

# แบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ Casual Model of Hotel Employees' Performance for Managers

สุภาพ อัครปทุมวงศ์<sup>1</sup>

SupapAkkharapratumwong

สมเดช รุ่งศรีสวัสดิ์<sup>2</sup>

SomdechRungsrisawat

บัณฑิต พังนรินทร์<sup>3</sup>

BunditPungnirund

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ระดับผู้จัดการการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือพนักงานของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยประจำปี 2555 จำนวน 708 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิโดยให้ผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่าโรงแรมละ 1 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่า 7 ระดับเป็นเครื่องมือในการเก็บตัวอย่างได้จำนวน 206 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเพื่อศึกษาระดับความสำคัญของตัวแปรและการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยโปรแกรม AMOS กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงกับโรงแรมจำนวน 8 แห่งด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่าโรงแรมละ 1 คนโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ ความรักในงาน ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการมีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก ความผูกพันองค์กรมีความสำคัญอยู่ที่ระดับค่อนข้างมาก 2) แบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\chi^2 = 58.866, df = 58, p = .444, RMSEA = .009, GFI = .961$ ) และ 3) ตัวแปรภาวะผู้นำส่งผลทางตรงต่อความรักในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

DBA Student, Doctor of Business Administration in Management (Human Resource Management)

SuanSunandhaRajabhat University, E-mail: supapkkh@au.edu

<sup>2</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Faculty of Management Science, SuanSunandhaRajabhat University, E-mail: somdech98@hotmail.com

<sup>3</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Faculty of Management Science, SuanSunandhaRajabhat University, E-mail: bunditpung@hotmail.com

โรงแรมระดับผู้จัดการและตัวแปรภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันองค์กรไปถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่ามีความเข้มตกผลึกโดยส่วนใหญ่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลเชิงปริมาณ

*คำสำคัญ:*แบบจำลองเชิงสาเหตุภาวะผู้นำโรงแรม ผลการปฏิบัติงาน

## Abstract

The objectives of this research were to 1) study the performance of hotel managers based on the significant level of leadership, organizational commitment, job satisfaction, and engagement utilizing a Casual Model, and 2) study the factors that have an influence on Hotel Employees' Performance for Managers. The research employed both quantitative and qualitative methodology. The quantitative sample was obtained by using stratified sampling, consisted of 708 hotels that were members of the Thai Hotel Association in 2012. The room division managers or equivalent in each hotel were requested to complete a questionnaire type survey. The questionnaire with 7 ratingscales was used as a research instrument to collect data from a sample of 206 respondents. Descriptive statistics such as percentage and mean was employed to study the perceived importance of variables, and Structural Equation Modeling by AMOS was employed to test the hypothesis. The qualitative response was obtained from eight room division managers or equivalent selected purposively at each hotel. This research instrument, a structured interview form, was used as a guideline for in-depth interviews and was analyzed using Content analysis method. The research found that 1) leadership, job engagement, job satisfaction and hotel employees' performance for managers were rated at a "high" level; while organizational commitment was rated at an "almost high" level. 2) The result of this Casual Model of Hotel Employees' Performance for Managers correlated with the empirical data at the "good" level. ( $\chi^2 = 58.866$ ,  $df = 58$ ,  $p = .444$ ,  $RMSEA = .009$ ,  $GFI = .961$ ), and 3) Leadership had a direct influence on job engagement, job satisfaction, organizational commitment and hotel employees' performance for managers. Leadership was, however, found to indirectly influence hotel employees' performance for managers via organizational commitment. Furthermore, the results of the qualitative data analysis showed significant support for the results of the quantitative data analysis.

*Keywords:* Casual Model, Leadership, Hotel, Performance

## ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรสามารถบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานจะทำงานได้ดีขึ้นและจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรได้ (Bontis & Fitz-enz, 2002; ดนัยเทียนพุม, 2547) ทุนมนุษย์หมายถึง ทรัพยากรที่มีคุณค่า ถ้าบริหารจัดการได้ดีจะสามารถสร้างคุณค่าและให้ผลตอบแทนแก่องค์กรได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Mathis & Jackson, 2000) ความหมายนี้สอดคล้องกับ Barney (1991) โดยสรุปว่าความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรเกิดจากองค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งคู่แข่งไม่สามารถจะหาหรือลอกเลียนแบบหรือดัดแปลงทรัพยากรดังกล่าวนี้ จะยิ่งเพิ่มคุณค่าหากองค์กรสามารถเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงช่วยลดภัยอันตรายใดๆที่อาจคุกคามองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมายซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญได้แก่ ปัจจัยของภาวะผู้นำ (Rukmani, Ramesh, & Jayakrishnan, 2010; Caillier, 2014) ความรักในงาน (Burke & El-Kot, 2010) ความพึงพอใจในงาน (Rehman & Waheed, 2011) และความผูกพันองค์กร (Khan, Ziauddin, Jam, & Ramay, 2010) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาสร้างกรอบแนวคิดของแบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ

ประเทศไทยมีรายได้จากภาคธุรกิจบริการที่สามารถนำเข้าเงินตราต่างประเทศได้ปีละหลายแสนล้านบาท โดยเฉพาะสาขาโรงแรมและภัตตาคารที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศมีมูลค่ารวมถึง 337,343 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 19.1 ของการบริการภาคเอกชนทั้งหมด (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) อีกทั้งภาคธุรกิจนี้ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการจ้างแรงงานในภาคการให้บริการต่างๆ ให้กับคนไทยเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization) ได้พยากรณ์ว่าในปี 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะเป็นจุดหมายสำหรับการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่คาดว่าจะมี

นักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกตั้งนั้น รายได้จากภาคธุรกิจนี้จึงมีแนวโน้มที่สร้างรายได้ให้กับประเทศสูงขึ้นตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาธุรกิจโรงแรมไทยพบว่า ผู้บริหารหรือเจ้าของโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการธุรกิจได้ดีนัก เช่น การจัดการทรัพยากรบุคคล การตลาดและการขาย การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (กระทรวงพาณิชย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. สำนักบริหารการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว, 2553; กระทรวงอุตสาหกรรม. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553) และย่อมจะส่งผลกระทบต่อรายได้ภาคธุรกิจบริการของประเทศในอนาคตหากไม่ได้รับการจัดการปัญหาภายในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาธุรกิจโรงแรมที่ขึ้นทะเบียนประกอบกิจการกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งผลของการศึกษานี้คาดว่าจะให้ข้อสรุปและเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในภาคธุรกิจนี้ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อเป็นการส่งเสริมและสร้างความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งประเทศเพื่อนบ้าน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อปรับตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นี้ อีกด้วย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ

## กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สร้างอิทธิพลและการจัดการพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Hughes, Ginnet, & Curphy, 1999) และใน

ความเห็นของ Yukl (2006) ภาวะผู้นำ หมายถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการเพื่อสร้างอิทธิพลโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อกลุ่มบุคคลเพื่อชักนำกำกับการทำงานและรวมถึงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนภายในองค์กรจากความหมายดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำตามแนวทางศึกษานี้หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการชักนำ จูงใจหรือสั่งการถ้าจำเป็น เพื่อให้พนักงานนั้นสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ดีแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะกับองค์กรที่ให้บริการซึ่งส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้พนักงานเพื่อให้บริการลูกค้า แนวคิดภาวะผู้นำนี้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่ต้องใช้ความสามารถในการจูงใจพนักงานให้ทำงานให้สูงกว่าความคาดหวังปกติโดยการสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานให้มุ่งภารกิจที่กว้างขึ้นด้วยการมุ่งเป้าหมายระดับสูงแทนที่จะเป็นเป้าหมายระดับต่ำและสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานที่จะบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น ผลการศึกษาส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความรักในงานของพนักงาน (Papalexandris&Galanaki, 2009; Xu & Thomas, 2011; Vincent-Hoper, Muser, & Janneck, 2012; Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013) ความผูกพันองค์กร (Papalexandris&Galanaki, 2009; Yiing& Ahmad, 2009) ความพึงพอใจในการทำงาน (Rothfelder, Ottenbacher, & Harrington, 2013) และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นและทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Papalexandris&Galanaki, 2009; Rukmani et al., 2010) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรภาวะผู้นำซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 5 ตัวตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1995) ดังนี้

1) การมีอิทธิพลส่วนตัว-คุณลักษณะ (Idealized Influence-attributed) หมายถึงการยอมรับด้วยความเต็มใจของพนักงานในความสามารถและการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยพร้อมที่จะยอมรับในพันธกิจที่ผู้นำได้เสนอ

2) การมีอิทธิพลส่วนตัว-พฤติกรรม (Idealized Influence-behavior) หมายถึงการยอมรับในตัวตน

ค่านิยมและความเชื่อมั่นของผู้นำจากพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยพนักงานต้องการจะทำตามเพื่อเป็นแบบอย่าง

3) การกระตุ้นความคิดเห็น (Intellectual Stimulation) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและช่วยชี้แนะให้พนักงานตระหนักถึงวิธีการเลือกหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรค

4) การมีส่วนร่วม (Individualized Consideration) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานด้วยการให้การสนับสนุน แนะนำ และให้ความช่วยเหลือ

5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างพลังให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ เกิดความคาดหวัง และมั่นใจในศักยภาพของตนในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวแปรที่สองคือ ความรักในงาน (Work Engagement) หมายถึงความรู้สึกและรับรู้ของพนักงานจนเกิดความผูกพันกับงานที่ทำและจะพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ผลการศึกษาพบว่า ความรักในงานและความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน (Burke, Koyuncu, Jing, & Fiksenbaum, 2009; Medlin & Green, 2009; Burke & El-Kot, 2010) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรความรักในงาน ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัวตามแนวคิดของ Schaufeli, Bakker, และ Salanova (2006) ดังนี้

1) ความกระฉับกระเฉง (Vigor) หมายถึงการเตรียมพร้อมในขณะที่ทำงานเพื่อใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2) การอุทิศตน (Dedication) หมายถึงการตั้งใจ การพยายามและความภาคภูมิใจกับงานที่ได้ทำ

3) การเอาใจใส่ต่องาน (Absorption) หมายถึงการมุ่งมั่นไปยังผลของงาน เพื่อให้งานสำเร็จคล่องตัวด้วยความแน่วแน่มและไม่ย่อท้อ

ตัวแปรที่สาม คือ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงความรู้สึกที่ดีและการมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งเกิดจากการประเมินของพนักงานเกี่ยวกับงาน สภาพแวดล้อมและบุคคลรอบข้างซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะตั้งใจทำงานให้สำเร็จ (Gu&Siu, 2009;Rehman & Waheed, 2011) ซึ่งย่อมนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัวตามแนวคิดของ Cook, Hepworth, Wall,และ Warr(1981) ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน และความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก

ตัวแปรสุดท้ายคือ ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) ผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า ความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Khan et al., 2010) ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรความผูกพันองค์กร ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว (Meyer & Allen,1997) ดังนี้

1) ความผูกพันองค์กรด้วยความรัก (Affective Commitment) หมายถึงความรัก ความห่วงใย ทศนคติเชิงบวกที่พนักงานมีให้แก่องค์กร ตลอดจนมีส่วนร่วม และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกกับองค์กรตลอดไป

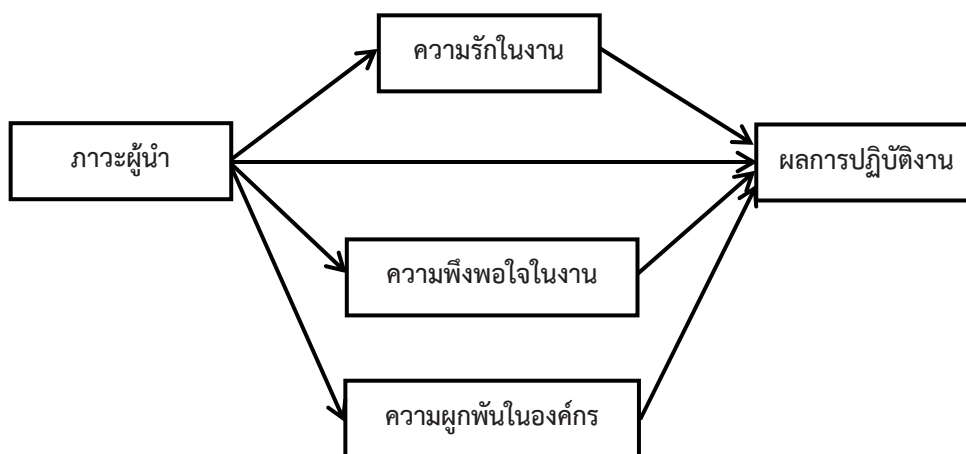
2) ความผูกพันองค์กรตามหน้าที่ (Normative Commitment) หมายถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ

องค์กร ด้วยความสำนึกถึงว่าตนเป็นพนักงานขององค์กร ควรจะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3) ความผูกพันองค์กรอย่างต่อเนื่อง(Continuance Commitment) หมายถึง การรับรู้ได้ของพนักงาน หากลาออกจากองค์กรแล้ว อาจเกิดความสูญเสียกับตนมากกว่าการยังทำงานกับองค์กรต่อไป

สำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำความรักในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กรนั้นผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือผลการปฏิบัติงานภายใต้หน้าที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบตามแนวคิดของ Williams และ Anderson (1991); BormanและMotowidlo (1993); Motowidlo และ Van Scotter (1994) และHochwarter, Witt, Treadwayและ Ferris(2006)

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานของแบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดและสมมติฐานแบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ

## สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความรักในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 ความรักในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกัน โดยเริ่มจากการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิจัยแบบสำรวจ จากนั้นผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (สุภางค์ จันทวานิช, 2555) เพื่อค้นหาถึงปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นจริงและมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้จัดการและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้รับการวิจัยเชิงปริมาณ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้มีหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคลคือพนักงานของโรงแรมที่ขึ้นทะเบียนประกอบกิจการหลักด้วยการจัดหาที่พักและอาหารกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (รหัส TSIC 55101) มีสถานะคงอยู่และยังดำเนินกิจการ โดยมีการยื่นรายงานงบการเงินประจำปีล่าสุดแก่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 5,117 แห่งใช้วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิจากกลุ่มประชากรโดยเลือกโรงแรมที่เป็นสมาชิกกับสมาคมโรงแรมไทยประจำปี 2555 ซึ่งจำแนกเป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 179 แห่งและตั้งอยู่ในภูมิภาคอื่นๆอีก

จำนวน 529 แห่งรวม 708 แห่งโดยให้ผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่าของโรงแรม จำนวน 1 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ เพราะโรงแรมเป็นธุรกิจบริการห้องพักซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจ โดยเป็นผู้จัดการฝ่ายห้องพักเป็นผู้บริหารจัดการและดูแลการให้บริการต่างๆแก่ลูกค้าของโรงแรม

สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงกับโรงแรมที่ขึ้นทะเบียนประกอบกิจการกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจำนวน 8 แห่ง จำแนกเป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 3 แห่ง และตั้งอยู่ในภูมิภาคอื่นอีกจำนวน 5 แห่ง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่า โรงแรมละ 1 คน

หมายเหตุผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่า หมายถึงผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายห้องพัก ซึ่งอาจมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดโครงสร้างองค์กรของแต่ละโรงแรม

### เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรมและตำแหน่งผู้จัดการ ส่วนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมที่ผู้จัดการทำงาน ได้แก่ จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน ระดับของโรงแรม เป็นต้น ส่วนที่ 3 สอบถามความเห็นของปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำ (ข้อคำถามที่ 1-25) ความรักในงาน (ข้อคำถามที่ 26-34) ความพึงพอใจในงาน (ข้อคำถามที่ 35-46) และความผูกพันองค์กร (ข้อคำถามที่ 47-64) ส่วนที่ 4 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ (ข้อคำถามที่ 1-14)

