 กล่าวว่า “...ในเรื่องของทัศนคติในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นควรที่จะคิดบวกไว้ก่อน ถ้าเป็นคิดลบเวลาที่เค้าตอบกลับมานั้นจะเป็นว่าเข้าทางเค้าก็ไม่อยากที่จะไปคุยกับบุคคลอื่น ไม่อยากทำงานร่วมกัน แล้วมันก็จะรู้ดี คือเป็นในเรื่องของการมองโลกในแง่ดีแง่บวก” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม มีความเห็นว่า งานโรงแรมมากเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยความรัก ความตั้งใจและความอดทน ผู้ปฏิบัติงานต้องรักในงานบริการที่ต้องมีแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีต่อสภาพแวดล้อมทั้งสถานที่และผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ มองโลกในแง่ดีกับคนอื่นและเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถปรับตัว เข้ากับการทำงานได้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีใจที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง มีความใฝ่รู้และไม่กลัวที่จะต้องทำอะไรใหม่ ๆ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ มีแรงผลักดันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและสามารถรับแรงกดดันได้ดีและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีการวางแผนเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับเปลี่ยนงานมีผลต่อการจัดการนวัตกรรมบริการ หรือไม่ อย่างไร

การสร้างสรรคงานบริการ

KI01 กล่าวว่า “ตอนนี้ที่โรงแรมมีโซเชียลมีเดีย พวก Facebook , Line , IG , Twitter แล้วก็ Application ของโรงแรม เรามีฝ่ายการตลาดคอยดูแลช่องทางเหล่านี้โดยเฉพาะเลยซึ่งผมมองว่าช่องทางเหล่านี้ถือเป็นนวัตกรรมนะ เพราะมันช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสร้างการรับรู้ หรือส่งเสริมการขายไปได้เยอะเลยอย่างแต่ก่อนจะส่งข่าวสาร โปรโมชันโรงแรมที่หนึ่งก็ต้องสั่งพิมพ์แผ่นพับเป็นหมื่น ๆ ใบ และยังต้องไปจ้างบริษัท ไปรษณีย์เอาไปดรอปตามหมู่บ้านต่าง ๆ ที่เราต้องการ ทั้งหมดที่พูดมานั้นคือค่าใช้จ่ายที่เยอะมากนะแต่พอมีพวก Line, Facebook เราไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายพวกนี้เลย แถมกด Send ที่เดียว พวกเพื่อนที่ติดตามเราหรือเป็นเพื่อนกับเราใน Line ก็ได้รับข้อความจากเราหมดเลยง่ายมาก ๆ (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “เราใช้ Line ในการส่งข่าวสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เช่น ข้อมูลบริการ ข้อมูลโปรโมชั่นของโรงแรม แต่ที่ถือเป็นข้อดีของการเอา Line มาใช้ในการทำการตลาด คือนอกจากเราจะสร้างการรับรู้ผ่าน Line แล้ว เรายังใช้ Line เป็นตัวสร้างรายได้ให้กับโรงแรมด้วย” (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “ตอนนี้สื่อโซเชียล โลกออนไลน์มาแรง ใคร ๆ ก็ซื้อของหรือทำธุรกรรมผ่านทางออนไลน์ทั้งนั้น โรงแรมเลยต้องปรับตัว เอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ ตอนนี้เราใช้ Facebook ในการสร้างการรับรู้ และเราใช้ Line ในการปิดการขาย เดือน ๆ หนึ่งเราสามารถสร้างรายได้จากช่องทางนี้ได้มากถึง 10 ล้านบาท” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “การทำงานในยุคปัจจุบันพนักงานต้องเพิ่มปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของโลกออนไลน์ และยังเป็นยุคโรคระบาดการนำเอาไอทีเข้ามาใช้ในการทำงานจะเป็นแรงเสริมอีกช่องทางของงานโรงแรมเราได้” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “พื้คิดว่านะ งานบริการอย่างเราเนี่ยจะต้องคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อที่จะให้ งานเราทำอยู่ทุก ๆ วัน หรือเอื้อต่อการทำงานเรานั้นคือนวัตกรรมการทำงาน นั้นหมายถึงว่า ปรับปรุงงานจากเดิมที่ทำอยู่ประจำให้มีความคล่องตัวไวหรือมีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ในสายงานตัวเอง คือ เทคโนโลยี นะพี่ว่า” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า โรงแรมมีการเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงข้อมูล นำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ เช่นมีการนำ Application Line , Facebook มาใช้ในการสร้างการรับรู้ด้านข้อมูล ข่าวสาร และโปรโมชั่นของโรงแรม นอกจากนี้ยังใช้ในการพูดคุย แลกเปลี่ยน ให้คำแนะนำเบื้องต้นกับผู้เข้าพักก่อนเข้ามาใช้บริการจริงที่โรงแรม เช่น การให้ข้อมูล ห้องพักและบริการต่าง ๆ เบื้องต้นเมื่อต้องการเข้าพักและใช้บริการต่าง ๆ การทำนัดหมาย ซึ่งการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาปรับใช้กับการทำการตลาดของโรงแรมถือว่าช่วยทำให้ผู้ใช้บริการ หรือลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและติดต่อกับโรงแรมได้สะดวกมากยิ่งขึ้น และโรงแรมยังประหยัดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการในการทำประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงแรมจากแต่ก่อนเป็นอย่างมาก แต่ในทางกลับกันนวัตกรรมทางการตลาดดังกล่าวกลับสามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมได้อย่างมากอีกด้วย

การสร้างสรรค้วิธีการทำงานใหม่

KI01 กล่าวว่า “เราไม่เคยต่อว่าคนที่คิดช่วยองค์กร ... ไม่ว่าความคิดนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม เพราะผมมองว่าเขามีความคิดดี มีความตั้งใจดี เขาเห็นปัญหา และเขารู้จักแก้ปัญหา ด้วยการสร้างหรือคิดระบบต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ แต่ความคิดกับความจริงมันอาจจะขัดกันไปบ้าง เราก็มาช่วยกันดูว่าอะไรแหละที่จะทำให้ความคิดนั้นสำเร็จ เราควรรับช่วยเขาแก้ปัญหา มากกว่าที่จะไปว่าเขาอะ” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “โรงแรมเราให้การสนับสนุนเรื่องของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรเป็นอย่างมากไม่ว่านวัตกรรมนั้นจะเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือจะเป็นนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาก็แก้ปัญหากระบวนการทำงานต่าง ๆ เพราะเราเชื่อว่าองค์กรจะต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ดังนั้นเราจึงมีการคัดสรรคนกลุ่มหนึ่งที่มีความเป็นไปได้และสนใจในเรื่องนวัตกรรมมาเข้าคอร์สอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ให้กับคนกลุ่มนี้เพื่อให้เขาสามารถเอามาต่อยอดทางความคิดเพื่อคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ หรือหาแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “เราไม่เคยที่จะวางเฉย หรือทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น ในการที่จะพูดคุยชื่นชมคนที่เขาพยายามช่วยคิด ช่วยสร้างนวัตกรรมให้องค์กรเลย เพราะเราเชื่อว่าปัจจุบันนี้องค์กรจะไปต่อได้ก็ต้องมีนวัตกรรม แต่เราไม่ได้ต้องการนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่เสมอไป เพราะในยุคนี้คงไม่มีอะไรที่ยังไม่มีหรอก แต่เราต้องการแค่นวัตกรรมที่จะมาช่วยแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงาน หรือนวัตกรรมเพื่อมาพัฒนาคุณภาพการบริการของให้ดีขึ้น ให้ตอบสนองลูกค้าได้ดีขึ้นเท่านั้นเอง ดังนั้นแค่เรารู้ว่าคุณพนักงานของเราเขามีความคิดสร้างสรรค์ อยากจะช่วยแก้ปัญหาให้กับองค์กร เราในฐานะผู้บริหารเราควรต้องขอบคุณ และส่งเสริม สนับสนุนเขาอย่างเต็มที่” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “ในความคิดผมนะ ทางโรงแรมน่าจะมีการให้ความรู้เรื่องนวัตกรรมในการทำงานบริการในงานโรงแรม โดยมีแผนก HR เป็นตัวกลาง เพราะผมมองว่ามันเป็นตัวผลักดันและผลดีต่อตัวพนักงานเองและตัวพนักงานเองนี้แหละจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรได้เป็นอย่างดี” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงแรมต่างสรรหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานพยายามคิดนอกกรอบให้มาก และไม่ต้องกลัวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพราะถึงแม้ว่าผลลัพธ์ของความคิดนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตามเพราะผู้บริหารจะไม่มีการตำหนิผู้ร่วมงานแต่จะช่วยกันเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาหาทางแก้ไข เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ก็วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรนั้นคือ การยกย่องชื่นชมผู้ที่คิดหาวิธีการใหม่ ๆ หรือมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานพร้อมกับช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และลองนำสิ่งที่คิดนั้นมาปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมและนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัตินั้นมาช่วยกันพัฒนาต่อยอด เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จขององค์กรต่อไป

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ

KI01 กล่าวว่า “ตอนนี้พนักงานส่วนมากมักคิดแค่งานของตัวเอง คิดแค่สิ่งที่อยู่ตรงหน้า ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารตอนนี้ ทุกคนต้องช่วยกันพาน้อง ๆ ออกนอกกรอบความคิดเดิม ๆ เราพยายามให้น้องทุกคนฝึกคิดสิ่งที่ไม่ใช่แค่งานของเรา เช่น ให้พยาบาลฝึกคิดเรื่องการตลาดทำอย่างไรถึงจะ