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยความตรงในเนื้อหาและการวัดความเที่ยงของแบบสอบถามโดยวัดความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's alpha)พบว่า ภาวะผู้นำมีค่า 0.952 ความรักในงานมีค่า 0.933 ความพึงพอใจในงานมีค่า 0.929 ความผูกพันองค์กรมีค่า 0.864 และผลการปฏิบัติงานมีค่า 0.910 ซึ่งตัวแปรทุกตัวมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.6 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998) ซึ่งหมายถึงแบบสอบถามมีความเที่ยงระดับสูง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์และข้อมูลของโรงแรมในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 สำหรับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้วิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปร 5 ตัว ในส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 และใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการทดสอบโมเดลที่ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับโมเดลทางทฤษฎีว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงประจักษ์ด้วยค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) อัตราส่วนของค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA)

#### เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้สัมภาษณ์มีคำถาม 5 ข้อดังนี้

- คำถามที่ 1 ภาวะผู้นำ ทำให้ท่านเกิดความรักในงานที่ท่านหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 2 ภาวะผู้นำ มีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 3 ภาวะผู้นำ ทำให้ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 4 ภาวะผู้นำ ทำให้ท่านมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 5 ความผูกพันองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่า ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม ถึงวันที่ 15 มิถุนายน 2556 โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มโรงแรมตัวอย่างจำนวน 708 ชุด ได้รับการตอบกลับและสมบูรณ์จำนวน 206 ชุดหรือคิดเป็นร้อยละ 29.10 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่าของโรงแรมที่คัดเลือก

#### ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 206 ตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35-44 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรม 6-10 ปี มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการน้อยกว่า 5 ปีมากที่สุด นอกจากนี้โรงแรมที่ทำงานส่วนใหญ่มีห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง และมีพนักงานโรงแรมน้อยกว่า 100 คนมากที่สุด

นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ ความรักในงาน ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการมีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก ส่วนความผูกพันองค์กรมีความสำคัญอยู่ที่ระดับค่อนข้างมาก (ตารางที่ 1)

ภาวะผู้นำ ( $\bar{X}$  = 5.86) ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้การมีส่วนร่วม ( $\bar{X}$  = 6.12) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}$  = 5.91) การกระตุ้นความคิดเห็น ( $\bar{X}$  = 5.89) การมีอิทธิพลส่วนตน-พฤติกรรม ( $\bar{X}$  = 5.83) และการมีอิทธิพลส่วนตน-คุณลักษณะ ( $\bar{X}$  = 5.56) โดยผู้จัดการให้ความสำคัญกับ 3 ตัวบ่งชี้มากที่สุดคือ การมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถทำงานให้สำเร็จ

ความรักในงาน ( $\bar{X}$  = 5.97) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีความสำคัญอยู่ที่ระดับมากโดยผู้จัดการให้ความสำคัญกับการอุทิศตน การเอาใจใส่ต่องานและความกระตือรือร้นในระดับใกล้เคียงกัน ( $\bar{X}$  = 6.00 ;  $\bar{X}$  = 5.96 ;  $\bar{X}$  = 5.94)

ความพึงพอใจในงาน ( $\bar{X}$  = 5.61) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก คือความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ( $\bar{X}$  = 5.71) และปัจจัยภายนอก ( $\bar{X}$  = 5.51) แต่ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายในมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า แสดงว่าการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้จัดการมาจากความพึงพอใจจากปัจจัยภายใน ได้แก่ความพึงพอใจจากการได้รับความนับถือ ยกย่อง และการชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จจากองค์กร เป็นต้น

ความผูกพันองค์กร ( $\bar{X}=5.10$ ) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้พบว่า ความผูกพันองค์กรด้วยความรัก ( $\bar{X}= 5.71$ ) และความผูกพันองค์กรตามหน้าที่ ( $\bar{X}= 5.39$ ) มีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก สำหรับความผูกพันองค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.20$ ) มีความสำคัญอยู่ที่ระดับปานกลาง โดยผู้จัดการให้ความสำคัญกับความผูกพันองค์กรด้วยความรักสูงสุด แสดงว่า ผู้จัดการทำงานกับองค์กรด้วยความรักความหวังดี ไม่ได้ถูกบังคับหรือด้วยความจำเป็น

ผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}= 5.86$ ) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้มีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก ได้แก่ผลการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}= 6.05$ ) และผลการปฏิบัติงานภายใต้หน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}= 5.67$ ) โดยผู้จัดการให้ความสำคัญกับการทำงานอื่นนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบมากกว่า เช่น การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือการให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการสรรหาวิธีทำงานใหม่ๆ เป็นต้น แสดงว่าผู้จัดการตระหนักถึงการดำเนินงานเป็นทีมโดยเฉพาะกับงานให้บริการของโรงแรมซึ่งไม่สามารถทำงานด้วยตนเองได้ แต่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานและเพื่อนร่วมงานจึงจะสามารถทำงานให้สำเร็จ

แบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี (ภาพที่ 2) โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 58.866 ที่ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 58 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .444 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .961 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA) เท่ากับ .009 และอัตราส่วนของค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.015 ซึ่งข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ถ้าค่า GFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วน RMSEA มีค่า

เข้าใกล้ศูนย์ และมีอัตราส่วนของค่าไคส-แควร์กับค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) น้อยกว่า 2 แสดงว่าโมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี (Arbuckle, 2011; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ 5 ข้อคือ สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความรักในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $\beta = .866, t = 13.340$ ) สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $\beta = .693, t = 3.672$ ) สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $\beta = .867, t = 13.702$ ) สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $\beta = .638, t = 10.078$ ) สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $\beta = .284, t = 2.561$ ) และปฏิเสธสมมติฐาน 2 ข้อคือ สมมติฐานที่ 5 ความรักในงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .005, t = .032$ ) สมมติฐานที่ 6 ความพึงพอใจในงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .033, t = .270$ )

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ 8 คน พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความรักในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สำหรับความผูกพันองค์กรพบว่า มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการอีกด้วย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า มีความเข้มตกผลึกโดยส่วนใหญ่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลเชิงปริมาณ

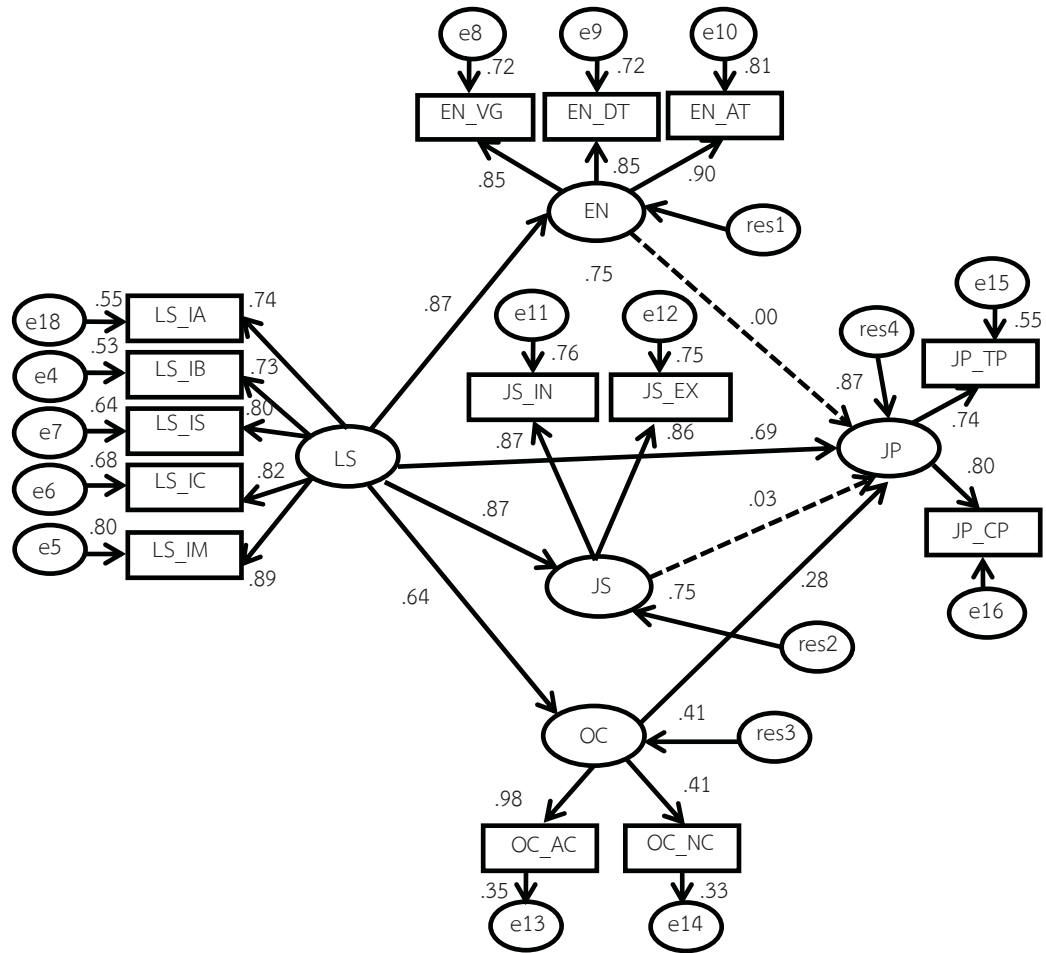


ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของตัวแปร

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.ระดับความสำคัญ	
ภาวะผู้นำ (LS)	5.86	0.60	มาก
ความรักในงาน (EN)	5.97	0.71	มาก
ความพึงพอใจในงาน (JS)	5.61	0.76	มาก
ความผูกพันองค์กร (OC)	5.10	0.67	ค่อนข้างมาก
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP)	5.86	0.60	มาก

**ความหมายของระดับความสำคัญ**

1.00 – 1.85	หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด
1.86 – 2.71	หมายถึง สำคัญน้อย
2.72 – 3.57	หมายถึง สำคัญค่อนข้างน้อย
3.58 – 4.43	หมายถึง สำคัญปานกลาง
4.44 – 5.29	หมายถึง สำคัญค่อนข้างมาก
5.30 – 6.15	หมายถึง สำคัญมาก
6.16 – 7.00	หมายถึง สำคัญมากที่สุด



Chi-square = 58.866, df = 58, p = .444  
 CMIN/DF = 1.015, GFI = .961, RMSEA= .009

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการ

ตารางที่ 2 ตัวแปรทำนาย มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล	ตัวแปรตาม			
		EN	JS	OC	JP
LS	ทางตรง	.866***	.867***	.638***	.693***
	ทางอ้อม			.215*	
	อิทธิพลรวม	.866***	.867***	.638***	.908***
EN	ทางตรง				.005
	ทางอ้อม				
	อิทธิพลรวม				.005
JS	ทางตรง				.033
	ทางอ้อม				
	อิทธิพลรวม				.033
OC	ทางตรง				.284*
	ทางอ้อม				
	อิทธิพลรวม				.284*