มีลูกค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งในช่วงแรกเราก็อาจจะต้องสอนให้น้องลองมองในมุมที่เป็นนักการตลาด มุมคนอยากขายของ และจะเอาอะไรไปขายก็ให้มองกลับมาในสิ่งที่เราถนัดที่เรามีความรู้แล้วถ้าเราจะขายสิ่งที่เราไม่รู้ เราจะทำอย่างไรประมาณนี้ เป็นการสอนให้เขาฝึกคิด คิดถึงคนอื่นบ้าง ไม่ใช่แค่ตัวเอง” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “สำหรับผม และจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของผม ผมมองว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมนั้นคือ ความรู้ เพราะถ้าคนเราไม่มีความรู้ หรือมีความรู้แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง มันไม่เกิดการบูรณาการ มันไม่มีทางเกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมมักเกิดจากการนำเอาองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 อย่างมารวมกันแล้วทำให้เกิดสิ่งใหม่ เช่น เรียนเพิ่มมีความรู้ด้านเทคโนโลยี กลไก หรือทักษะทางคอมพิวเตอร์ด้วย พนักงานคนนี้ก็จะสามารถเอาองค์ความรู้ทั้ง 2 อย่างที่ตัวเองมีมาผสมผสานกันออกมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการบริการและความรู้ใหม่ เป็นต้น ดังนั้นเราต้องให้ความรู้กับคนของเราก่อน เพราะถ้าเขามีความรู้แล้ว เขาก็จะสามารถคิดค้นหรือมองเห็นอะไรได้มากขึ้น” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “ตอนที่ที่โรงแรมเรา พยายามจัดคอร์สอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับพวก การเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับงานของแต่ละแผนก เพราะส่วนมากอาชีพบริการจะไม่ค่อยสนใจพวก เทคโนโลยีอะไรนัก ดังนั้นเราจึงต้องเอาวิทยากรมาสอน ให้เขาเท่าทันโลกว่าตอนนี้มันมีเทคโนโลยี อะไรใหม่ ๆ บ้าง แล้วอันไหนสามารถเอามาปรับใช้กับงานเราได้บ้าง ต้องสอนทั้งเทคโนโลยี วิธีการคิด เชื่อมโยงกับงานและการเอามาใช้เลยว่าจะเอามาใช้อย่างไรแล้วเกิดประโยชน์อย่างไร เพราะไม่อย่างนั้นเขาจะมองว่าเรียนไปทำไม ไม่เห็นมีประโยชน์” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “เมื่อการสร้างนวัตกรรมคือการบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยี เข้าด้วยกัน ดังนั้นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการสร้างหรือทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้นั้น นอกจากการผู้นำ และพนักงานที่พร้อมเปลี่ยนแปลงแล้ว อีกสิ่งที่สำคัญนั้นคือ เงินทุน เงินที่พูดถึง ในที่นี้ไม่ใช่เงินทุนที่จดทะเบียนบริษัท แต่เป็นเงินเพื่อการพัฒนาวิจัย แต่บางทีคือ เงินที่ผู้บริหารต้องจัดสรรขึ้นมาเพื่อสร้างนวัตกรรมโดยเฉพาะ เพราะอย่างที่เราเห็นว่านวัตกรรมคือการลงทุน แต่เป็นการลงทุนด้านนวัตกรรมถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า สำหรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงแรมต่างรับรู้ถึงความสำคัญของการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพราะต่างทราบถึงประโยชน์ของการเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร จึงทำให้ผู้บริหารมีการผลักดันให้พนักงานทุกคนปรับเปลี่ยนวิธีคิดคิดนอกกรอบและหาหนทางใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน ในทางที่ดีขึ้นและเพื่อเตรียมรับความไม่แน่นอน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตโดยผู้บริหารมีการวางแผนงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดหลักสูตรอบรม ให้ความรู้ เพิ่มทักษะทั้งที่เกี่ยวข้องกับสายงานโดยตรง และความรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายงานของตน

เพื่อให้ทุกคนได้มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย นอกจากนั้นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการให้ความรู้นั้นคือความรู้ด้านเทคโนโลยี และการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับงานของตน เพื่อนำมาต่อยอดองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร แต่เมื่อการสร้างนวัตกรรมต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นเรื่องของเงินทุนในการพัฒนาวิจัยจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมเช่นกัน

การปรับเปลี่ยนงานมีผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับพนักงาน หรือไม่ อย่างไร

KI01 กล่าวว่า “ทางเรามีการสอบถามพนักงานในความพึงพอใจของพนักงานเราเอง เพื่อจะได้ทราบถึงว่า ตัวพนักงานมีมุมมองกับหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างานและผู้บริหารอย่างไร และสุดท้ายตัวพนักงานมีมุมมองในเรื่องของผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นกองทุนยังชีพ วันหยุดนักขัตฤกษ์วันลาพักร้อนหรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางเรามีให้” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “หากพนักงานสามารถบริหารหรือจัดการงานตนเองได้เหมาะสมและทันเวลาในการให้บริการก็ทำให้ตัวพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานลงตัวเป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถสร้างสรรค์งานบริการใหม่ได้ทีเดียว” (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “ไม่ว่าจะมีปัญหาเรื่องการทำงานอย่างไร ไม่เคยต่อว่าคนที่คิดช่วยองค์กร ... ไม่ว่าความคิดนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตามเพราะผมมองว่าเขามีความคิดดี มีความตั้งใจดี เขาเห็นปัญหา และเขารู้จักแก้ปัญหา ด้วยการสร้างหรือคิดระบบต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ แต่ความคิดกับความจริงมันอาจจะขัดกันไปบ้าง เราก็มาช่วยกันดูว่าอะไรแหละที่จะทำให้ความคิดนั้นสำเร็จ เราควรรับช่วยเขาแก้ปัญหา มากกว่าที่จะไปว่าเขานะ” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “วิธีการจัดการงานของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ก็ให้คำแนะนำว่าถ้าจัดการงานได้อย่างเป็นระบบตามรูปแบบที่เราได้ตั้งไว้จะทำให้การทำงานง่ายขึ้น และหัวหน้างานทุกคนสามารถเป็นที่เลี้ยงและให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “การทำงานบริการการจัดการงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะรายละเอียดปลีกย่อยงานในแต่ละแผนกแยกย่อยไปมาก บางครั้งพนักงานอาจดูแลไม่ทั่วถึง จึงต้องมีการป้องกันและการดูแลรักษาไม่ให้เกิดความเสียหายหรือข้อผิดพลาดในการบริการและโดนข้อร้องเรียนให้มากที่สุดจะคอยเตือนให้มีการตรวจงานทุกครั้งที่ทำงานจบแล้ว” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานลงตัวเป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถสร้างสรรค์งานบริการใหม่ วิธีการทำงานใหม่เพราะพนักงานพอใจในการจัดงานตามผลการประเมินความพึงพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนงาน ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดแข็งขององค์กรที่พนักงานทำงานได้ตรงตามหลัก แผนงานที่ผู้บริหารวางแผนเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้นผลการดำเนินงานสามารถบ่งบอกได้ถึงการจัดการงานที่วางไว้ถูกต้องเหมาะสม และนำส่วนที่เกิดปัญหา

มาร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความ ท้าทายว่าต้องการที่จะทำให้ผลงานดีขึ้นไปอีก เป็นการสร้างขวัญกำลังใจเต็มใจและภูมิใจในผลงานมีส่วนผลักดันให้พนักงานต้องการเสริมสร้างความรู้เพื่อนำกลับมาแข่งขันกัน การจัดการที่ดีมีผลทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพไม่มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบพนักงานมีกำลังทำงาน ลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงานก็ลดน้อยลง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่มีผลลัพธ์เกี่ยวกับงานของพนักงานโรงแรมที่ดีหรือไม่ อย่างไร

KI01 กล่าวว่า “ผลประกอบการที่ดีของโรงแรม มันถูกขับเคลื่อนด้วยคน ซึ่งก็คือพนักงานของเรา ผมเชื่อว่าการลงทุนกับคนเป็นสิ่งที่คุ้มค่า โรงแรมเป็นงานบริการ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ก็ต้องมาจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดี และมีพลังในการทำงาน”

(นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “พนักงานทุกคนย่อมต้องการประสบความสำเร็จ การทำงานในปัจจุบันนี้จึงขอให้มีความบ้าง การประเมินผลการทำงานอยู่ในเกรด B ก็คิดว่าเพียงพอแล้ว ถือว่าประสบความสำเร็จ ผลงานที่พนักงานทุกคนเห็นได้ชัดคือ การได้โปรโมทรวมถึงการได้ค่าบริการ”

(นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “ทฤษฎีการตลาดบอกว่า ถ้าลูกค้าสุข ก็จะเกิดการซื้อซ้ำ อย่างล่าสุดโรงแรมเราก็ได้รับรางวัลจากการลงคะแนนเสียงของทัวร์จีนว่า เราเป็น 1 ใน 10 ของ City Hotel ที่ชาวจีนชื่นชอบที่สุด หรืออื่น ๆ อีกหลายรางวัล สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่พนักงานช่วยเรา ให้เราประสบความสำเร็จ ซึ่งสุดท้าย ลูกค้ามากเข้าถ้าโรมันก็ตามมา สิ่งเหล่านี้ก็ถูกกลับคืนเป็นโบนัสให้กลับพนักงานเช่นกัน”

(นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “ถ้าจะให้งานสำเร็จก็ต้องเป็นพนักงานและผู้นำที่ดี เรื่องงานถ้าผู้นำดี สวัสดิการดี เนื่องานก็จะเป็นเรื่องเล็ก ๆ สามารถแก้ไขปัญหากันได้อยู่แล้ว ทำให้เราประสบความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดีทั้งสองอย่างต้องเกื้อกูลกัน” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “องค์กรจะดีได้เพราะคน คนของเราเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีคือ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะได้พบกับผู้บริหารที่ดี ทำงานด้วยความพึงพอใจ ใช้การประเมินผลงานและขั้นการประเมินในการทำงาน อย่างยุติธรรม โรงแรมจะมีโครงสร้างในแต่ละปี มีนโยบายว่าต้องการกลุ่มเป้าหมายให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดีส่งผลต่อผลกาดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในธุรกิจโรงแรมซึ่งมีคนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้น ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการส่งมอบบริการที่ดีจากพนักงานสู่ลูกค้า ยังส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมด้วยเช่นกัน

มีความสุขในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

KI01 กล่าวว่า “HR มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานเป็นหลัก เราต้องทำให้พนักงานของเรามีความสุข มีแรงจูงใจที่ดี อยากมาทำงานในทุก ๆ วัน และอยากให้อยู่กับเราไปนานๆ หน้าที่เราคือหาวิธีมากระตุ้นปลุกดันส่งเสริมเขาให้ทำงานดีขึ้นเก่งขึ้นและให้ทันต่อยุคสมัยนี้” (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “ผมมองว่าหน้าที่หลักของงาน HR คือ ดูแลคน ฉะนั้น คนหรือพนักงานคือเป้าหมายหลักของเราวันที่ผมมาทำงานที่นี้วันแรก เจ้าของพูดกับผมเลยว่า ดูแลพนักงานผมให้ดี ๆ ให้พนักงานผมลาออกให้น้อยที่สุด ไม่ลาออกได้ยิ่งดี นี่คือ vision ของเจ้าของ (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “แขก happy โดยจะมีคะแนนจากการสำรวจต่าง ๆ เช่น Trip Advisor ส่งกลับมาให้เรารู้ว่ามีคะแนนสูงขึ้น ต่อมาคือ แขกกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งมันส่งผลให้ลูกค้าเราเยอะขึ้น service charge หรือค่าบริการและทิป ของเราก็สูงขึ้นด้วย ซึ่งมันก็เป็นผลมาจากพฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน” (นามสมมติ, 2563)

KI04 กล่าวว่า “ความสุขของพนักงานส่งผลต่อผลประกอบการจริง อย่างที่ผมบอกที่ต้องดูแลเพื่อนพนักงานของเราดี เพื่อนพนักงานของเราก็ไปดูแลแขกของเราดี ...ความสุขของพนักงานมันโดนส่งต่อไปหาแขก แขกก็ได้รับความสุขจริง ๆ มันก็ทำให้แขกกลับมาใช้บริการเราซึ่งลูกค้ากลุ่มที่มาซ้ำและบอกต่อนี้แหละคือฐานที่สำคัญของรายได้ของโรงแรม ซึ่งโรงแรมเรามีกลุ่มลูกค้าที่มาซ้ำเยอะ โดยสรุปนะ ผมมองว่า สิ่งที่เราสร้างขึ้นมาสื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน มันส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และส่งต่อไปยังผลการดำเนินงานของโรงแรม”(นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “การสร้างความสุข มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจมากด้วยนะความสุขของพนักงานเป็นใจความสำคัญเลย ถึงแม้ว่าองค์กรจะมียอดคนเข้าพักสูงแค่ไหนหรือองค์กรมีค่าบริการที่สูงกว่าโรงแรมอื่นที่อยู่ข้างเคียง แต่ถ้าพนักงานไม่มีความสุขหรือไม่ enjoy มันยากมากที่จะประสบผลสำเร็จในงานบริการอย่างเรา เพราะคนหรือพนักงานของเราเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี” (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า มีความสุขในการทำงานเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์และนโยบายของโรงแรมที่ตั้งเป้าหมายไว้ และจากการดูแลพนักงานเป็นหลัก อีกทั้งจากการดำเนินการจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร ไม่ใช่เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน

ด้วยแรงจูงใจในการทำงานที่ให้รางวัลตอบแทนกับพนักงาน และการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้กับพนักงานแต่ละคน ด้านการสร้างความสุขในชีวิตและงานให้สำเร็จ โดยมุ่งเน้นการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานแก่พนักงาน

ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำหรือไม่ อย่างไร

KI01 กล่าวว่า “การลาออกมีสถิติน้อยมาก ที่เห็นมีแต่เนื่องจากความจำเป็นเป็นส่วนใหญ่ ด้วยค่าตอบแทนและสวัสดิการ โรงแรมใช้กระบวนการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job Analysis) ควบคู่กับการวิเคราะห์ความแตกต่างของพฤติกรรม และจำแนกประเภทของงาน (Job Evaluation) ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางในการกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ยังเป็นการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เช่น ความตรงต่อเวลา สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งจะเป็นกรอบในการพิจารณาความเหมาะสมของอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงานต่อไป และการกำหนดอัตราค่าตอบแทน โรงแรมจะเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของโรงแรมอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงาน และแสดงให้เห็นความใส่ใจของโรงแรมในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความมั่นใจว่าเมื่อทำงานในองค์กรจนถึงช่วงเวลาเกษียณอายุการทำงาน ส่วนเรื่อง Benefit ทางเราปรับให้กับพนักงานเยอะมาก เช่น เรื่องวันลาพักผ่อน ใครทำงานเกิน 5 ปี ก็ได้วันพักร้อน 30 วัน คือปีละ 1 เดือน (นามสมมติ, 2565)

KI02 กล่าวว่า “ทางโรงแรมมีการกระตุ้นให้พนักงานใช้วันหยุดของตัวเองระหว่างที่ไม่มีลูกค้า ซึ่งเป็นเป้าหมายของผู้จัดการทั่วไปแต่ละคนที่จะต้องให้สัดส่วนการใช้วันหยุดของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ตามที่เรากำหนด.” (นามสมมติ, 2565)

KI03 กล่าวว่า “ทางโรงแรมมีสวัสดิการที่ถือว่า อยู่ในระดับดีมาก เมื่อเทียบกับโรงแรมในระดับและพื้นที่เดียวกัน ซึ่งที่อื่นไม่ได้ให้ขนาดเรา พนักงานลาออกน้อยมาก ถึงแม้ว่า Service Charge เราอาจจะไม่มากเท่าโรงแรมอื่น ๆ แต่ในส่วนสวัสดิการต่าง ๆ เราเหนือกว่าที่อื่นแน่นอน ไม่มีการปรับลด...ถึงแม้ว่าสวัสดิการเหล่านี้คือต้นทุนที่เพิ่มขึ้นขององค์กรหรือในช่วงสถานการณ์โรคระบาด แต่สิ่งเหล่านี้เป็นคตินหลักของโรงแรม คือ เราอยากให้พนักงานมีความสุขเมื่ออยู่ทำงานกับเรา” (นามสมมติ, 2565)

KI04 กล่าวว่า “เรายังมีการสนับสนุนให้พนักงานในโรงแรมทำมีรายได้เสริมเกี่ยวกับการขายของออนไลน์ โดย HR นำวิทยากรมาให้ความรู้ช่วงที่ไม่มีลูกค้าเข้าพัก ทำให้เขาก็มีรายได้เสริมเพิ่มขึ้น และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี เรื่องสวัสดิการ เรามี อาหารเลี้ยงวันละ 3 มื้อ คือ เช้า กลางวันและเย็น เสื้อผ้าเรามีให้ ซักรีดให้ ที่พักเราก็มีให้...” (นามสมมติ, 2565)

KI05 กล่าวว่า “สวัสดิการและ service charge นี้เป็นตัวแปรสำคัญมาก ที่ทำให้พนักงานมีความสุข...เราที่มีที่พักให้ฟรี มีรถรับส่งให้ฟรี...เราสนับสนุนให้พนักงานของเราใช้วันหยุดหรือ PH ของเขาด้วย เพื่อให้เขาใช้เวลากับครอบครัว อย่างปีที่ผ่านมาระเบิดภัยเรียมร้อยไม่มี (นามสมมติ, 2565)

สรุปได้ว่า ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ เมื่อพนักงานทำงานด้วยความสุข ได้รับค่าแรงและสวัสดิการต่าง ๆ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร หัวหน้างาน ที่ทำงานเป็นทีม งานที่ทำอยู่ไม่หนักเกินกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม มีโอกาสทางการทำงาน เพื่อให้ความก้าวหน้าแก่ตนเอง มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้รางวัลในการทำงานแก่ตัวเอง และผลพลอยได้ของแผนกและหน่วยงานที่ตนเองทำได้รับการพัฒนาไปด้วย การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจูงใจพนักงานและดึงดูดพนักงาน รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อได้รับค่าตอบแทนตามนโยบายการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรได้กำหนดขึ้น โดยการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในธุรกิจโรงแรม มีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เงินเดือน และค่าธรรมเนียมการบริการ (Service Charge) ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความมั่นใจว่าเมื่อทำงานในองค์กรจนถึงช่วงเวลาเกษียณอายุการทำงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำปัจจัยผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวแปรได้แก่ 1) การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) การมีความสุขในการทำงาน และ 3) มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ มาใช้เป็นตัวแปรในการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพัฒนาตัวแบบปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรม เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตกและ เพื่อพัฒนาตัวแบบการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก สรุปผลงานวิจัยได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก จำนวน 547 คน เพื่อวิเคราะห์ตัวแบบการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 2: โครงสร้างตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 3: ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 4: การปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่ออัตราการบริการของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 5: การปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 6: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ส่วนที่ 2 เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นหัวหน้างานระดับต้นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก จำนวน 5 ท่าน เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สรุปผลวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

เพื่อพัฒนาตัวแบบการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.12 อายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 31.81 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 30-35 ปี ร้อยละ 34.19 มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.91 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 30.53 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 58.50 รองลงมาคือ 5-10 ปี ร้อยละ 22.67 ปัจจุบันมีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 65.27 รองลงมาคือ หัวหน้าแผนก ร้อยละ 19.20 และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ร้อยละ 15.54 ตามลำดับ

2. ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 547 คน พบว่าส่วนใหญ่โรงแรมมีห้องพัก 50-99 ห้อง ร้อยละ 51.01 รองลงมาคือ น้อยกว่า 50 ห้อง ร้อยละ 41.68 และ 100 ห้องขึ้นไป ร้อยละ 7.31 ระดับคุณภาพของโรงแรมเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว ร้อยละ 46.07 รองลงมาคือ โรงแรมระดับ 5 ดาว ร้อยละ 53.93 ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี ร้อยละ 39.49 รองลงมาคือ 11-15 ปี ร้อยละ 29.62 และน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 16.09 และส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ ร้อยละ 69.47

3. การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นในรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ผลการวิเคราะห์ พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ด้านนวัตกรรมบริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 โครงสร้างตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยทำการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และใช้เทคนิคการเชื่อมลูกศรระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปรโดยพิจารณาจากค่า MI (Modification Indices) ซึ่งยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กันได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก หลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi - Square = 985.815 df = 211 p-value = 0.164 และ CMIN/df. = 4.672 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.934 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.912 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.034 จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 6 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) หรือ OK Fit Confirm

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์และการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับใหม่แสดงถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) และตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) การปรับโมเดลเพื่อให้กรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือเกณฑ์ข้อตกลงในการตรวจสอบความสอดคล้องของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.831 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.937 การกระตุ้นทางปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.896 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.917

ตัวแปรแฝงภายนอกโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.960 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (DD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.893 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.947 และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.910

ตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์การ (ITS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.904 การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OCB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.905 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (JCP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.806 ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (EDE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.994 และการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EME) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.925

ตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน (ITR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.797 การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน (DHD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.857 การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน (ISR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.945 และการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย (ICD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.830

ตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (CNS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.903 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (CNP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.918 และการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (TAS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.866

ตัวแปรแฝงภายในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 โดยที่ การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (GOP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.880 การมีความสุขในการทำงาน (HAW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.792 และมีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ (LIQ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.822

ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) กับตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.485 ตัวแปรแฝงภายนอกโครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) กับตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

เท่ากับ 0.605 และตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) กับตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.638 โดยตัวแปรแฝงภายนอกทั้ง 3 ตัว มีอิทธิพลที่สามารถอธิบายการปรับเปลี่ยนงานได้ร้อยละ 98.0%

ตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) กับตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.930 และตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน (Job Crafting) กับตัวแปรแฝงภายในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.541 โดยตัวแปรแฝงภายในการปรับเปลี่ยนงาน มีอิทธิพลที่สามารถอธิบายนวัตกรรมบริการและผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 86.0% และ 96.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 และตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) กับตัวแปรแฝงภายในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.525 โดยมีอิทธิพลที่สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 96.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

โดยผลของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรความสามารถในการปรับตัวได้ ร้อยละ 98 และตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ร้อยละ 96

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ทำให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น และตรงกับประเด็นที่ศึกษา ทำให้สามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มี ความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เพราะคุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างชัดเจนให้พนักงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นำเคารพนับถือ พนักงานมีความเกรงใจ ผู้นำสามารถตักเตือน ปรีกษาหารือแก้ปัญหาพร้อมกัน มีความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน สร้างการทำงานเป็นทีมได้เพราะมีหัวหน้าทีมหรือผู้นำที่สามารถดูแลพนักงานทุกคนที่มีปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกันให้สามารถร่วมงานกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน เกิดการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการมองเห็นความสำคัญและความสามารถของพนักงานด้วยการสนับสนุน

ความก้าวหน้าและเติบโตได้ด้วยการให้โอกาสส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถให้เจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน นอกจากนี้มีการจัดการประชุมทุกสองอาทิตย์ยังสอดแทรกเรื่องธรรมะ เรื่องสติ เรื่องปัญญา เพื่อเป็นแนวคิดที่ดีในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ หัวหน้าและ พนักงานทุกคน ดังนั้นเมื่อผู้นำมีคุณลักษณะที่ดี สร้างความสัมพันธ์ สร้างทีมงานที่ดี ทำให้เกิดการ กระตุ้นทางปัญญาทุกคนทำงานได้ดีด้วยความเต็มใจ ผลงานโดดเด่นเพราะสร้างโอกาสทางการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

โครงสร้างตามสถานการณ์ ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อ การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมมากเพราะผู้นำจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างตามสถานการณ์ เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ หัวหน้างานต้องให้การ สนับสนุนไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ต้องชัดเจน มีการประเมินและให้ผล สะท้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้ามีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา สภาพแวดล้อมมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการตรวจสอบผลงานตามระยะเวลาที่ กำหนด มีคนแนะนำหรือชี้แนะสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยหัวหน้างาน เป้าหมายเรื่องงาน พฤติกรรม การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แต่ขาดการสนับสนุนผู้ร่วมงานเพราะลดจำนวนคน แต่ปริมาณงานยังคงเพิ่มขึ้นการบริหารงานไม่มีความยืดหยุ่นเพราะขาดการสื่อสารระหว่างสายงาน บังคับบัญชาที่ล่าช้า และการสื่อสารระหว่างผู้เข้าพังกกับพนักงานเรื่องภาษา การมีความสัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการทำงาน การที่องค์กรให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทางด้านข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการทำงาน การสนับสนุนอุปกรณ์ในการให้บริการลูกค้า การสนับสนุน ในด้านการพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน พบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของ พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่า งานโรงแรมมากเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยความรัก ความตั้งใจและ ความอดทน ผู้ปฏิบัติงานต้องรักในงานบริการที่ต้องมีแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีต่อสภาพแวดล้อม ทั้งสถานที่และผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ มองโลกในแง่ดีกับคนอื่นและเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานได้ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีใจที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง มีความใฝ่รู้และไม่กลัวที่จะต้องทำอะไรใหม่ ๆ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ มีแรงผลักดัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและสามารถรับแรงกดดันได้ดีและมีความมุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีการวางแผนเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการปรับเปลี่ยนงานก่อให้เกิดนวัตกรรมการบริการพนักงานโรงแรม

การสร้างสรรคงานบริการ

พบว่า โรงแรมมีการเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงข้อมูล นำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ เช่นมีการนำ Application Line, Facebook มาใช้ในการสร้างการรับรู้ด้านข้อมูล ข่าวสาร และโปรโมชั่นของโรงแรม นอกจากนี้ยังใช้ในการพูดคุย แลกเปลี่ยน ให้คำแนะนำเบื้องต้นกับผู้เข้าพักก่อนเข้ามาใช้บริการจริงที่โรงแรม เช่น การให้ข้อมูล ห้องพักและบริการต่าง ๆ เบื้องต้นเมื่อต้องการเข้าพักและใช้บริการต่าง ๆ การทำนัดหมาย ซึ่งการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาปรับใช้กับการทำการตลาดของโรงแรมถือว่าช่วยทำให้ผู้ใช้บริการ หรือลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและติดต่อกับโรงแรมได้สะดวกมากยิ่งขึ้น และโรงแรมยังประหยัด ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงแรมจากแต่ก่อนเป็นอย่างมาก แต่ในทางกลับกันนวัตกรรมทางการตลาดดังกล่าวกลับสามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมได้อย่างมาก อีกด้วย

การสร้างสรรควิธีการทำงานใหม่

พบว่า ผู้บริหารโรงแรมต่างสรรหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานพยายามคิดนอกกรอบให้มาก และไม่ต้องกลัวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพราะถึงแม้ว่าผลลัพธ์ ของความคิดนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตามเพราะผู้บริหารจะไม่มีการตำหนิผู้ร่วมงานแต่จะช่วยกัน เอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาหาทางแก้ไข เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหาร นำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรนั้นคือ การยกย่องชื่นชมผู้ที่คิดหา วิธีการใหม่ ๆ หรือมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานพร้อมกับช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และลองนำสิ่งที่คิดนั้นมาปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมและ เอาผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัตินั้นมาช่วยกันพัฒนาต่อยอด เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จความอยู่รอด ขององค์กรต่อไป

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ

พบว่า ผู้บริหารโรงแรมต่างรับรู้ถึงความสำคัญของการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพราะ ต่างทราบถึงประโยชน์ของการเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร จึงทำให้ผู้บริหารมีการผลักดันให้ พนักงานทุกคนปรับเปลี่ยนวิธีคิดคิดนอกกรอบและหาหนทางใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น และเพื่อเตรียมรับความไม่แน่นอน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยผู้บริหารมีการวางแผนงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดหลักสูตรอบรม ให้ความรู้ เพิ่มทักษะทั้งที่เกี่ยวข้องกับสายงานโดยตรง และความรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเพื่อให้ทุกคน ได้มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการให้ความรู้ นั่นคือความรู้ด้านเทคโนโลยี และการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับงานของตน เพื่อนำมาต่อยอดองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรม

ให้กับองค์กร แต่เมื่อการสร้างนวัตกรรมต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นเรื่องของเงินทุนในการพัฒนาวิจัยจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมเช่นกัน

แนวทางการปรับเปลี่ยนงานมีผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวกับพนักงานโรงแรม

พบว่า การปรับเปลี่ยนงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานลงตัวเป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถสร้างสรรค์งานบริการใหม่ วิธีการทำงานใหม่เพราะพนักงานพอใจในการจัดงานตามผลการประเมินความพึงพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนงานทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดแข็งขององค์กรที่พนักงานทำงานได้ตรงตามหลัก แผนงานที่ผู้บริหารวางแผน เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้นผลการดำเนินงานสามารถบ่งบอกได้ถึงการจัดการงานที่วางไว้ถูกต้องเหมาะสม และนำส่วนที่เกิดปัญหาร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดการเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทายว่าต้องการที่จะทำให้ผลงานดีขึ้นไปอีก เป็นการสร้างขวัญกำลังใจเต็มใจและภูมิใจในผลงานมีส่วนผลักดันให้พนักงานต้องการเสริมสร้างความรู้เพื่อนำกลับมาแข่งขันกัน การจัดการที่ดีมีผลทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพไม่มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบพนักงานมีกำลังทำงาน ลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงานก็ลดน้อยลง

แนวทางของนวัตกรรมบริการที่มีผลลัพธ์เกี่ยวกับงานของพนักงานโรงแรม

ผลการปฏิบัติงานที่ดี

ผลการปฏิบัติงานที่ดี พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะได้พบกับผู้บริหารที่ดี ทำงานด้วยความพึงพอใจ ใช้การประเมินผลงานและขั้นการประเมินในการทำงานอย่างยุติธรรม โรงแรมจะมีโครงสร้างในแต่ละปี มีนโยบายว่าต้องการกลุ่มเป้าหมายให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดีส่งผลต่อกำหนดค่าเงินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรมซึ่งมีคนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้น ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการส่งมอบบริการที่ดีจากพนักงานสู่ลูกค้า ยังส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมด้วยเช่นกัน

มีความสุขในการทำงาน

การมีความสุขในการทำงาน พบว่า ความสุขในการทำงานเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์และนโยบายของโรงแรมที่ตั้งเป้าหมายไว้ และจากการดูแลพนักงานเป็นหลัก อีกทั้งจากการดำเนินการจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร ไม่ใช่เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ด้วยแรงจูงใจในการทำงานที่ให้รางวัลตอบแทนกับพนักงาน และ

การสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้กับพนักงานแต่ละคน ด้านการสร้างความสุขในชีวิตและงานให้สำเร็จ โดยมุ่งเน้นการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานแก่พนักงาน

ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ

ความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ พบว่า เมื่อพนักงานทำงานด้วยความสุข ได้รับค่าแรงและสวัสดิการต่าง ๆ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร หัวหน้างาน ที่ทำงานเป็นทีมงานที่ทำอยู่ไม่หนักแถมดีกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม มีโอกาสทางการทำงาน เพื่อให้ความก้าวหน้าแก่ตนเอง มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้รางวัลในการทำงานแก่ตัวเอง และผลพลอยได้ของแผนกและหน่วยงานที่ตนเองทำได้รับการพัฒนาไปด้วยการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจูงใจพนักงานและดึงดูดพนักงาน รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อได้รับค่าตอบแทนตามนโยบายการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรได้กำหนดขึ้น โดยการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในธุรกิจโรงแรม มีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เงินเดือน และค่าธรรมเนียมการบริการ (Service Charge) ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความมั่นใจว่าเมื่อทำงานในองค์กรจนถึงช่วงเวลาเกษียณอายุการทำงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำปัจจัยผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) การมีความสุขในการทำงาน และ 3) มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ มาใช้เป็นตัวแปรในการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพัฒนาตัวแบบปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) หลังปรับโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi - Square = 985.815 df = 211 p-value = 0.164 > 0.05 สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.934 > 0.90 ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006) ซึ่ง CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่

อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ โดยทั่วไปค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าซึ่งค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ $0.912 > 0.90$ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ Durande-Moreau an Usunier (1999) ซึ่ง AGFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งค่าที่ดีควรมีค่าเท่ากับ 0 หรือเข้าใกล้ 0 มากที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่า RMR เท่ากับ $0.034 < 0.05$ ซึ่งเป็นค่า RMR ที่ดีมาก ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิด ตรงตามเกณฑ์ Diamantopoulos, Sigauw (2000) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับใหม่แสดงถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตกสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน คือ

โครงสร้างตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า โครงสร้างตามสถานการณ์ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.605 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากโครงสร้างตามสถานการณ์ที่มีผู้บริหารโรงแรมมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน ถ้าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความรู้และทักษะการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมถึงกระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ควบคุมและจัดการกับปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ มีการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาภายในขอบเขตโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในโรงแรม ผู้บริหารจะมีการชี้แจงกับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเสมอ มีนโยบายการบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น การประสานงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หลากหลายช่องทางรวมทั้งแบบไม่เป็นทางการโรงแรมสนับสนุนให้มีการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ในทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในแต่ละแผนกสนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Karasek (1979) สภาพแวดล้อมด้านจิต-สังคมในการทำงาน สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ความต้องการในงาน (Job demand) และการควบคุมในงาน (Job control) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ของ 2 ปัจจัยนี้ทำให้เกิดความตึงเครียดและมีผลต่อ

การทำงานใน 2 ลักษณะคือ 1) ผลด้านการเรียนรู้ทำให้เกิดการตื่นตัวและพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้น และ 2) ผลต่อสุขภาพ ทำให้เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย เนื่องจากความตึงเครียดจาก การทำงานส่งผลโดยให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ลักษณะ การควบคุมของผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมีการลงโทษหรือไม่มีนั้นจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางตรงข้ามการให้พนักงานได้มีอิสระหมายถึงรวมถึง การอนุญาตให้พนักงานสามารถเลือกวิธีการและการตัดสินใจในงานของตนเองนั้นสามารถส่งผล โดยตรงต่อแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Richer & Vallerand, 1995) รวมถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีระดับในการตื่นตัวที่สูงขึ้นจะทำให้พนักงานสามารถรับมือ โดยการปรับเปลี่ยน บริบทในการทำงานให้ทันต่อความต้องการในงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามมาด้วย (Edwards & Cooper, 1990) Stokes (2008) กล่าวว่าประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและความสามารถในการปรับตัว ในการปฏิบัติงานและการมีภาระงานที่ซับซ้อนที่มากขึ้นจะยิ่งทำให้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อ ความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานที่มีเพิ่มมากขึ้นตามมาด้วย สอดคล้องกับ Noe et al. (1997); Van Dam (2003) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการ พัฒนาตนเองหรือส่งเสริมกิจกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสามารถส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ทั้งนี้จากผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญที่ได้แสดงความคิดเห็นโดยที่กล่าวว่า ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ องค์กรมีการปรับเปลี่ยนมีความ ต้องการในงานเพิ่มมากขึ้นโดยการที่โยกย้ายพนักงานออกไปแต่งงานยังเท่าเดิม พนักงานจึงต้องมีการ ปรับตัวเพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และองค์กรหรือสภาพแวดล้อมใหม่ควรมีระบบสนับสนุนหรือ มีการจัดเตรียมความพร้อมที่ดีเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ที่กล่าวไว้ในแนวคิดการพัฒนาองค์กรว่า การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมองค์กรส่งผลกระทบต่อปรับตัวทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล และทฤษฎี การเรียนรู้ทางสังคมที่กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งสองสิ่งมีอิทธิพลต่อกันและกัน (Bandura, 1977) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างตามสถานการณ์ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรง ในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.485 โดยผลของ การทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจาก ผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะเปิดใจพร้อมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ รวมถึงเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีนั้นจะเป็นผู้ที่มี

ทัศนคติในทางบวก เป็นคนมองโลกในแง่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นโดยไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง เป็นผู้มีความใฝ่รู้และไม่กลัวที่จะต้องทำอะไรใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบมีแรงผลักดัน มีความอดทนสามารถรับแรงกดดันได้ดีและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะสามารถปรับตัวเมื่อต้องเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Pulakos et al. (2002) ที่กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่จะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการปฏิบัติงานในองค์กร สอดรับกับ Barrick and Mount (1991); Costa and McCrae (2008) และ McCrae and John (1992); Roberts et al. (2005) การที่ผู้ปฏิบัติงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญสองประการ ได้แก่ 1) ความตั้งใจ และ 2) ความรับผิดชอบ ตัวอย่างอาทิ เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่มีระเบียบวินัย มีความละเอียดรอบคอบ และมีความเป็นระบบในการปฏิบัติหน้าที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาและความตั้งใจอย่างแรงกล้าในการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จซึ่งเป็น การส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม มีความอยากรู้อยากเห็น และเปิดใจกว้างเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ ๆ จะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการปฏิบัติงานที่ดี (Le Pine et al., 2000) และผู้ปฏิบัติงานที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ความทะเยอทะยานสูงจะส่งผลที่ดีต่อการปรับเปลี่ยนงาน (Huang et al., 2013)

ทั้งนี้จากผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้แสดงความคิดเห็นที่กล่าวว่า บุคลิกภาพของคนที่มีการเปิดเผยเปิดใจจะทำให้มีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่า และ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ พบว่า การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้า รวมถึงมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นจะเป็นแรงผลักดันในการที่จะประสบความสำเร็จ สอดรับกับ Porras and Robertson (1992); Schermerhorn et al. (1994) ที่สรุปไว้ในทฤษฎีพัฒนาองค์กรว่า บุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะสามารถวางแผน คาดการณ์ถึงผลกระทบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทางงานขององค์กรภายใต้ระบบงานภายในของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงาน

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.638 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากการที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบและมีความรู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีความสามารถหลายด้าน รู้สึกว่า ตนมีความสำคัญต่องาน

และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและคุณค่าให้กับองค์กรได้ รวมทั้งการมีประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เคยประสบมาในอดีตเช่น ประสบการณ์ในงานที่ทำประสบการณ์ในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้อื่นจะสามารถนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่มาประยุกต์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ McCall et al. (1988); Kerr et al. (1977) ที่กล่าวว่าความเชี่ยวชาญในอาชีพซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์นั้นสามารถจำแนกออกได้เป็นหกลักษณะคือ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นอิสระ ความมุ่งมั่นต่อความชำนาญพิเศษ ความเป็นมืออาชีพ การมีจรรยาบรรณและจริยธรรม และการมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสิ่งเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรต่อการปฏิบัติหน้าที่ในงานที่ตนเองรับผิดชอบตามภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ในองค์กร โดยที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญในงานสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าพวกเขาได้มีการเตรียมตัวที่ดีและพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีโอกาสในการถูกเลือกให้ทำงาน ใหม่ ๆ หรือมีการเปลี่ยนรูปแบบลักษณะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวที่สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง (O'Connell et al., 2008) โดยที่ Nicholson (1984); Louis (1980) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่และยังไม่มีควมคุ้นเคยกับโครงสร้างขององค์กรนั้นจะนำเอาประสบการณ์จากสถานการณ์ที่ได้เคยประสบมาในอดีตหรือที่มีความคล้ายคลึงกันมาประยุกต์เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่อสภาพของการทำงานในปัจจุบัน

ทั้งนี้จากผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้แสดงความคิดเห็นโดยกล่าวว่า ความรู้การศึกษาความชำนาญและประสบการณ์ในอดีตสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองในการที่จะปรับตัวเองให้ดีขึ้น โดยการประยุกต์เอาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาในอดีตมาช่วยในการศึกษาเรียนรู้เพื่อที่จะปรับตัวเองเข้ากับองค์กรให้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับ Bandura (1977) ที่กล่าวไว้ในทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออกของบุคคล ซึ่งคนที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถ จะมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอยง่าย และจะประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนงาน

การปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า การปรับเปลี่ยนงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.930 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนงานเกี่ยวกับการจัดความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ การจัดความเสี่ยง

ของโรงแรมทางนวัตกรรมการบริการ ประกอบด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการที่ธุรกิจโรงแรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรในการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม แต่พนักงานไม่สนใจหรือสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างนวัตกรรมได้อีกทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากนวัตกรรมการบริการที่พนักงานคิดค้นขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gerve and Steyn (2007) กล่าวว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการโครงการต่าง ๆ ในเวลาที่เหมาะสมด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหล่านี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wenlong Yuan, Yongjian Bao, Bradley J. Olson (2017) ที่พบว่าองค์กรมักจะใช้กิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

การปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า การปรับเปลี่ยนงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.541 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนงานจะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในองค์กร ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น เพื่อเพิ่มโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด ความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นและสามารถปรับตัวเองให้ทำงานหรือประสานงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้วิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการทำงาน มีการฝึกอบรมงานเพื่อเตรียมความพร้อมของตนเองสำหรับความต้องการของภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไป หมั่นหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ มีความสามารถในการรับมือกับความทุกข์ ความไม่สบายใจ ความเครียดและสถานการณ์ที่กดดัน มีสติและสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและส่งมอบงานแต่ละอย่างตามเวลาที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจบรรยากาศ ความต้องการ ค่านิยม และวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงานชาติต่าง ๆ หรือขององค์กร เข้าใจถึงผลกระทบจากการกระทำของบุคคลอื่นและปรับวิธีการทำงานเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีและสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานชาติต่าง ๆ องค์กรหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาอย่างมีความคิดสร้างสรรค์

มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีความสุขในการทำงาน และการตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Wanberg and Banas (2000); Raelin (1984) ทักษะที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความคาดหวังที่ไม่ตรงกันสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความต้องการในการปรับตัวจากทุกระดับชั้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร รวมทั้งสามารถชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีผลของการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในงานของตนและไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร (London, 1983) สอดคล้องกับ Parent (2006) ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลเมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปบุคคลที่มีการปรับตัวได้ดีจะสามารถสร้างผลลัพธ์ในงานที่ดี ทั้งในลักษณะของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีระดับของการขาดงานที่น้อยลง และไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กร

ทั้งนี้จากผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้แสดงความคิดเห็นโดยกล่าวว่า เมื่อพนักงานมีความสามารถในการปรับตัวเองเข้ากับองค์กรได้สูง ย่อมทำให้ทำงานได้ด้วยความไม่เครียด หรือมีการกำจัดความเครียดได้เป็นอย่างดี ย่อมทำให้มีความสุขกับการทำงาน ย่อมมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อมีความสุขในการทำงาน ความรู้สึกรักในองค์กรย่อมมีตามมาด้วยเช่นกัน และสอดคล้องโดยที่กล่าวว่า “เมื่อพนักงานมีความสามารถในการปรับตัว ผลการทำงานก็จะดีขึ้น และองค์กรก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และยังส่งผลทางอ้อมในเรื่องของการลาออกจากองค์กรด้วย” และยังส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีความสุข เข้ากับทีมงาน หรือเพื่อนร่วมงานได้ง่าย และทำให้ก้าวหน้าได้ในระดับที่ตนเองพึงพอใจ สอดคล้องกับ Bandura (1977) ที่กล่าวไว้ในทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมว่าแรงจูงใจหรือผลลัพธ์ที่สามารถรับรู้และเข้าใจได้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลโดยบุคคลนั้นจะพยายามเปลี่ยนแปลงตัวเองไปสู่พฤติกรรมที่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า นวัตกรรมบริการส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.525 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากนวัตกรรมบริการประกอบด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการที่ธุรกิจโรงแรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรในการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม แต่พนักงานไม่สนใจหรือสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างนวัตกรรมได้ อีกทั้งความเสี่ยงที่เกิดจาก

นวัตกรรมบริการที่พนักงานคิดค้นขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หรือไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gerve and Steyn (2007) กล่าวว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการโครงการต่าง ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหล่านี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wenlong Yuan, Yongjian Bao, Bradley J. Olson (2017) ที่พบว่าองค์กรมักจะใช้กิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น แต่ทั้งนี้้องค์กรต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยการปรับเปลี่ยนงาน ปัจจัยเชิงสาเหตุในการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างตามสถานการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และปัจจัยเชิงผลลัพธ์ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ ผลการปฏิบัติงานและตัวแปรแฝง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนงาน จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก และการปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลต่อปัจจัยเชิงผลลัพธ์ ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) กล่าวคือ การนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) เป็นการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยใช้ฐานทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ พนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยใช้พิจารณาเพื่อการพิจารณากำหนดนโยบาย ทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ การดำเนินการทางกลยุทธ์รูปแบบใหม่ จากการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในการดำเนินงานต่อไป

ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1) ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของ Digital เราจะเห็นองค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงหลัก 3 ด้านดังนี้ ด้านแรกคือ Distributed Enterprise ซึ่งองค์กรจากนี้ต่อไปจะทำงานและให้บริการลูกค้าจากที่ไหน เวลาไหนก็ได้ ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้พนักงานสามารถทำงานแบบผสมผสาน และทำงานร่วมกันจากหลายแห่งได้ง่ายขึ้น ด้านที่สองคือ Total Experience เทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้ประสบการณ์ของทั้งลูกค้า พนักงาน และผู้ใช้เปลี่ยนแปลงไป และมีประสบการณ์ที่ดีขึ้นมากกว่าเดิม เหมือนที่ทุกวันนี้นักค้าไม่จำเป็นต้องไปโรงแรม ขณะเดียวกันข้อมูลต่าง ๆ ที่มีมากขึ้นก็ทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้ตรงความต้องการมากขึ้น ด้านสุดท้ายคือ Digital Service Innovation จะเป็นการพัฒนานวัตกรรมด้านบริการดิจิทัลใหม่ ๆ ที่องค์กรต่าง ๆ ส่งมอบให้กับลูกค้าได้มากขึ้น เช่นเดียวกับที่เราเห็นในเรื่องของการสั่งจองห้องพักเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาได้ง่ายขึ้นก็อาจจะยิ่งทำให้เราเห็นนวัตกรรมเกิดมากขึ้นในยุคนี้

2) การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยเฉพาะปัจจุบันในธุรกิจโรงแรมที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก รวมทั้งมีความเข้มข้นของการแข่งขันสูงกับการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

3) การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานเป็นแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้องการสร้างคุณลักษณะของพนักงานยุคใหม่ที่มีคุณลักษณะทั้งการทุ่มเทในการทำงาน การมีจิตสาธารณะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เรียนรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางนวัตกรรมและเป็นแรงขับเคลื่อนกลยุทธ์ใหม่รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นการขับเคลื่อนแผนทรัพยากรมนุษย์แห่งชาติ สามารถนำผลการวิจัย การปรับเปลี่ยนงานของพนักงานไปใช้เผยแพร่และจัดฝึกอบรมแก่นักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิก ซึ่งมาจากฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบริหารบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติในองค์กรของตนเองได้ เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในองค์กรในฐานะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรดังนั้นการเตรียมพร้อมให้พนักงานมีคุณลักษณะใหม่ที่มาจากการปรับเปลี่ยนงานจะสามารถเสริมสร้างพนักงานให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนในการแข่งขันธุรกิจที่จะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีในอนาคตได้

4) การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนงาน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนงานจากการวิจัยครั้งนี้ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจภาคเอกชนอื่น ๆ หรือหน่วยงานภาครัฐ จึงสามารถนำปัจจัยที่ได้บูรณาการจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นต้นแบบ จากผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาสำหรับธุรกิจหรือสถานประกอบการของตน ที่ต้องการใช้

แนวคิดทุนมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน โดยสามารถนำไปเผยแพร่ความรู้ให้กับสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยและสมาคมการบริหารโรงแรมไทย หรือหน่วยงานทางด้านการโรงแรมและท่องเที่ยวที่มีความสนใจซึ่งสามารถนำหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เพื่อยกเป็นกรณีตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

ข้อเสนอแนะด้านการจัดการ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรจะต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
- 2) โครงสร้างตามสถานการณ์องค์กรต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผ่านการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมเนื่องจากปัจจุบันลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น การมุ่งเน้นสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมทั้งใช้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร
- 3) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน สร้างการรับรู้ในโอกาสบริการให้เป็นที่ยอมรับ ความสามารถของแรงงาน ความพร้อมในด้านการรับรู้ อีกทั้งผู้ประกอบการมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มีทุนทางสังคมในด้านการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ เพื่อดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
- 4) ผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงาน มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมบริการ ซึ่งนวัตกรรมบริการส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการที่พนักงานมีการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กร จะทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรมบริการ และสามารถที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างผลการดำเนินงานได้ แต่ทั้งนี้หากองค์กรมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้วย จะทำให้การใช้นวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการดำเนินกลยุทธ์รูปแบบใหม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการวางระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถระบุนเหตุการณ์ ความสูญเสียที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและการจัดการองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เกิดความสูญเสียเปลืองน้อยที่สุด

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- ณัฐภูวนันท์ คณินวิชากรณ. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างงานและชีวิตและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผลของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์. (2557). *การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ทาวเวอร์ส วัตสัน. (2557). *เอกสารสรุป งานสัมมนาเรื่องคนเก่งและการให้ผลตอบแทนพนักงาน ประจำปี พ.ศ. 2557: การสร้างความผูกพันและรักษาคนเก่ง*. สืบค้น จาก <https://www.towerswatson.com/>
- ธนศัทศ์ สุนัยสาทร และ ถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิตบริษัท สยามโคเลทติ้ง ซัพพลายเออร์ จำกัด*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 37(2), 23-35.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). *การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน*. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 103-108.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). *การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 5(2), 1-12.
- ประภาพรรณ อุ่อบ และ พรจิตา วิเศษศิลป์านนท์. (2555). *การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข : แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา*. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- ศุภางค์ นันตา. (2555). *ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). *SME พร้อมปรับกลยุทธ์รับมือการแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรม*. สืบค้นจาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/SMEHotelStrategy2016.pdf>.
- สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพฯ.
- อรัญญา ออมสินสมบูรณ์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารกรมแพทย์ทหารบก*. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 7(2), 87-98.
- อานาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง.

ภาษาต่างประเทศ

- 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, 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.
- 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.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- 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.
- 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.

- 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.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Christensen-Hughes, J. (1992). Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels: Ethnic diversity can be a positive force in the hotel industry. To take advantage of the favorable aspects of diversity, managers must be flexible and understanding of cultural differences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(2), 78-87.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- 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.
- 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., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In Advances in global leadership*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 205-227
- 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.
- 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.
- 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.
- El-Said, O. A. (2014). Impacts of respect, support, and teamwork on hotel employees' morale in Egypt. *Anatolia*, 25(2), 211-227.
- 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., 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.
- Glor, E. (2001). Ideas for enhancing employee empowerment in the government of Canada. *OPTIMUM*, 30(3/4), 14-26.
- 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.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- 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*.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Mani, V. (2016). Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. *Great Lakes Herald*, 10(1), 70-87.
- Ministry of Manpower Singapore (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>
- Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458
- Munsamy, M., & Venter, A. B. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance of their careers in local government. *SA journal of human resource management*, 7(1), 1-9.
- Naseem, K. (2018). Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *J. Soc. Sci*, 4(1), 7-14.
- 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*, 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.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead. Open University Press/McGraw-Hill.

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.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.





ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (Royal Coast) ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อ หรือท่านสามารถที่จะไม่ตอบในข้อที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ประสงค์จะตอบได้ ซึ่งในแบบสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยจะเก็บเป็น **ความลับ** และจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะภาพรวมโดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานของพนักงานโรงแรมต่อไป โดยมีรายละเอียดแบบสัมภาษณ์ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงาน
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนงาน
- ตอนที่ 5 ความคิดเห็นนวัตกรรมการบริการ
- ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนงาน
- ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านสำหรับการให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อ

นางสาวลิขिता เฉลิมพลโยธิน

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-35 ปี

36-40 ปี

41-45 ปี

มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช

อนุปริญญา/ปวส

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปี

5. ตำแหน่งที่ท่านทำในปัจจุบัน

.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. โรงแรมที่ท่านทำงานอยู่มีห้องพักจำนวนกี่ห้อง

[] น้อยกว่า 60 ห้อง [] 60-149 ห้อง [] 150 ห้องขึ้นไป

2. ระดับคุณภาพของโรงแรม

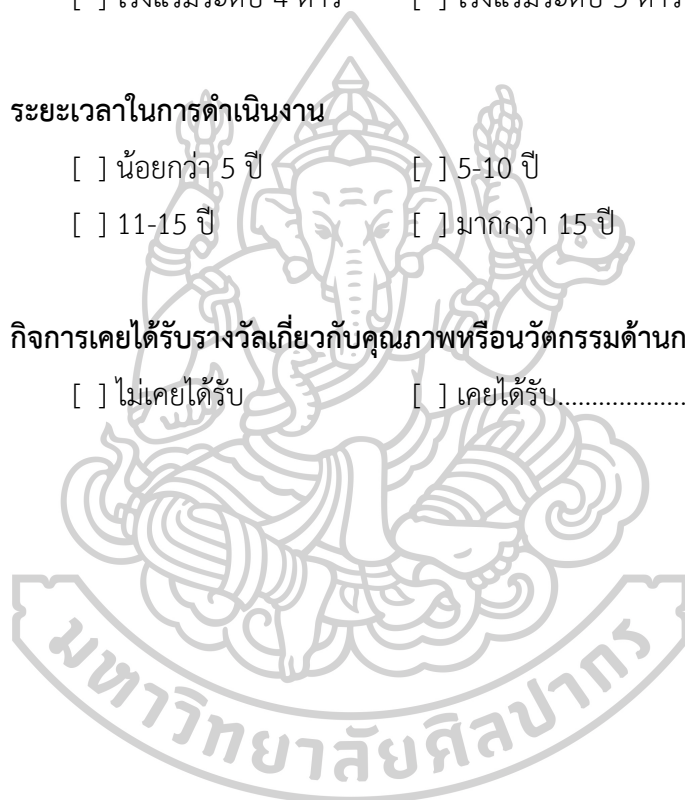
[] โรงแรมระดับ 4 ดาว [] โรงแรมระดับ 5 ดาว

3. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

[] น้อยกว่า 5 ปี [] 5-10 ปี
[] 11-15 ปี [] มากกว่า 15 ปี

4. กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ

[] ไม่เคยได้รับ [] เคยได้รับ.....



ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
2	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างเจตคติที่ดีและสนับสนุนให้พนักงานคิด แง่บวกในการทำงาน					
3	ผู้บริหารของโรงแรมแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ให้พนักงานเห็นเสมอว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้					
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
4	การวางนโยบายของผู้บริหารโรงแรมบริหารงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก					
5	ผู้บริหารของโรงแรมประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่มรวมถึงการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเป็นที่น่ายกย่องและเคารพนับถือแก่บุคคลอื่น					
6	ผู้บริหารของโรงแรมมีการการปลุกฝังความเชื่อและค่านิยมของคนใน องค์การในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน					
การกระตุ้นทางปัญญา						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
7	ผู้บริหารโรงแรมมีการกระตุ้นให้พนักงาน มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกันไม่ใช่ปัญหา ของคนใดคนหนึ่ง					
8	ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและวางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับผู้บริหาร					
9	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
10	ผู้บริหารโรงแรมมีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ					
11	ผู้บริหารโรงแรมมีการพิจารณามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ ตามความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงานเป็นรายบุคคล					
12	ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ					
2. โครงสร้างตามสถานการณ์						
การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา						
13	ผู้บริหารโรงแรมมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน ถ้าประสบความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
14	ผู้บริหารโรงแรมมีความรู้และทักษะการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมถึงกระบวนการการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่าง ๆ					
15	ผู้บริหารโรงแรมมีความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ					
การกระจายอำนาจการตัดสินใจ						
16	โรงแรมของท่านมีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
17	โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ					
18	โรงแรมของท่านมีการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาภายในขอบเขตโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา					
การบริหารงานแบบยืดหยุ่น						
19	โรงแรมของท่านมีปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ					
20	หากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในโรงแรมผู้บริหารจะมีการชี้แจงกับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเสมอ					
21	โรงแรมของท่านมีนโยบายการบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น					
การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ						
22	โรงแรมของท่านมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หลากหลายช่องทางรวมทั้งแบบไม่เป็นทางการ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
23	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ในทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในแต่ละแผนก					
24	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
3. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน						
ความรักและความตั้งใจเป็นสมาชิกขององค์กร						
25	ท่านต้องการที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้ไปจนเกษียณอายุ					
26	ท่านคิดว่าจะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ในระยะยาว					
27	ท่านไม่คิดจะไปทำงานที่อื่น ถึงแม้จะได้รับเงินเดือนที่ดีกว่า					
28	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านรับผิดชอบ มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
29	ท่านปรารถนา ที่จะนำความรู้และประสบการณ์การทำงานที่มี ช่วยนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้					
การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						
30	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย					
31	ท่านพร้อมที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของท่านมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
32	ท่านมักทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด					
33	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์กร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
34	ท่านปรารถนาจะพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้					
ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย						
35	หากท่านได้รับมอบหมายงานอย่างใด อย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง					
36	ท่านพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
37	ท่านปรารถนาที่จะปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
38	ท่านมองว่างานที่ท่านทำ คือส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต					
39	ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร					
ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค						
40	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านจะทุ่มเทเวลาให้กับงานนั้นด้วยความขยันหมั่นเพียร					
41	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านจะตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อความเหนื่อยล้า					
42	ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมาให้สำเร็จแม้ว่างานจะยากเกินความสามารถของท่าน					
43	ท่านมีความพยายาม มุ่งมั่นเพื่อจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
44	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำ น่าเบื่อ ซ้ำซาก จำเจ จนไม่อยากทำ					
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก						
45	ท่านพร้อมที่จะแสดงตนเป็นตัวแทนขององค์กร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
46	ท่านเชื่อมั่นว่าการทำงานอยู่ที่องค์กรนี้ จะทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานและรักที่จะทำงานอยู่ที่องค์กรนี้ตลอดไป					
47	ท่านคิดว่าการบริหารงานขององค์กรเป็นการบริหารงานที่เหมาะสมแล้วในสถานการณ์ปัจจุบัน					
48	ท่านมีความคิดเห็น และเป้าหมายของการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และพร้อมสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร					
49	ท่านมักกล่าวถึงองค์กรของท่านต่อผู้อื่นเสมอว่าเป็นองค์กรที่ดีมากที่องค์กรหนึ่ง					
4. การเพิ่มปัจจัยโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน						
50	ฉันพยายามพัฒนาขีดความสามารถของตัวเอง					
51	ฉันพยายามพัฒนาตัวเองให้มีความเป็นมืออาชีพ					
52	ฉันพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในมีทำงาน					
53	ฉันมั่นใจว่าฉันได้ใช้ความสามารถของตัวเองอย่างถึงที่สุด					
54	ฉันตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างไร					
5. การลดข้อเรียกร้องในงานที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน						
55	ฉันมั่นใจได้ว่างานของตนเองมีความตึงเครียดทางจิตใจน้อยลง					
56	ฉันพยายามทำให้แน่ใจว่างานของฉันมีความตึงเครียดทางอารมณ์น้อยลง					
57	ฉันจัดการงานตัวเองโดยพยายามลดการติดต่อกับบุคคลอื่นที่เป็นปัญหาของพวกเขาเอง อาจส่งผลกระทบต่ออารมณ์ต่อฉัน					

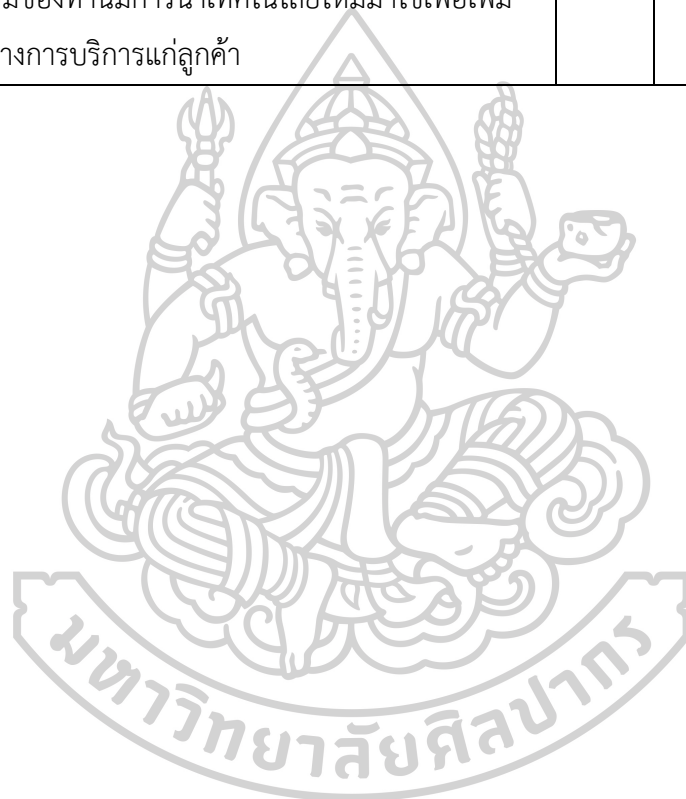
ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
58	ฉันจัดระบบงานของตัวเอง เพื่อลดการติดต่อกับคนอื่น ซึ่งความคาดหวังของพวกเขาไม่ต้องอยู่กับความเป็นจริง					
59	ฉันพยายามทำให้แน่ใจว่าตนเองจะไม่ต้องทำการ ตัดสินใจที่ยุ่งยากในงานที่ทำอยู่					
60	ฉันจัดระบบงานของตัวเองในทางที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ฉันจะไม่ต้องเสียเวลาจดจ่อกับงานในช่วงระยะเวลา ติดต่อกันนานเกินไปโดยไม่หยุด					
6. การเพิ่มปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน						
61	ฉันประสงค์ให้หัวหน้างานของตนสอนและแนะนำตัวฉัน					
62	ฉันสอบถามหัวหน้างานของตนเองว่ามีความพึงพอใจใน ผลงานของฉันหรือไม่					
63	ฉันมองไปที่หัวหน้างานของฉันเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ					
64	ฉันขอคำติชมจากคนอื่นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ ตัวฉันเอง					
65	ฉันขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน					
7. การเพิ่มข้อเรียกร้องในงานเพื่อเพิ่มความท้าทาย						
66	เมื่อมีโครงการที่หน้าสนใจเข้ามาฉันเสนอตัวเองเป็นผู้ ร่วมทำโครงการอย่างมั่นใจ					
67	หากมีการพัฒนาใหม่ ๆ ฉันเป็นหนึ่งในคนกลุ่มแรก ๆ ที่เรียนรู้และทดลองใช้เกี่ยวกับสิ่งดังกล่าว					
68	เมื่อไม่มีงานอะไรให้ทำมากฉันมองเห็นว่าเป็นโอกาสที่ เริ่มทำโครงการใหม่ ๆ					
69	ฉันทำงานที่นอกเหนือจากงานปกติเป็นประจำ แม้ฉัน จะไม่ได้รับเงินเดือน พิเศษสำหรับงานดังกล่าวก็ตาม					
70	ฉันพยายามทำให้งานของตนเองมีความน่าท้าทาย โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานต่าง ๆ ที่ตนทำอยู่					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามด้านนวัตกรรมบริการ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
การสร้างสรรคงานบริการใหม่						
1	โรงแรมของท่านส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ ให้เกิดการขยายงาน การให้บริการที่มากขึ้น					
2	โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดค้นและนำเสนอบริการ ใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป					
3	โรงแรมของท่านมีการสร้างบริการเสริมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหลักเพื่อให้การบริการครอบคลุมความต้องการลูกค้า					
การสร้างสรรควิธีการทำงานใหม่						
4	โรงแรมของท่านมีแผนงานและกลยุทธ์ในการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง					
5	โรงแรมของท่านมีการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ					
6	โรงแรมของท่านมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการให้บริการได้					
การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ						
7	โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการให้บริการ					

ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ	ระดับความคิดเห็น				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
8	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน					
9	โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการบริการแก่ลูกค้า					



ตอนที่ 5 แบบวัดผลลัพธ์ผลการปฏิบัติงานจากการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี						
1	ท่านมีความสามารถกำหนด นโยบายกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ					
2	ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า					
3	ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้คำแนะนำที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตลอดจนสามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง					
4	ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาของท่าน					
5	ท่านมีการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การมีความสุขในการทำงาน						
6	ท่านรู้สึกสนุกและมีความสุขในที่ทำงาน					
7	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานของท่าน					
8	ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีความสำคัญ					
9	ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ					
มีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ						
10	ท่านแทบไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์กรไปทำงานที่อื่นเลย					

ข้อ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
11	ท่านวางแผนที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนี้เป็นเวลานานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					
12	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและรักในองค์กรของท่าน					

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ปัญหา อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้



แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานพนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

คำชี้แจง

ด้วยข้าพเจ้านางสาวลิขิตา เฉลิมพลโยธิน นักศึกษาหลักสูตรหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรกำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อ หรือท่านสามารถที่จะไม่ตอบในข้อที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ประสงค์จะตอบได้ ซึ่งในแบบสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยจะเก็บเป็น **ความลับ** และจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะภาพรวมโดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดแรงงานของพนักงานโรงแรมต่อไป โดยมีรายละเอียดแบบสัมภาษณ์ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อมูล 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถการจัดงานของพนักงานโรงแรม
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคใน ความสามารถการจัดงานของพนักงานโรงแรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านสำหรับการให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อ

นางสาวลิขิตา เฉลิมพลโยธิน
นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 อายุ

.....

1.4 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถการจัดงานของพนักงานโรงแรม

1. ท่านคิดว่าโครงสร้างตามสถานการณ์ส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

3. ท่านคิดว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

4. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนงานมีผลต่อการจัดการนวัตกรรมบริการ หรือไม่ อย่างไร

.....

5. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน
โรงแรม

1. ท่านคิดว่ามีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีความสุขในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำลงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดแจงงานของพนักงานโรงแรม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาส

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวลิขिता เฉลิมพลโยธิน
วัน เดือน ปี เกิด	2 พฤศจิกายน 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดมหาสารคาม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2554 ปริญญาโท สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2547 ปริญญาตรี สาขาการท่องเที่ยวและโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ที่อยู่ปัจจุบัน	123/55 หมู่บ้านลาวีลเล่ เลอวานา ต.หินเหล็กไฟ อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77110 โทรศัพท์มือถือ 084 6214515 E-mail : likita.cha@rmutr.ac.th