\*\*\*ค่า p-value <.001, \*ค่า p-value <.05

จากตารางที่ 2 ตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เท่ากับ .908 และเมื่อพิจารณาความมีอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ .693 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กรเท่ากับ .215 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความรักในงานของพนักงานเท่ากับ .866 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานเท่ากับ .867 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันองค์กรเท่ากับ .638 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

### อภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรักในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งนี้ หากผู้จัดการมีภาวะผู้นำคือ การมีอิทธิพลส่วนตน-คุณลักษณะ มีอิทธิพลส่วนตน-พฤติกรรม การกระตุ้นความคิดเห็น การเข้ามามีส่วนร่วม

และการสร้างแรงบันดาลใจในระดับสูงขึ้นไปแล้ว จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความรักในงานในระดับที่สูงขึ้นด้วย โดยสังเกตพฤติกรรมดังกล่าวได้จากการที่พนักงานจะเกิดความรักในงาน มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน พนักงานจะอุทิศตนเพื่องานและเอาใจใส่ต่องานที่ทำ ในทางตรงข้าม หากผู้จัดการมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำแล้ว จะส่งผลให้พนักงานมีความรักในงานอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับ Ghadi และคณะ (2013) ที่ได้ศึกษาพนักงานบริษัทจำนวน 530 คนที่ทำงานในเมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย พบว่าภาวะผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรักในงาน และยังสอดคล้องกับ Vincent-Hoper และคณะ (2012) ซึ่งให้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนโดยตรงต่อความสำเร็จในอาชีพงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลส่งเสริมในความสำเร็จของอาชีพงานโดยมีความรักในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) อีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยนี้ยังให้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับนักวิชาการจำนวนหนึ่ง (Papalexandris & Galanaki, 2009; Xu & Thomas, 2011) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมและมีอิทธิพลต่อความรักในงานของพนักงาน

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งหมายถึงผู้จัดการจะต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้พนักงานยอมรับในวิสัยทัศน์และพันธกิจ นอกจากนี้ ผู้จัดการจะต้องสร้างขวัญกำลังใจ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ การสนับสนุน ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาและให้คำปรึกษา แนะนำแก่พนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยสังเกตได้จากผลการปฏิบัติงานภายใต้งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้จัดการจะสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Caillier (2014) ที่พบว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานให้มุ่งไปยังเป้าหมายร่วมกันจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมาก เช่นเดียวกับ Maharani, Troena, และ Noermijati (2013) ที่ได้ศึกษาพนักงานของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 61 คน ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอธิบายได้ว่า ถ้าผู้จัดการมีภาวะผู้นำ คือมีอิทธิพลส่วนตนในด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมรวมถึงกระตุ้นให้เกิดความคิดเห็น เข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในระดับที่สูงขึ้นแล้ว ย่อมจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงขึ้นเช่นกัน โดยสังเกตได้จากความพึงพอใจในงานทั้งจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอกของพนักงานที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป แสดงให้เห็นว่า การให้โอกาสแก่พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ และนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานนั้น ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Rothfelder และคณะ (2013) ที่ศึกษาความมีอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมในประเทศเยอรมนีจำนวน 101 คน ที่ให้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรม

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าเมื่อผู้จัดการมีภาวะผู้นำ ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อ กระตุ้นพนักงานให้ใช้ความคิดและมุ่งหาวิธีการทำงานใหม่ๆในการทำงานให้สำเร็จ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแนะนำวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นจะทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นด้วย โดยสังเกตได้จากการที่พนักงานมีความผูกพันองค์กรด้วยความรักและความผูกพันองค์กรตามหน้าที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานและเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันองค์กรแล้วพนักงานจะมุ่งมั่นทำงานด้วยความตั้งใจเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย อันหมายถึงผลสำเร็จของหน่วยงานและขององค์กรในภาพรวมด้วยเช่นกัน (Papalexandris & Galanaki, 2009; Yiing & Ahmad, 2009; Harwiki, 2013)

ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอธิบายได้ว่า ถ้าผู้จัดการมีความผูกพันองค์กร คือความผูกพันด้วยความรักและความผูกพันตามหน้าที่ในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในระดับสูงขึ้นไป โดยสังเกตจากผลการปฏิบัติงานทั้งภายใต้หน้าที่ที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้จัดการมีความผูกพันองค์กรในระดับต่ำแล้วจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรพนักงานย่อมมีพันธกิจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผลการวิจัยที่กล่าวมามีความสอดคล้องกับ Harwiki (2013) ซึ่งพบว่า ความผูกพันองค์กรของพนักงานสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ Khan และคณะ (2010) ที่ได้ศึกษาพนักงานที่ทำงานกับองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนรวม 153 คนในประเทศปากีสถานซึ่งได้ข้อสรุปว่า ความผูกพันองค์กรมีส่วนสนับสนุนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

ความรักในงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอธิบายได้ว่า การที่

องค์กรหาวิธีเพิ่มความรักในงานให้แก่พนักงาน โดยเชื่อว่า หากพนักงานมีความรักในงานที่เพิ่มขึ้นแล้วจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานนอกเหนือจากหน้าที่ได้ดีขึ้น แต่ผลการวิจัยพบว่า การที่พนักงานมีความรักในงานสูงขึ้นไม่ได้จำเป็นเสมอไปว่าพนักงานทุกคนจะต้องมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย เนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นดังกล่าว อาจมีปัจจัยมาจากการได้รับความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงการมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนการให้ความร่วมมือและการประสานงานระหว่างพนักงานในองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากพนักงานมีความรักในงานที่ทำอยู่ในระดับสูงแล้ว พนักงานนั้นย่อมมีแนวโน้มที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนให้ความร่วมมือ ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงานจะทำงานด้วยความกระตือรือร้นและอุทิศตน ตลอดจนตั้งใจและเอาใจใส่ต่องานที่ทำให้สำเร็จ โดยพนักงานที่มีความรักในงานจะทำทั้งงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบสูงกว่าพนักงานที่ไม่มีความรักในงาน ข้อเสนอของผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากคุณลักษณะปัจเจกส่วนบุคคลของพนักงานตัวอย่างที่นำมาศึกษาในแต่ละประเทศ รวมถึงสภาพแวดล้อม ทัศนคติและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน

ความพึงพอใจในงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่า การที่องค์กรหาวิธีการในการเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน โดยเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นแล้วย่อมจะส่งผลโดยตรงในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งงานภายใต้หน้าที่ที่รับผิดชอบและงานอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยแสดงว่า การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะต้องมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย ทั้งนี้เนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั้นเกิดจากความมุ่งมั่น การทุ่มเท การให้ความร่วมมือ และการให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานในภาพรวม เป็นต้น อนึ่ง การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงแล้ว พนักงานจะมีความตั้งใจ รับผิดชอบต่องาน และจะให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและกับองค์กรมากขึ้นและในที่สุดพนักงานจะมี

แนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ซึ่งผลงานที่สำเร็จดังกล่าวย่อมนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอของผลการศึกษานี้ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากคุณลักษณะปัจเจกส่วนบุคคลของพนักงานตัวอย่างที่นำมาศึกษาในแต่ละประเทศ ซึ่งการอธิบายผลคล้ายคลึงกับเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วในประเด็นที่พิจารณาความรักในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุดส่วนความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความรักในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กรของพนักงาน ดังนั้น ผู้ประกอบการโรงแรมควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภาวะผู้นำและความผูกพันองค์กรเป็นอันดับแรก โดยผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและความผูกพันองค์กรสำหรับพนักงานระดับผู้จัดการสำหรับผู้ประกอบการโรงแรม ส่วนภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการดังนี้

#### ผู้ประกอบการโรงแรม

1. ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของพนักงานระดับผู้จัดการ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 5 องค์ประกอบตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำคือ อิทธิพลส่วนตน-คุณลักษณะ อิทธิพลส่วนตน-พฤติกรรม การกระตุ้นความคิดเห็น การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นความคิดเห็น พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าผู้จัดการให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าวในการบริหารจัดการพนักงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดหาวิธีการทำงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อจำเป็น ดังนั้น โรงแรมสามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างแนวคิด การมีวิสัยทัศน์ ตลอดจนความสามารถของผู้จัดการในการกระตุ้นความคิดเห็นและการสร้างแรงบันดาลใจในเป้าหมายแก่พนักงาน โดย

อาจจัดฝึกอบรมภายใน เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดังกล่าว เป็นระยะๆ ทุก 6 เดือน รวมถึงควรติดตามประเมินผล หลังจากฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และควรหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อสร้างความพร้อมในการบริหารจัดการงานโรงแรมในระดับสูงขึ้นไป

2. ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันองค์กรแก่พนักงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความผูกพันองค์กรด้วยความรักและความผูกพันองค์กรตามหน้าที่ ด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างความมั่นคงและการเติบโตในสายงานที่ชัดเจน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม เป็นต้น

### ภาครัฐบาล

1. จัดทำหลักสูตรการบริหารโรงแรม โดยมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำแก่พนักงานระดับผู้จัดการแก็งโรงแรม โดยจำแนกเป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ภายใต้การอบรมของสมาคมการบริหารจัดการโรงแรมไทย

2. สนับสนุนงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของโรงแรมได้ฝึกอบรมนอกสถานที่หรือต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ในการนำมาบริหารจัดการงานโรงแรมต่อไป

3. ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้ประกอบการโรงแรมได้นำมาใช้วางแผนและบริหารจัดการงานโรงแรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการวิจัยสำหรับผู้สนใจในอนาคต ดังนี้

1. การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสาเหตุ ทั้งนี้ ผู้สนใจอาจเพิ่มปัจจัยสาเหตุอื่น เช่น การมอบอำนาจให้พนักงาน เพื่อพิจารณาว่าภาวะผู้นำและการมอบอำนาจให้พนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

2. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาการตรวจสอบไขว้ความถูกต้องของโมเดล (Cross Validation) กับโมเดลอื่น ซึ่งมีพื้นฐานทฤษฎีหรือแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดของผู้วิจัย โดยใช้แหล่งข้อมูลเดิม

3. ผู้สนใจอาจนำโมเดลของการวิจัยนี้ ไปศึกษากับธุรกิจบริการอื่นๆ เช่น โรงพยาบาล ธุรกิจสปา ธุรกิจนวดแผนโบราณ เป็นต้น ซึ่งธุรกิจดังกล่าวกำลังได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการ ตลอดจนธุรกิจบริการดังกล่าวนี้ ได้เริ่มสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการทั้งขนาดรายย่อยจนถึงผู้ประกอบการขนาดใหญ่มากขึ้นตามลำดับ

### บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ.2555-2559*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง
- กระทรวงพาณิชย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. สำนักบริหารการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว. (2553). *โครงการศึกษาการประกอบธุรกิจของไทยเพื่อจัดทำแนวทางในการอนุญาตหรือมาตรการสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศและส่งเสริมพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). *บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ปี 2553*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- दनัย เทียนพุด. (2547). *ภูมิปัญญาธุรกิจ (1) การพัฒนาทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กลุ่มแอดวานซ์ซีรีส์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2555). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 20)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Arbuckle, J.L. (2011). *IBM SPSS Amos 20 User's Guide*, U.S.A.: IBM Corporation.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical report*. CA: MindGarden.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequences. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (p. 71–98), San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, R. J., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(1), 42–60.
- Burke, R.J., Koyuncu, M., Jing, W., & Fiksenbaum, L. (2009). Work engagement among hotel managers in Beijing, China: Potential antecedents and consequences. *Tourism Review*, 64(3), 4–18.
- Caillier, J.G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B. (1981). *The experience of work: A compendium of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Gu, Z., & Siu, R.C.S. (2009). Driver of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice-Hall.
- Harwika, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (study of outstanding cooperatives in East Java province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876–885.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., & Ferris, G.R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 482–489.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy G.J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Khan, M.R., Ziauddin, Jam, F.A., & Ramay, M.I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Maharani, V., Troena, E.A., & Noermijati (2013). Organizational Citizenship Behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2000). *Human resource management* (9<sup>th</sup> ed.). OH: South-Western College Publishing.

- Medlin, B., & Green, K.W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943–956.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 365–385.
- Rehman, M.S., & Waheed, A. (2011). An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the public sector organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 167–181.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M.C., & Harrington, R. J. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201–214.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365–370.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Vincent-Hoper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Xu, J., & Thomas, H.C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.
- Yiing, L.H., & Ahmad, K.Z.B. (2009). The moderating effects of organizational culture on relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development*, 30(1), 53–86.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). NJ: Prentice Hall.

### Translated Thai References

- Janthavanich, S. (2012). *Qualitative research methodology* (20<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Chula Press. (in Thai)
- Ministry of Commerce. Department of Business Development. Bureau of Foreign Business Administration. (2010). *The Study of Thai Business Operation for approval or Foreign Investment Supporting and Enhancing of Competitive ability for Thai Entrepreneurship*. Bangkok: Publishing. (in Thai)
- Ministry of Industry. Department of Industrial Promotion. Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2010). *Hotel & resort business analysis 2010*. Bangkok: Publishing. (in Thai)



Ministry of Tourism and Sports.(2011). *National tourism development plan year 2012–2016*. Bangkok: Publishing. (in Thai)

Teinput, D. (2004). *Business knowledge (1) developing human capital value*. Bangkok: Advance Research Group. (in Thai)

Vanichbancha, K. (2013). *Analysis of structural equation modeling (SEM) by AMOS*. Bangkok: Samlada. (in Thai)



**สุภาพ อัครปฐมวงศ์** สำเร็จการศึกษาปริญญาโทที่มหาวิทยาลัย George Washington University, USA. และบริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน บริษัท ชวนาอิตาเลีย (ประเทศไทย) จำกัด และเป็นอาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยเอกชน



**สมเดช รุ่งศรีสวัสดิ์** อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ (D.B.A.) (Management) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต และอาจารย์ภาควิชา

นิเทศศาสตร์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีผลงานวิชาการ อาทิ 1. สมเดชรุ่งศรีสวัสดิ์. (2556). การสร้างความภักดีต่อการใช้บริการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 2. สมเดชรุ่งศรีสวัสดิ์. (2556). การมุ่งเน้นตลาดและคุณภาพขั้นตอนการให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย 3. สมเดชรุ่งศรีสวัสดิ์. (2553). รูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการวิทยาลัยภาพยนตร์ โทรทัศน์ และการแสดงมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.



**บัณฑิต ผังนิรันดร์** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมดุษฎีนิพนธ์ (D.B.A.) (Management) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร และอาจารย์ภาควิชาเศรษฐศาสตร์คณะวิทยาการจัดการ เป็นกรรมการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต เป็นกรรมการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีผลงานวิชาการ อาทิ 1. บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2551). การวิจัยทางธุรกิจ กรุงเทพฯ 2. บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2551). การวิจัยทางการตลาด กรุงเทพฯ 3. บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2553). การเงินธุรกิจ กรุงเทพฯ มีผลงานวิจัยร่วม อาทิ 1. บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2554). บุพปัจจัยและความจงรักภักดีของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติต่อแหล่งท่องเที่ยว ในเขตกรุงเทพมหานคร (ทუნวช.) 2. บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2555). วิจัยร่วมเรื่องการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวเขตกรุงเทพมหานครในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ 3. บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2555). โครงการศึกษาวิจัยรองรับแผนธุรกิจ สำนักงานพื้นที่พิเศษเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ระยะ 3 ปี พ.ศ.2553 – 2555 เพื่อลดความเสี่ยง (ทุนเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี)