ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุพรรษา หลังประเสริฐ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ตุลาคม 2560

ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุพรรษา หลังประเสริฐ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ตุลาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

สุพรรษา หลังประเสริฐ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ตุลาคม 2560

สุพรรษา หลังประเสริฐ. (2560). **ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา ภัทราวิวัฒน์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมจำนวน 315 คน และ 76 กลุ่มงาน โดยมีสมาชิกภายในกลุ่มงานเฉลี่ย 4.156 ที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 11 แบบวัดซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายในของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.897-0.976 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยายการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

โมเดลเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับโมเดล (x^2 = 527.942, df = 219, CFI = 0.929, TLI = 0.917, RMSEA = 0.067) ในผลการวิเคราะห์ระดับบุคคลพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) จิตบริการ (SVM) และความชัดเจนในบทบาท (ROLE) ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานนอกจากนี้แล้วจิตวิทยาเชิงบวก (PCAP) และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) ก็ยังส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกในผลการวิเคราะห์ระดับกลุ่มพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมยังส่งผลข้ามระดับต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลอีกด้วย

MULTILEVEL CAUSAL FACTORS ON ADAPTIVE PERFORMANCE OF HOSPITALITY STAFF IN BANGKOK METROPOLITANS AREA

AN ABSTRACT

BY

SUPUNSA LANGPRASERT

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research

at Srinakharinwirot University

October 2016

Supunsa Langprasert. (2560). **Multilevel Causal Factors on Adaptive Performance of Hospitality Staff in the Bangkok Metropolitan Area**. Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr. KanchanaPattrawiwat.

The purposes of this research are as Follows: to develop and test multilevel causal Factors on the adaptive performance of hospitality staff in the Bangkok metropolitan area. The sample was composed of three hundred and fifteen hotel staff from seventy - six work-groups, with a cluster size of 4.156, working in the Bangkok metropolitan area. The sample was randomly selected using multi-stage sampling. The questionnaire, with eleven measures, was used for data collection. The Cronbach,s Alpha coefficients ranged from 0.897 to 0.976. The descriptive statistics were used to describe the basic features of the data. Second, Confirmatory Factor Analysis was applied to assess the construct validity of the measurement model. Third, Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM) was applied to test multilevel causal factors on the adaptive performance of hospitality staff.

The research findings were as follows:

The multilevel causal factors on the adaptive performance of hospitality staff were valid and fit well with the empirical (x^2 = 527.942, df = 219, CFI = 0.929, TLI = 0.917, RMSEA = 0.067). On an individual level, employee engagement, service mind and role clearityhad a direct effect on adaptive performance. In addition, psychological capital and precievesuperisor support had a direct effect on work engagement. On the group level,transformational leadership had a direct effect on team adaptive performance. In addition, team adaptive performance that functioned at a group level variable had a cross - level direct effect on individual adaptive performance.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ของ

สุพรรษา หลังประเสริฐ

ได้รับการอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรธรรม)

..... กรรมการ
(อาจารย์ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สาเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้มอบหลายสิ่งที่สำคัญมีคุณค่ายิ่งให้แก่ผู้วิจัยนอกจากการเรียนรู้ทางการวิจัย ยังได้ฝึกความอดทน ความพากเพียรพยายามทั้งแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้นับว่ามีคุณค่ายิ่งที่ผู้วิจัยได้รับจากการทำปริญญานิพนธ์ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้ หากปราศจากความช่วยเหลือ และความเมตตาจากบุคคลผู้มีพระคุณต่างๆ ดังต่อไปนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา ภัทราวิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่คอยกำกับติดตามให้ความห่วงใยตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ โดยเฉพาะการสนับสนุนกำลังใจให้ผู้วิจัยมีพลังในการทำงานปริญญานิพนธ์ต่อไป และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ทุกท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรธรรม และอาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล ที่ให้ความเห็นและคำแนะนำต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่ได้สอน และให้ความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา และขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านทั้งเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกสาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ รุ่นพี่ รุ่นน้องร่วมสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งกำลังใจทุกกำลังใจจากบุคคลรอบข้างที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ท้ายที่สุดแห่งความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวอันเป็นที่รัก ซึ่งเป็นบุคคลที่ให้กำลังใจกับผู้วิจัยตลอดมา คุณพ่อคุณแม่ ตลอดจนพี่สาวและน้องสาวที่ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

สุพรรษา หลังประเสริฐ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงแรม	8
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง	17
อิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง	22
อิทธิพลของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง	30
ทุนทางจิตเชิงบวก	30
บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	33
จิตบริการ	35
อิทธิพลของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานมีต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง	37
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	37
บรรยากาศการให้บริการ	39
ความชัดเจนในบทบาท	42
อิทธิพลข้ามระดับ	44
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม	44
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	46
การวิเคราะห์พหุระดับ	51
นิยามเชิงปฏิบัติการ	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

2 (ต่อ)

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 56

สมมติฐานการวิจัย..... 58

3 วิธีการวิจัย.....

การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง..... 59

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 59

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัย..... 60

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 78

การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง..... 79

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 79

4 ผลการวิจัย..... 81

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรระดับบุคคล..... 83

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรระดับกลุ่ม..... 87

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง..... 96

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 108

สรุปผลการวิจัย..... 111

การอภิปรายผลการวิจัย..... 114

ข้อเสนอแนะงานวิจัย..... 120

บรรณานุกรม..... 123

ภาคผนวก..... 143

ประวัติย่อผู้วิจัย.....

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าให้ข้อมูล.....	84
2	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับบุคคล.....	86
3	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	90
4	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม.....	92
5	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม.....	94
6	ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม.....	95
7	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมให้ข้อมูล	96
8	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรการวิจัยในโมเดลวิจัยระดับกลุ่ม.....	96
9	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (แบบจำลองสมมติฐาน)	98
10	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)	99
11	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองพหุระดับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม.....	102
12	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับตัวแปรเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)	103
13	ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง.....	105
14	สรุปผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรม.....	106
15	ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	113

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	รูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของความยึดมั่นผูกพันในงาน.....	27
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	56
3	แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ.....	57
4	โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	91
5	โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม.....	93
6	แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล.....	97
7	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล.....	99
8	แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง....	100
9	แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล.....	101

บทที่ 1
บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานในปัจจุบันมักพบปัญหาที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอน ขาดความมั่นคง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สาเหตุหลักเกิดจากการหลั่งไหลของเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์การต้องพึ่งพาการทำงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อน (Hayley N. Calarco. 2006) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อันได้แก่ การปรับรูปแบบการทำงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน การแข่งขันระหว่างองค์การ การยุบรวมและการลดขนาดขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Ployhart&Bliese (2006) ที่กล่าวว่าผลจากการเปลี่ยนผ่านของระบบเศรษฐกิจจากเดิมที่เน้นการผลิตเป็นฐานมาสู่เศรษฐกิจแบบใช้ความรู้เป็นฐาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การทำงานต้องปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการทำงานแบบฐานความรู้ทำให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มที่มีลักษณะงานที่ซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้องค์กรคาดหวังว่าพนักงานจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารรับมือกับความไม่แน่นอนได้ และจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านทักษะและความสามารถ ในขณะที่ยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Griffin &Hesketh. 2003)

คำว่า Performance มักถูกนำมาใช้ในความหมายของ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิธมัชฌุกร, 2542) นอกจากนี้ยังพบการใช้ performance ในความหมายของการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมหรือองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสามารถสังเกตและวัดได้ในแง่ของระดับความสามารถของแต่ละบุคคล (Campbell; et al. 1993) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา performance ในความหมายของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามความหมายของแคมเบลล์และคณะ โดยในการปฏิบัติงานนั้น เฮสเก็ทและนีล (Hesketh; & Neal. 1999)ได้แบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task performance) และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual performance) แต่การทำงานในปัจจุบันหากแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ลักษณะ อาจจะทำให้ไม่ครอบคลุมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เฮสเก็ทและนีล จึงได้เสนอให้มีการศึกษา Adaptive performance เพิ่มเติม จากแนวคิดนี้ทำให้ พูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) ทำการศึกษารูปแบบของการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นนิยามเพื่อมาอธิบาย Adaptive performance จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยภายในประเทศไทย ยังไม่พบการให้คำแปลและความหมายของคำว่า Adaptive performance ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ให้คำแปล Adaptive performance ว่าเป็น *การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง*

การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance) ได้ถูกกล่าวครั้งแรกโดย Allworth; & Hesketh (1999) และได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และถ่ายโยงการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจากงานชิ้นหนึ่งไปสู่อีกชิ้นงานหนึ่งหรืออีกหลายๆ งานได้อย่างหลากหลาย โดยได้แบ่งการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ด้านที่เป็นการรู้คิด (Cognitive) เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการเรียนรู้และทักษะการแก้ปัญหา และด้านที่ไม่ใช่การรู้คิด (Non-cognitive) เกี่ยวข้องกับการปรับตัวทางอารมณ์เพื่อเปลี่ยนสายอาชีพหรือความต้องการในงาน โดยได้ตั้งข้อสังเกตว่าการปรับตัวและงานมีความสัมพันธ์กัน บุคคลที่มีการปรับตัวส่วนใหญ่สามารถเปลี่ยนงานได้ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติงานดี

ต่อมาพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) ได้ขยายความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นประสิทธิภาพที่บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองเพื่อตอบสนองต่อความต้องการต่างๆทั้งหน้าที่ เหตุการณ์ สถานการณ์ หรือข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมใหม่ๆ พูลากอส และคณะ เป็นกลุ่มบุคคลแรกๆที่นำเสนอรูปแบบการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างๆ โดยเริ่มจากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงได้วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 1,000 เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพจำนวน 24 อาชีพ แล้วพัฒนาเป็นองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน จนสรุปองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้1) การจัดการกับภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์วิกฤต 2) การเผชิญกับความเครียดในการทำงาน 3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 4) การเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้ 5) การเรียนรู้หน้าที่ในงาน เทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ 6) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล 7) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม 8) ความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ จากนั้น Griffin; &Hesketh (2003) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 องค์ประกอบของพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) มาวิเคราะห์และได้จัดกลุ่มองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Theory of work adjustment) จนเหลือ 3 องค์ประกอบ คือ 1) มิติเชิงรุก (Proactive) (ได้แก่ การจัดการกับภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์วิกฤต และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์) 2) มิติเชิงรับ (Reactive) (ได้แก่ การเรียนรู้หน้าที่ในงานเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ) และ 3) มิติความทนทาน (Tolerant) (ได้แก่ การเผชิญกับความเครียดในการทำงาน และการเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้) ต่อมาในปี 2010ชาร์บอนเนียร์-วอยริน อัคเรมี่ และแวนเดอร์เบิร์ก (Charbonnier-Voirin; Akremi; &Vanderberghe. 2010) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแนวคิดของพูลากอสและคณะ (Pulakos; et al. 2000) พบว่า การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน 3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ และ 5) การจัดการความเครียด และจากการทบทวนเอกสารยังพบว่า การศึกษาองค์ประกอบของ Adaptive performance ถูกนำมาศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องใน

หลากหลายบริบทและหลากหลายอาชีพ เห็นได้จากงานวิจัยของ Charbonnier-Voirin; &Roussel (2012) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการปฏิบัติงานตามเปลี่ยนแปลงในบริบทของอาชีพที่หลากหลาย หนึ่งในอาชีพที่น่าสนใจคืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับสายงานบริการ จากข้อค้นพบดังกล่าวจึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมที่ต้องทำงานภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร พนักงานจะปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และมีสาเหตุหรือปัจจัยอะไรที่จะช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจบริการ

อุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทำรายได้เข้าสู่ประเทศได้ปีละกว่าหนึ่งล้านล้านบาท ในแต่ละปีประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจำนวนมากที่เข้ามาทั้งเพื่อท่องเที่ยว พักผ่อนและทำธุรกิจต่างๆ ซึ่งอัตราการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยสถิติในปี พ.ศ. 2559มีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เข้ามาท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานครจำนวน 5,181,647 คน มีอัตราการเข้าพักในโรงแรมร้อยละ 79.36 สร้างรายได้ให้กับประเทศจำนวน 59,079.58 ล้านบาท (กรมการท่องเที่ยว. 2559) ดังนั้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ถือได้ว่าเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการให้บริการกับผู้รับบริการโดยจะต้องดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมงและไม่มีวันหยุด พนักงานระดับปฏิบัติการต้องปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนเพียงพอสม่ำเสมอเพื่อส่งมอบบริการที่ประทับใจให้กับลูกค้า เพราะถ้าลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจในการให้บริการก็แนวโน้มว่าจะกลับมาใช้บริการซ้ำ หรืออาจเป็นการบอกต่อให้ผู้อื่นมาใช้บริการ ดังนั้นการบริการของพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับพนักงานเพราะถ้าเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการผลิตแล้ว การบริการของพนักงานโรงแรมถือเป็นผลิตภัณฑ์ (Products) ขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม (Front of the house) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการให้บริการของโรงแรม พนักงานจะมีโอกาสได้ติดต่อและมีการให้บริการกับลูกค้าโดยตรง ทั้งยังเป็นส่วนที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากเป็นส่วนที่ผู้มาใช้บริการจะวัดระดับความพึงพอใจของตนจากการใช้บริการจากจุดบริการต่างๆ และยังส่วนที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ภายในโรงแรมอีกด้วย (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553)

การดูแลรักษาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แนวคิดการบริหารงานองค์การสมัยใหม่จึงถูกนิยมนำมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน (Employee engagement) (Endres and Mancheno-Smoak, 2008; Ketter, 2008; Pauken and Wildermuth, 2008; Saks, 2006) ซึ่งคานห์ (Kahn. 1990)เป็นบุคคลแรกที่ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยระบุว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ ความยึดมั่นผูกพัน จึงหมายถึงการใช้พลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์การ เช่นเดียวกับที่ มาสลาช ชอยฟีลิ และลิเทอร์ (Maslach, Schaufeli&Leiter. 2001) ได้นิยามความยึดมั่นผูกพันว่าเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องอยู่กับงานและพนักงานรู้สึกว่าตนเอง มีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้แม้จะมีนักวิชาการที่ให้นิยามของความยึดมั่นผูกพันในงานไว้

หลายท่าน แต่นิยามของ ชอยฟีลิ และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) เป็นนิยามที่ถูกพบมากในงานวิจัย ซึ่ง ชอยฟีลิ และคณะ ได้ให้นิยามความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงานที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น (vigor) หมายถึงการมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงานเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะเผชิญอุปสรรค 2) การทุ่มเทอุทิศ (dedication) หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน 3) ความจดจ่อใส่ใจ (absorption) หมายถึงความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงานยากที่จะถอนตัวออกจากงาน เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

จากความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันในงานที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มีความสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งจากการศึกษาเอกสารพบนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษารูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยรูปแบบที่มีถูกพบบ่อยคือรูปแบบของเบเคอร์ และคณะ (Bakker &Demerouti. 2008) ที่ได้เสนอรูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวมโดยอิงจากแนวคิดรูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job demands and resources model หรือ JD-R model) โดยเพิ่มในส่วนที่เป็นทรัพยากรบุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานต่างมีความสัมพันธ์กัน และทรัพยากรบุคคลสามารถเป็นตัวพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน กล่าวคือพนักงานที่มีการมองโลกในแง่ดี มีการรับรู้ความสามารถตนเอง มีความยืดหยุ่น และการเห็นคุณค่าในตนเองสูงแล้ว จะสามารถช่วยขับเคลื่อนปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี พนักงานจะมีความผูกพันในงานยิ่งขึ้น โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเช่น การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า และลักษณะงานที่มีความเป็นอิสระ เป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการจูงใจที่นำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันในงาน และส่งผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานจะมีความโดดเด่นและมีศักยภาพจูงใจมากยิ่งขึ้นเมื่อพนักงานเผชิญกับความต้องการจากงาน (เช่น ภาระงาน ความกดดันทางอารมณ์ และจิตใจ) รูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงานกำหนดให้ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานและทรัพยากรบุคคลมีความเป็นอิสระหรือร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อความต้องการของงานมีสูง และความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลกระทบทางบวกต่อการปฏิบัติงาน (Performance)

สิ่งที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาอีกประการคือโครงสร้างของการปฏิบัติงานเนื่องจากในการทำงานของพนักงานโรงแรมมีส่วนงานต่างๆ ที่จะต้องให้การบริการลูกค้าตั้งแต่ติดต่อเข้าพัก เข้าพัก การใช้บริการต่างๆในโรงแรม จนกระทั่งออกจากโรงแรม การทำงานของแต่ละแผนกหรือส่วนงานจะต้องทำงานแบบร่วมมือกันภายใต้นโยบายการบริหารงานของโรงแรม ด้วยโครงสร้างการทำงานที่มีลักษณะเป็นระดับชั้นลดหลั่นกันไป(Hierarchical) ในการศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานโรงแรมจึงต้องมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาครอบคลุมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุทางจิตใจและปัจจัยทางสถานการณ์ในการทำงานโดยมีพื้นฐานมาจากรูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactionism model) ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรที่เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ในการทำงาน (ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน) คือ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานบรรยากาศการให้บริการ ความชัดเจนในบทบาท ส่วนตัวแปรที่เป็นสาเหตุทางจิตใจ

(ปัจจัยทรัพยากรบุคคล) คือ จิตบริการบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง และทุนทางจิตเชิงบวกส่วนตัวแปรในระดับกลุ่ม งานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำตัวแปรเชิงสาเหตุด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานและส่งผลไปยัง การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม ซึ่งในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรในงานวิจัยนี้ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (MultilevelStructural equation modeling: MSEM) ที่จะนำมาซึ่งการสร้างตัวแบบการปฏิบัติงานตามการ เปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับองค์การในการนำผลที่ได้จาก การศึกษาไปใช้ประโยชน์กับธุรกิจโรงแรมต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตาม การเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยทำให้ทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์พหุระดับเกี่ยวกับตัวแปรเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงาน ตามการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขต กรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร ตัวแปรเชิงสาเหตุมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการปฏิบัติงานตามการ เปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ผลการวิจัยนี้จะมีความสำคัญในการที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ที่พึงประสงค์ได้ดังนี้

1. ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในสาย งานบริการทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ให้หน่วยงานหรือองค์การต่างๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของพฤติกรรมการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งที่พนักงานจะต้องเผชิญตามสภาวะการ เปลี่ยนแปลง หากพนักงานได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสมจะส่งผลโดยตรงต่อพนักงานและส่งผลดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ขององค์การทั้งหมด และส่งผลดีต่อสังคมโดยรวมอีกด้วย

2. ช่วยให้ผู้บริหารโรงแรมนำผลไปใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการออกแบบทรัพยากรงาน สภาพแวดล้อม ของโรงแรมที่เป็นปัจจัยเชิงเหตุให้เกิดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับพนักงานปฏิบัติงานส่วน หน้าของโรงแรม และเพื่อออกแบบส่วนประกอบอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่ม

3. ช่วยให้ผู้บริหารโรงแรมนำผลไปใช้วางแผนในการพัฒนา ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับพฤติกรรม การทำงานให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดทางด้านจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมองค์การเชิง บวกที่มุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของการทำงาน

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Operations) ของโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Operations) ของโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษามี 2 ระดับ คือ ตัวแปรระดับกลุ่ม และตัวแปรระดับบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ
    1.1 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับทีม ประกอบด้วย
        1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
        1.1.2 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม
    1.2 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ประกอบด้วย
        1.2.1 ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้แก่
            1.2.1.1 ความกระตือรือร้น
            1.2.1.2 การอุทิศทุ่มเท
            1.2.1.3 ความจดจ่อใส่ใจ
        1.2.2 ตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่
            1.2.2.1การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
            1.2.2.2บรรยากาศการให้บริการ
            1.2.2.3 ความชัดเจนในบทบาท
        1.2.3 ตัวแปรทรัพยากรบุคคล ได้แก่
            1.2.3.1 จิตบริการ
            1.2.3.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง
            1.2.3.3 ทุนทางจิตเชิงบวก
2. ตัวแปรผล คือ การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงแรมมาตรฐาน 5 ดาว หมายถึง ที่พักที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากลสูงสุดในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านห้องพัก อาหาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการบริการที่ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษากับพนักงานโรงแรมมาตรฐาน 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ตามเกณฑ์มาตรฐานปี 2559

พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในแผนกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเข้าพักของแขกในโรงแรม มีหน้าที่คอยต้อนรับ สำรองห้องพัก กำหนดห้องพัก บริการด้านข้อมูลข่าวสาร และอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อการบริการแขกให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ภายในโรงแรมอีกด้วย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมมาตรฐาน5 ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยพหุระดับ หมายถึง ธรรมชาติปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงแรม มีลักษณะโครงสร้างของข้อมูลที่เป็นระดับชั้นลดหลั่น ข้อมูลนี้จะซ้อนและอยู่ภายใต้โครงสร้างของข้อมูลที่ใหญ่กว่า ข้อมูลในที่นี้คือ ข้อมูลระดับบุคคล เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโรงแรม และข้อมูลระดับทีม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทีม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยพหุระดับคือ ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับทีม ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของพนักงานโรงแรม (Shared properties)

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอการประมวลเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับพนักงานโรงแรม

ตอนที่ 2 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 อิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 4 อิทธิพลของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 5 อิทธิพลของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 6 อิทธิพลข้ามระดับ

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์พหุระดับ

ตอนที่ 8 นิยามเชิงปฏิบัติการ

ตอนที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 10 สมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับพนักงานโรงแรม

ในตอนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับพนักงานโรงแรม 4 ส่วน ประกอบด้วย 1.1 ความหมายของโรงแรม 1.2 การแบ่งประเภทของโรงแรม 1.3 การจัดระดับมาตรฐานโรงแรม และ1.4 แผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรม โดยมีรายละเอียดแต่ละหัวข้อดังนี้

1.1 ความหมายของโรงแรม

จากพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 กล่าวว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการ โดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ลักษณะที่สำคัญของโรงแรม มีดังนี้ (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 34-35)

1) ผู้เข้าพักจะต้องจ่ายค่าที่พัก เป็นเงินค่าเช่าเป็นค่าตอบแทนให้กับสถานบริการจึงจะสามารถเข้าพักได้ เนื่องจากโรงแรมเป็นสถานประกอบการที่สร้างขึ้นเพื่อรับค่าสินจ้างจากผู้เข้าพัก

2) มีบริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่ผู้เข้าพัก

3) เป็นที่พักแบบชั่วคราวหรือระยะเวลาในการเข้าพักไม่เกินหนึ่งเดือน

4) เป็นสถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่ใช้ต้นทุนและแรงงานมาก ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีระบบแบบแผนในการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ

นอกจากนี้ยังมีสถานบริการด้านที่พักแรมในรูปแบบอื่นๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าโรงแรม ดังต่อไปนี้

1) อินน์ (Inn) หมายถึง ที่พักขนาดเล็กตั้งอยู่ริมทางตามชนบท มักไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม

2) ทาเวอร์น (Tavern) หมายถึง ที่พักสำหรับคนเดินทางที่ใช้ม้าเป็นพาหนะ มีลักษณะคล้ายโรงเตี๊ยม

3) เกสต์เฮ้าส์ (Guest House) หมายถึง สถานที่ให้เช่าโดยเจ้าของบ้านได้แบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่งในบ้านให้ผู้เข้าพักเช่า มีลักษณะเป็นห้องโถง ห้องน้ำรวมมักไม่มีบริการ แต่อาจมีบริการอาหารเช้า และเปิดให้เช่าในราคาถูก

4) โมเต็ล (Motel) หมายถึง โรงแรมขนาดเล็กตั้งอยู่ริมถนนสายสำคัญๆ เพื่อให้บริการสำหรับนักเดินทางที่เดินทางโดยรถยนต์

5) ลอดจ์ (Lodge) หมายถึง ที่พักขนาดเล็ก มีลักษณะเหมือนบ้านพัก ส่วนมากตั้งอยู่ในบริเวณแหล่งท่องเที่ยวหรือตามชนบท และมีกิจกรรมนันทนาการเฉพาะอย่างให้บริการ

6) รีสอร์ท (Resort) เป็นสถานที่พักที่ใช้เป็นสถานที่พักผ่อน มักตั้งอยู่ในทำเลที่สมบูรณ์ตามเขตชานเมือง หรือตามแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มีความเหมาะสมทั้งทิวทัศน์ธรรมชาติ สภาพอากาศ รวมถึงมีกิจกรรมบันเทิง กีฬากลางแจ้ง และบริการอาหาร เป็นต้น

1.2 การแบ่งประเภทของโรงแรม

ทั้งนี้ การแบ่งประเภทของโรงแรมนั้น มีการจัดแบ่งประเภทของโรงแรมแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดประเภท อาจขึ้นอยู่กับขนาดโรงแรม ทำเลที่ตั้ง ระดับการบริการ สามารถแบ่งเป็นประเภทของโรงแรม ได้ดังนี้

1.2.1 การแบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size) สามารถนับได้จากจำนวนห้องพัก ซึ่งมาสามารถแยกได้เป็น 4 ขนาด ดังนี้ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. 2557: 26)

1.2.1.1 ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง

1.2.1.2 ห้องพักระหว่าง 150-299 ห้อง

1.2.1.3 ห้องพักระหว่าง 300-599 ห้อง

1.2.1.4 ห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป

สำหรับการบริการต่างๆ ก็เหมือนกับโรงแรมทั่วไป แต่อาจจะมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม

1.2.2 การแบ่งตามทำเลที่ตั้ง (Location) สามารถแบ่งได้ดังนี้ (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 182-183)

1.2.2.1 โรงแรมในเมือง (Town Hotel/ Center City Hotel/ Down Town Hotel) เป็นโรงแรมที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในตัวเมือง หรือย่านบริเวณธุรกิจที่สำคัญ ส่วนใหญ่มักเป็นโรงแรมที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติ เช่น Marriott, Hyatt, Starwood เป็นต้น โดยมีกลุ่มผู้เข้าพักหลัก เป็นนักธุรกิจที่เดินทางมาเพื่อติดต่อธุรกิจ เนื่องจากเป็นที่พักที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีการคมนาคมที่สะดวก นอกจากนี้กลุ่มผู้เข้าพักอื่นๆ ได้แก่ นักท่องเที่ยวที่ชอบท่องเที่ยวตามเมืองสำคัญๆ ซึ่งนักท่องเที่ยวจะมีความสะดวกด้านการเดินทางและการจับจ่ายซื้อสินค้าต่างๆ โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่ค่อนข้างครบครัน

1.2.2.2 โรงแรมประเภทชานเมือง (Suburban Hotel) เป็นโรงแรมที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ตามชานเมือง ซึ่งก็ยังมีคมนาคมที่สะดวกในระดับหนึ่ง โดยกลุ่มผู้เข้าพักสามารถเดินทางท่องเที่ยวหรือติดต่อธุรกิจได้ จากในตัวเมืองและสถานที่ใกล้เคียง ส่วนกลุ่มผู้เข้าพักของโรงแรมประเภทนี้ คือ นักเดินทางที่ต้องการบรรยากาศที่เงียบสงบ แต่ยังสามารถติดต่อธุรกิจได้สะดวก

1.2.2.3 สถานพักตากอากาศ (Resort) เป็นที่พักแรมที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ได้แก่ ชายทะเล เกาะ ภูเขา เป็นต้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของโรงแรมประเภทนี้คือ ตอบสนองกลุ่มผู้เข้าพักที่ต้องการพักผ่อนหรือหลีกหนีความเครียดจากการทำงาน มาใช้ชีวิตที่สัมผัสบรรยากาศธรรมชาติ โดยพื้นที่ของโรงแรมที่กว้างขวางและให้บริการกิจกรรมด้านนันทนาการ เช่น กอล์ฟ ล่องเรือ เป็นต้น กลุ่มผู้เข้าพักส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวตามฤดูกาล

1.2.2.4 โรงแรมประเภทชุมทางการขนส่ง (Terminal Hotel) เป็นโรงแรมประเภทที่มีทำเลที่ตั้งใกล้กับสถานีขนส่งผู้โดยสาร เช่น ท่าอากาศยาน สถานีรถไฟ ท่าเรือ เป็นต้น ซึ่งก่อตั้งโดยมีวัตถุประสงค์หลักสำหรับให้บริการที่พักแก่นักเดินทางหรือผู้โดยสาร โดยสามารถจำแนกได้ดังนี้

1) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) โรงแรมประเภทนี้มีทำเลที่ตั้งใกล้กับท่าอากาศยาน เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารและพนักงานของสายการบิน ในประเทศไทยมีโรงแรมประเภทนี้อยู่หลายแห่งเช่น โนโวเทลสุวรรณภูมิ แอร์พอร์ตโฮเต็ล ในบริเวณสนามบินสุวรรณภูมิ จังหวัดสมุทรปราการ เป็นต้น

2) โรงแรมสถานีรถไฟ (Railway Hotel) โรงแรมประเภทนี้มีทำเลที่ตั้งใกล้กับสถานีรถไฟ และเป็นที่นิยมในประเทศแถบยุโรป

3) โรงแรมท่าเรือ (Port Hotel) โรงแรมประเภทนี้มีทำเลที่ตั้งใกล้กับท่าเรือขนส่งผู้โดยสารหรือท่าจอดเรือสำราญ สร้างขึ้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกกับผู้โดยสารและนักเดินทางที่มาใช้บริการเรือโดยสารหรือเรือสำราญ ตลอดจนกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการทำกิจกรรมทางน้ำ เช่น ดำน้ำ ท่องเที่ยวทางเรือ เป็นต้น

1.2.2.5 โรงแรมประเภทริมทางหลวง (Highway Hotel) ส่วนมากเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่ติดกับทางหลวงหรือถนนสายสำคัญๆ เป็นที่พักราคาประหยัดสำหรับผู้ที่เดินทางโดยใช้รถยนต์ส่วนตัว จึงมีสิ่งที่อำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็นขั้นพื้นฐานเท่านั้น เนื่องจากแขกต้องการเพียงที่พักสำหรับการหลับนอนเพียงชั่วข้ามคืน

1.2.3 การแบ่งตามระดับการบริการ (Levels of Service) สามารถแบ่งได้ดังนี้ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. 2557: 30-31)

1.2.3.1 การบริการระดับโลก (World-Class Service) โดยโรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกระดับบุคคลสำคัญของประเทศหรือบุคคลสำคัญของโลก นักธุรกิจมั่งคั่ง และบุคคลผู้มีชื่อเสียงอื่นๆ ค่าบริการจึงค่อนข้างสูง แต่ก็สอดคล้องกับบริการและความสะดวกสบายต่างๆ ที่แขกพึงจะได้รับ ทั้งห้องพัก ห้องรับแขก ห้องอาหาร และห้องน้ำต้องตกแต่งอย่างสวยงาม และใช้เครื่องประดับตกแต่งที่ค่อนข้างหรูหรา ราคาแพง เพื่อให้เกิดความสุขสบายในการบริการ และเครื่องมือสื่อสารทางด้านการติดต่อธุรกิจและการบันเทิงก็ต้องจัดเตรียมให้แขกในห้องพัก

สำหรับแขกบุคคลสำคัญ (Very Important Person: VIP) โรงแรมอาจต้องจัดให้มีการลงทะเบียนในห้องพัก และจัดเลขานุการส่วนตัวสำหรับบริการทางด้านธุรกิจให้แก่แขก เลขานุการส่วนตัวอาจจะต้องทำหน้าที่บริการด้านอาหาร เครื่องดื่ม หรือช่วยเหลือแขกด้านอื่นๆ ถ้าโรงแรมไม่จัดบัตเลอร์หรือพนักงานต้นห้องส่วนตัว (Butler) ให้แก่แขก

1.2.3.2 การบริการระดับกลาง โรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกทั่วไป ทั้งนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวรายบุคคลและหมู่คณะ โรงแรมจะลดราคาให้แก่แขกประเภทข้าราชการ นักการศึกษา บริษัทนำเที่ยวแขกพักเป็นหมู่คณะและประชาชนอาวุโส (Senior Citizen) การบริการของโรงแรมอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ อาจลดน้อยกว่าโรงแรมที่มีการบริการระดับโลก เป้าหมายด้านการตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งของโรงแรมประเภทนี้คือ การจัดการประชุม สัมมนา และการฝึกอบรม

1.2.3.3 การบริการระดับประหยัด (Economy or Limited Service) โรงแรมประเภทนี้เก็บค่าบริการถูกกว่าโรงแรม 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้น การบริการจะอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่อุปกรณ์ในเรื่องความสะดวกสบายมีน้อยกว่า โรงแรมจะเน้นเกี่ยวกับเรื่องความสะอาด ความสุขสบาย ห้องพักราคาประหยัด และการจัดอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานให้แก่แขกอย่างครบถ้วน แต่ไม่หรูหราหรือไม่ใช้วัสดุอุปกรณ์ราคาแพง เช่น ในห้องน้ำมีสบู่ ยาสระผม ผ้าเช็ดตัวฯลฯ ในห้องนอน มีโทรศัพท์ มีโทรทัศน์ ไว้บริการเพื่อความเพลิดเพลิน งดการบริการอาหารและเครื่องดื่มภายในห้องพักแขกต้องรับประทานที่ห้องอาหารของโรงแรม การจัดอุปกรณ์อยู่ในขั้นพื้นฐานแต่ไม่หรูหรา การบริการที่ได้มาตรฐานแต่ราคาประหยัด คือนโยบายสำคัญของโรงแรมประเภทนี้

1.3 การจัดมาตรฐานระดับโรงแรม

มีการกำหนดมาตรฐานระดับโรงแรมในประเทศไทยตั้งแต่ระดับ 1-5 ดาว มีลักษณะดังนี้ (กรมการท่องเที่ยว. 2557)

1.3.1 มาตรฐานโรงแรมระดับ 1 ดาว นอกจากเรื่องความสะอาดและปลอดภัยที่โรงแรมทุกระดับให้ความสำคัญแล้ว โรงแรมจะเน้นการมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั่วไป เช่น ห้องพักที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 10 ตารางเมตร พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ และภายในห้องน้ำก็จะมีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระไว้บริการ

1.3.2 มาตรฐานโรงแรมระดับ 2 ดาว จะมีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งภายในโรงแรม และสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไปไว้บริการ เช่น ห้องพักที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 14 ตารางเมตร มีตาแมว โซ่คล้องประตูพร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป และโทรศัพท์ติดต่อภายใน และห้องน้ำจะเป็นแบบชักโครก มีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระ เป็นต้น

1.3.3 มาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวกระดับปานกลาง เช่น ห้องพักขนาดไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร มีตาแมว โซ่คล้องประตู พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วไป โทรศัพท์ติดต่อภายใน และในห้องน้ำจะมีชักโครก มีอ่างอาบน้ำระบบน้ำร้อน-น้ำเย็น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย ผ้าเช็ดตัว และกระดาษชำระ รวมทั้งบริการเสริมอื่นๆ ตามที่เห็นสมควร เช่น รูมเซอร์วิส ห้องอาหาร คอฟฟี่ช็อป ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ที่จำเป็น ห้องน้ำสาธารณะ และห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น

1.3.4 มาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว จะมีการตกแต่งที่สวยงามพร้อมด้วยบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องพักมาตรฐานซึ่งกว้างกว่า 24 ตารางเมตร มีตาแมว โซ่คล้องประตู ภายในมีเตียงขนาดไม่น้อยกว่า 3.5 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไปที่มีรายการให้ชมมากกว่า 8 ช่องรายการ ตู้เย็น มินิบาร์ กระติกต้มน้ำร้อนไฟฟ้าพร้อมชา กาแฟ ชุดขัดรองเท้า ถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรศัพท์ที่ติดต่อภายใน รวมทั้งโทรศัพท์ที่สามารถโทรทางไกล/ต่างประเทศได้โดยตรง ภายในห้องน้ำจะมีเครื่องใช้ครบถ้วน อุปกรณ์ในห้องน้ำที่เพิ่มเติมจากระดับ 3 ดาวคือโฟมอาบน้ำ แชมพู ผ้าเช็ดมือชุดเครื่องมือตัดเย็บขนาดพกพา (Sewing kit) ไดร์เป่าผม ปลั๊กไฟสำหรับโกนหนวด ยังมีให้บริการรูมเซอร์วิส มีห้องชุดให้บริการ 2 แบบ นอกจากนั้นยังมีห้องอาหาร ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์มากกว่า 5 ชนิดและ Fitness center ห้องอบไอน้ำ ห้องนวดสระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่ และห้องประชุมย่อยอีกไม่น้อยกว่า 2 ห้อง มีระบบการตรวจเช็คและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย

1.3.5 มาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายนอกและภายใน เพียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่ประทับใจ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพดี ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 30 ตารางเมตร มีตาแมว โซ่คล้องประตู พร้อมเตียงสะอาดขนาดไม่น้อยกว่า 4 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป ซึ่งมีรายการให้ชมมากกว่า 12 ช่องรายการ ตู้เย็น มินิบาร์ กระติกต้มน้ำร้อนไฟฟ้าพร้อมชา กาแฟ ชุดขัดรองเท้าถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ

โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม และอุปกรณ์การติดต่อสื่อสารที่ครบครัน ห้องน้ำมีขนาดใหญ่ สุขภัณฑ์สะอาด สวยงาม เครื่องใช้ครบถ้วนเหมือนกับโรงแรมระดับ 4 ดาว พร้อมเครื่องชั่งน้ำหนัก และโทรศัพท์พ่วงอยู่ภายใน นอกจากนั้นยังมีห้องชุดให้เลือกใช้บริการถึง 3 แบบ และห้องอาหารซึ่งให้บริการทั้งอาหารไทยและอาหารนานาชาติ ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์มากกว่า 7 ชนิด ห้องอบไอน้ำอ่างจากุซซี่ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่ที่มีอุปกรณ์ครบถ้วน พร้อมห้องประชุมย่อยอีกไม่น้อยกว่า 4 ห้อง มีระบบการตรวจเช็คความปลอดภัยและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

1.4 แผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรม

โรงแรมทุกแห่งทั่วโลก ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศใด เมื่อแขกต้องการเข้าพักในโรงแรม หรือต้องการติดต่อสื่อสารในเรื่องต่างๆ กับโรงแรม หรือติดต่อกับผู้ที่พักอยู่ในโรงแรม แขกจะต้องเข้ามาติดต่อกับส่วนหน้าของโรงแรมก่อนเสมอ ดังนั้นส่วนหน้าบ้านของธุรกิจโรงแรม (Front of the house) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานและการให้บริการของโรงแรม เพราะส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับแขกโดยตรง นั่นคือพนักงานจะมีโอกาสได้ติดต่อและมีการให้บริการกับแขกโดยตรง ทั้งยังเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากเป็นส่วนที่แขกผู้มาใช้บริการจะวัดระดับความพึงพอใจของตนจากการใช้บริการจากจุดบริการต่างๆ ในส่วนหน้าบ้านของโรงแรม โดยแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office Department) เป็นแผนกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเข้าพักของแขกในโรงแรม ตั้งอยู่ในบริเวณห้องโถงหรือล็อบบี้มีหน้าที่คอยต้อนรับ สำรองห้องพัก กำหนดห้องพักบริการด้านข้อมูลข่าวสาร และอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อการบริการแขกให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ภายในโรงแรมอีกด้วย (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 111-112)

1.4.1 ความสำคัญของแผนกต้อนรับส่วนหน้า

แผนกต้อนรับส่วนหน้า ถือเป็นจุดแรกที่ผู้เข้าพักจะเข้ามาทำการติดต่อสอบถามกับทางโรงแรม และยังเป็นศูนย์กลางติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เข้าพักกับแผนกต่างๆ ในโรงแรม โดยแผนกต้อนรับส่วนหน้ามีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม ดังนี้ (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 112-113)

1.4.1.1 จุดแรกพบ (First contact point) แผนกต้อนรับส่วนหน้าถือเป็นจุดแรกที่ผู้เข้าพักและบุคคลทั่วไปจะได้ติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ซึ่งทางโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการให้บริการในจุดบริการนี้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นโอกาสอันดีในการสร้างความประทับใจครั้งแรกต่อแขกและบุคคลทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการในส่วนต่างๆ ของโรงแรม

1.4.1.2 ศูนย์กลางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information center) แผนกต้อนรับส่วนหน้านอกจากจะเป็นจุดแรกที่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มาใช้บริการแล้ว ยังเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลข่าวสารหลักของโรงแรม ดังนั้นพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้าจึงต้องมีความรอบรู้ทั้งข้อมูลภายในโรงแรมและภายนอกโรงแรม เพื่อจะได้ตอบข้อซักถามต่างๆ ของแขกได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

1.4.1.3 ศูนย์ประสานงานของโรงแรม (Nerve center) เนื่องจากแผนกต้อนรับส่วนหน้ามีหน้าที่ลงทะเบียนเข้าพักให้กับแขก จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับประวัติรายละเอียดการเข้าพักและความต้องการของแขก ดังนั้นเมื่อแผนกอื่นๆ ของโรงแรมหรือบุคคลภายนอกต้องการทราบข่าวสารข้อมูลทั้งที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมและผู้เข้าพัก ก็จะประสานงานมายังแผนกต้อนรับส่วนหน้า จึงทำให้แผนกนี้เปรียบเสมือนศูนย์ประสานงานหลักภายในโรงแรม

1.4.1.4 จุดบริการสุดท้าย (Last contact point) แผนกต้อนรับส่วนหน้านอกจากจะเป็นจุดแรกที่ให้บริการแขกยังเป็นจุดบริการสุดท้ายที่ให้บริการแขกอีกด้วย ทั้งนี้เมื่อแขกต้องการคืนห้องพัก พนักงานแผนกนี้ควรที่จะให้บริการแก่แขกด้วยความสุภาพ รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อเป็นการสร้างความประทับใจครั้งสุดท้าย ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมในการให้บริการ และจะทำให้แขกนึกถึงโรงแรมในการใช้บริการครั้งต่อไป

1.4.1.5 จุดช่วยขายหลัก (Important sales point) แผนกต้อนรับส่วนหน้าเป็นส่วนงานที่สำคัญในการสร้างรายได้ให้กับโรงแรม ซึ่งรายได้หลักมาจากการขายห้องพัก นอกจากนี้พนักงานที่ให้บริการที่เคาน์เตอร์บริการส่วนหน้ายังมีโอกาสช่วยประชาสัมพันธ์การขายบริการอื่นๆ ของโรงแรม เช่น ห้องอาหาร สถานบันเทิง ศูนย์กีฬา สปา ห้องประชุม เป็นต้น

1.4.2 ตำแหน่งงานสำคัญในแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้า

แผนกปฏิบัติงานส่วนหน้ามีตำแหน่งงานที่สำคัญ โดยมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 122-125)

1.4.2.1 ผู้จัดการแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Manager) มีหน้าที่กำกับ ดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้าทั้งหมด ตลอดจนการควบคุมกำลังคนและอุปกรณ์ต่างๆ

1.4.2.2 ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้า (Assistant Front Office Manager) มีหน้าที่ช่วยเหลือผู้จัดการแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้าในการควบคุมการทำงานในแผนก ในกรณีที่ผู้จัดการแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้าไม่ได้อยู่ที่โรงแรมหรือติดภารกิจอื่นๆ

1.4.2.3 พนักงานสำรองห้องพัก (Reservation Clerk) มีหน้าที่ในการรับและยืนยันการสำรองห้องพักจากแขก การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสำรองห้องพัก และมีหน้าที่บันทึกรายละเอียดการสำรองห้องพักของแขกแต่ละบุคคลเช่น วันและเวลาการเข้าพัก วันและเวลาคืนห้องพัก ประเภทของห้องพัก อัตราค่าบริการ ชื่อและที่อยู่ของแขก หมายเลขโทรศัพท์ วิธีการชำระค่าบริการ เป็นต้น ตลอดจนการจัดเตรียมเอกสารแสดงรายละเอียดการเดินทางมาเข้าพักของแขกในวันรุ่งขึ้นเพื่อจัดส่งให้กับพนักงานต้อนรับส่วนหน้าในลำดับถัดไป

1.4.2.4 พนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Receptionist) มีหน้าที่ต้อนรับและทักทายแขกอย่างสุภาพอ่อนน้อม บริการด้านการลงทะเบียนเข้าพัก ตรวจสอบความถูกต้องในการลงทะเบียนเข้าพักและการกำหนดหมายเลขห้องพักการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีให้บริการภายในโรงแรมอยู่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวและสิ่งที่น่าสนใจในท้องถิ่น หรือข้อมูลที่จำเป็นอื่นๆ ไว้คอยให้บริการในกรณีที่แขกร้องขอ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและรายละเอียดในการเข้าพักของแขกในแต่ละรอบการทำงาน เพื่อให้แผนกอื่นๆ ได้รับทราบ ตลอดจนเมื่อแขกทำการคืนห้องพัก จะต้องมีการประสานงานกับแผนก

แม่บ้านให้ตรวจสอบค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องดื่มที่ให้บริการในห้องพักโดยทันมี เพื่อการคิดค่าใช้จ่ายดังกล่าวกับแขกต่อไป

1.4.2.5 พนักงานบริการโทรศัพท์ (Operator) มีหน้าที่ให้บริการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์แก่แขกด้วยความสุภาพนุ่มนวล บริการรับฝากข้อความ บริการปลุกแขก ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการและกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่จัดขึ้นภายในโรงแรม ตลอดจนรับข้อร้องเรียนจากแขกทางโทรศัพท์เพื่อรายงานกับแผนกที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.4.2.6 พนักงานเก็บเงินส่วนหน้า(Front Office Cashier) มีหน้าที่รับชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ จากแขก ได้แก่ ค่าห้องพัก ค่าโทรศัพท์ ค่าซักรีด ค่าอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ในรูปของเงินสด บัตรเครดิต เช็คเดินทาง เป็นต้นจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายของแขก รับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับฝากของมีค่า

1.4.2.7 หัวหน้าพนักงานบริการข้อมูลข่าวสาร (Chief Concierge) มีหน้าที่ควบคุมการทำงานของพนักงานเปิดประตูและพนักงานขนกระเป๋า เนื่องจากเป็นส่วนแรกที่มีโอกาสต้อนรับแขกผู้เข้าพัก พนักงานตำแหน่งนี้จะคอยประสานงานกับพนักงานต้อนรับส่วนหน้าและแผนกแม่บ้านเมื่อแขกจะมาถึงและจะออกจากโรงแรม ตลอดจนการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่แขกโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลภายในท้องถิ่น เช่น ตารางสายการบิน ตารางการเดินรถ เวลาทำการของสถานที่ราชการ ธนาคาร สถานทูต ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว แหล่งช้อปปิ้ง เป็นต้น

1.4.2.8 พนักงานขนสัมภาระ (Bell Boy) มีหน้าที่บริการขนสัมภาระให้กับแขกเมื่อแขกเดินทางมาถึงโรงแรมและบริการส่งสัมภาระไปยังห้องพักของแขก บริการนำส่งจดหมาย พัสดุ ข้อความและโทรสาร ให้แก่แขกที่ห้องพัก ช่วยเหลือแขกในการขนย้ายสัมภาระในกรณีที่มีการย้ายห้องพัก ต้องสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริการภายในโรงแรมและสถานที่ต่างๆ ที่อยู่ภายนอกโรงแรมได้ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ยังต้องพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่แขกเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้น เช่น ทรัพย์สินแขกสูญหาย อุบัติเหตุ เป็นต้น

1.4.2.9 พนักงานเปิดประตู (Doorman) มีหน้าที่ต้อนรับแขกด้วยการไหว้หรือโค้งคำนับ กล่าวทักทาย บริการเปิด-ปิดประตู จากนั้นช่วยพนักงานขนสัมภาระเมื่อแขกเดินทางมาถึงและเมื่อแขกออกจากโรงแรมโดยดูรายละเอียดได้จากรายงานการเดินทางมาถึงและออกจากโรงแรมของแขกในแต่ละวัน (Arrival and departure list) เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการ ถ้าเป็นแขกบุคคลสำคัญต้องปูพรมสีแดง มีเสาและเชือกกั้นบริเวณประตูทางเข้า ในช่วงฤดูฝนต้องจัดเตรียมร่มไว้สำหรับบริการแขก นอกจากนี้ยังมีหน้าที่บริการเรียกรถรับจ้างให้กับแจกอีกด้วย

1.4.3 คุณลักษณะและคุณสมบัติของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม โดยต้องมีลักษณะดังนี้ (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 126-127)

1.4.3.1 มีความชำนาญในงานของตน พนักงานจะต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในสิ่งที่พนักงานยังไม่มีทักษะและความชำนาญ

1.4.3.2 ความชำนาญด้านภาษาต่างประเทศ พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าจำเป็นต้องมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับดี เพราะต้องให้บริการแก่แขกชาวต่างชาติ นอกจากนี้ถ้าหากพนักงานสามารถพูดภาษาต่างประเทศอื่นๆได้เพิ่มเติมก็จะยิ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

1.4.3.3 เจตคติ พนักงานจะต้องมีความรู้สึกรักในงานของตน อันจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

1.4.3.4 บุคลิกภาพ พนักงานจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย มีบุคลิกคล่องแคล่วว่องไว พูดจาสุภาพ การวางตัว รู้จักกาลเทศะ เป็นต้น ทั้งนี้การที่พนักงานมีบุคลิกภาพที่ดีจะเป็นการสร้างความประทับใจและความเชื่อถือจากแขกได้อีกทางหนึ่ง

1.4.3.5 เป็นคนเปิดเผยและปิดตัวเองในบางกรณี สิ่งนี้ถือเป็นคุณสมบัติที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าทุกคนพึงมี กล่าวคือ เป็นคนที่เปิดเผยเมื่อต้องพบปะผู้คน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความจริงใจเต็มใจให้บริการแก่แขกทุกคน สำหรับกรณีเป็นคนปิด ยกตัวอย่างเช่น ไม่นำข้อมูลหรือเอกสารที่เป็นความลับของแขกหรือโรงแรมไปเปิดเผยให้บุคคลอื่นได้ล่วงรู้

1.4.3.6 มีสุขภาพดี พนักงานที่มีสุขภาพดีและแข็งแรง ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความยิ้มแย้มแจ่มใส กระฉับกระเฉง พร้อมที่จะปฏิบัติงานอันจะช่วยให้เกิดการบริการที่ดีและมีคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากในบางครั้งพนักงานอาจต้องทำงานล่วงเวลาและมีวันหยุดน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว

1.4.3.7 มีความจำดี ใช้สำหรับการจดจำชื่อและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแขกที่มาพักในโรงแรม เพื่อให้แขกเกิดความประทับใจ และรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของโรงแรม นอกจากนี้ ยังต้องสามารถจดจำข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราค่าบริการต่างๆ ในโรงแรมได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

1.4.3.8 หมั่นพัฒนาความรู้ของตนเองอยู่เสมอ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองตลอดจนข่าวสารบ้านเมือง เพื่อให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

1.4.3.9 ฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ลูกค้าตำหนิการให้บริการ หรือต้องการความช่วยเหลือ พนักงานต้อนรับส่วนหน้าจะต้องตั้งสติและรับฟังข้อมูลจากแขกอย่างตั้งใจและพยายามหาทางแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ให้กับแขกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1.4.3.10 ยิ้มแย้มแจ่มใส พนักงานต้อนรับส่วนหน้าจะต้องมีสีหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีท่าที่เป็นมิตรกับแขก ตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่

จากการประมวลเอกสารดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Operations)ซึ่งถือว่าพนักงานเหล่านี้เป็นกลุ่มที่เป็นกำลังสำคัญในการให้บริการของโรงแรม และเป็นแกนกลางที่ต้องช่วยประสานงานกับแผนกอื่นๆ ในโรงแรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว เนื่องจากมีการแบ่งแยกหน้าที่ของแต่ละแผนกได้เป็นอย่างชัดเจน อีกทั้งการทำงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าต้องทำงานภายใต้สภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องพบกับเหตุการณ์ สถานการณ์ และผู้มารับบริการที่แตกต่างกันตลอดเวลา การทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์นั้นๆ จากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง Adaptive

Performanceของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับองค์การในการนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประโยชน์กับธุรกิจโรงแรมต่อไป

ตอนที่ 2 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าในโรงแรม

จากความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงที่ได้นำเสนอไปนั้น ในตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง 2) การวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าในโรงแรม และ3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance)

สำหรับความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance) ได้ถูกกล่าวครั้งแรกโดยออลเวิร์ธและเฮสเก็ท (Allworth; & Hesketh. 1999) ได้นำประเด็นความสามารถในการปรับตัว (Adaptibility) มาใช้ในขอบเขตของการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และถ่ายโยงการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจากงานชิ้นหนึ่งไปสู่อีกชิ้นงานหนึ่งหรืออีกหลายๆ งานได้อย่างหลากหลาย โดยได้แบ่งการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ด้านที่เป็นการรู้คิด (Cognitive) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการเรียนรู้และทักษะการแก้ปัญหา และด้านที่ไม่ใช่การรู้คิด (Non-cognitive) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับตัวทางอารมณ์เพื่อเปลี่ยนสายอาชีพหรือความต้องการในงานโดยได้ตั้งข้อสังเกตว่าการปรับตัวและงานมีความสัมพันธ์กัน บุคคลที่มีการปรับตัวส่วนใหญ่สามารถเปลี่ยนงานได้ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติงานดี

ต่อมาพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) ได้ขยายความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นประสิทธิภาพที่บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองเพื่อตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ทั้งหน้าที่ เหตุการณ์ สถานการณ์ หรือข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ซึ่ง พูลากอส และคณะ เป็นกลุ่มบุคคลแรกๆที่นำเสนอรูปแบบการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างๆ โดยเริ่มจากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลและความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงได้วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 1,000 เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ จำนวน 24 อาชีพในกองทัพ จึงได้พัฒนาเป็นองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยันจนสามารถสรุปองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ได้ 8 ประเภท ดังนี้

1) การจัดการกับภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์วิกฤต (Handling emergencies or crisis situations) เป็นการกระทำที่เร่งรีบอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่คุกคามต่อชีวิต อันตราย หรือเป็นสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ อย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับความอันตรายหรือวิกฤตที่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย มีการควบคุมทางอารมณ์และการยังคงให้ความสนใจไปยังสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้า มุ่งจัดการภาวะอันตรายหรือภาวะฉุกเฉินว่าเป็นการกระทำที่จำเป็นและมีความเหมาะสม

2) การเผชิญกับความเครียดในการทำงาน (Handling work stress) เป็นการตั้งสติและใจเย็นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสภาวการณ์ที่มีความยาก หรือเมื่อภาระงานมาก ไม่แสดงอาการตื่นตูมเมื่อพบเจอกับข่าวหรือสถานการณ์ที่ไม่ทันได้คาดคิดมาก่อน มีการจัดการกับความคับข้องใจโดยมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหามากกว่าจะกล่าวโทษผู้อื่น มีความหยุ่นตัวและมีความเป็นมืออาชีพสูงในเหตุการณ์ที่มีความเครียด มีการแสดงออกที่สงบและมั่นคงที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นที่กำลังมองหาคำแนะนำ

3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving problems creatively) เป็นการวิเคราะห์และทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ เป็นการเปลี่ยนการมองปัญหาเพื่อค้นหามุมมองแนวคิดใหม่ๆ มีการบูรณาการข้อมูลที่ดูเหมือนว่าจะไม่มีความเกี่ยวข้องกันและพัฒนาการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีการคิดนอกกรอบ ค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ใช้ทรัพยากรใหม่ๆ เป็นต้น

4) การเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้ (Dealing with uncertain and unpredictable work situations) เป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพเมื่อมองไม่เห็นภาพรวมหรือข้อเท็จจริงทั้งหมดขณะนั้น มีการปรับเปลี่ยนในการตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ มีการปรับการวางแผน เป้าหมายการกระทำ หรือความสำคัญที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการกำหนดโครงสร้างตัวตนและผู้อื่นเพื่อให้มุ่งเน้นที่ความเป็นไปได้ในสถานการณ์ที่มีความเป็นพลวัต

5) การเรียนรู้หน้าที่ในงาน เทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ (Learning work tasks, technologies, and procedures) เป็นความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้แนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน การกระทำสิ่งที่จำเป็นเพื่อจะเก็บรักษาความรู้และทักษะที่มีอยู่ไว้ มีการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ อย่างรวดเร็วและชำนาญ การปรับกระบวนการหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ การเตรียมการป้องกันการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าในความต้องการในการทำงานและค้นหาและเข้าร่วมในการมอบหมายงานหรือการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวตนเองกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ มีการกระทำที่มุ่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น

6) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (Demonstrating interpersonal adaptability) เป็นความยืดหยุ่นและการเปิดใจกว้างเมื่อต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการฟังและคำนึงเกี่ยวกับมุมมองและความคิดเห็นของผู้อื่น และมีการเปลี่ยนแปลงความคิดของตนเองเมื่อมีเหตุผลอันสมควรที่จะกระทำ มีการเปิดกว้างและยอมรับข้อมูลป้อนกลับทางลบหรือข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการพัฒนาในงาน มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นแม้จะมีบุคลิกภาพที่หลากหลายกันสูงก็ตาม

7) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Demonstrating culture adaptability) เป็นการกระทำที่จะเรียนรู้และเข้าใจบรรยากาศ ความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของกลุ่ม องค์การ หรือวัฒนธรรมอื่นๆมีการบูรณาการ และยอมรับกับค่านิยม ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อที่จะทำตามหรือให้ความเคารพค่านิยมและขนบธรรมเนียมของผู้อื่น มีการทำความเข้าใจในการกระทำของบุคคลหนึ่งๆ และปรับแนวคิดเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่ม องค์การหรือวัฒนธรรมอื่นๆ ได้

8) ความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ (Demonstrating physically oriented adaptability) เป็นการปรับตัวต่อความท้าทายทางสภาพแวดล้อม เช่น อากาศร้อนเกินไป ความชื้นสูง อากาศ

หนาวเกินไป หรือความสกปรก การปรับตัวทางด้านน้ำหนัก และความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ หรือเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องใช้ร่างกายที่จำเป็นในงาน

จากนั้นกริฟฟิน และเฮสเก็ท (Griffin; & Hesketh. 2003) ได้เชื่อมต่อรูปแบบ 3 รูปแบบที่เป็นสื่อกลางพฤติกรรมการปรับตัว ได้แก่ 1) พฤติกรรมเชิงรุก(Proactive behavior)โดยบุคคลริเริ่มที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ที่มีผลทางบวกต่อสภาพแวดล้อม2) พฤติกรรมเชิงรับ(Reactive behavior) โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และ 3) พฤติกรรมความทนทาน(Tolerant behavior) เป็นการมีความสามารถที่จะดำเนินการได้เต็มที่แม้สถานการณ์จะไม่เอื้ออำนวยโดยได้ให้เหตุผลว่าการปฏิบัติงาน (Job performance) เป็นรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรม ดังนั้นกรอบแนวคิดที่ใช้จึงสามารถประยุกต์ได้กับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน จากนั้นจึงได้ทำการศึกษาด้วย 3 เป้าหมายหลัก ดังนี้ 1) ทดสอบกรอบแนวคิดโดยใช้การวัดพฤติกรรมการปรับตัวทั้งขอบเขตผลการปฏิบัติงานและตัวทำนาย เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง 2) ขยายงานวิจัยจากกลุ่มกองทัพไปยังพนักงานทั้งภาครัฐและเอกชน และ 3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของกลุ่มตัวทำนายต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดของความสามารถในการปรับตัวของบุคคล ได้แก่ การรู้คิด บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเชิงพฤติกรรม และการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดย กริฟฟิน และเฮสเก็ทได้นำแนวคิดองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 องค์ประกอบของพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) มาวิเคราะห์และได้จัดกลุ่มองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Theory of work adjustment) จนเหลือ 3 องค์ประกอบ คือ1) มิติเชิงรุก (Proactive) (ได้แก่ การจัดการกับภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์วิกฤต และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์)2) มิติเชิงรับ (Reactive) (ได้แก่ การเรียนรู้หน้าที่ในงานเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัวทางด้านกายภาพ) และ 3) มิติความทนทาน (Tolerant) (ได้แก่ การเผชิญกับความเครียดในการทำงานและการเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้)

ต่อมาในปี 2010 ชาร์บอนเนียร์-วอยริน อัคเรมี่ และแวนเดอร์เบิร์ก (Charbonnier-Voirin; Akremi; &Vanderberghe. 2010) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแนวคิดของพูลากอสและคณะ (Pulakos; et al. 2000) พบว่า การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ฉุกเฉินหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน 3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ และ 5) การจัดการความเครียด และในปี 2012 ชาร์บอนเนียร์-วอยริน และรัสเซล (Charbonnier-Voirin; & Roussel. 2012) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบอีกครั้ง เนื่องจากมีความรู้สึกว่าต้องการจะพัฒนาองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงให้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในบริบทของอาชีพที่กว้างขึ้น จึงทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance) จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving problems creatively) เป็นการเปลี่ยนการมองปัญหาเพื่อค้นหามุมมองแนวคิดใหม่ๆ มีการบูรณาการข้อมูลที่ดูเหมือนว่าจะไม่มีความเกี่ยวข้องกันและพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีการคิดนอกกรอบ ค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ใช้ทรัพยากรใหม่ๆ เป็นต้น

2) การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ฉุกเฉินหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน (Reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances) เป็นการแสดงถึงความสามารถที่จะจัดลำดับความสำคัญและมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานใหม่ๆ ได้

3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (Interpersonal adaptability) เป็นการแสดงถึงความสามารถของพนักงานในการปรับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเข้าสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ตาม

4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ (Training and learning effort) เป็นการแสดงถึงแนวโน้มที่จะริเริ่มกระทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการส่วนบุคคล มีการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ อย่างรวดเร็วและชำนาญ การปรับกระบวนการหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ การเตรียมการป้องกันการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าในความต้องการในการทำงานและค้นหาและเข้าร่วมในการมอบหมายงานหรือการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวตนเองกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ มีการกระทำที่มุ่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น

5) การจัดการความเครียด (Managing stress) เป็นการตั้งสติและใจเย็นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความยากลำบาก หรือเมื่อภาระงานมาก ไม่แสดงอาการตื่นตูมเมื่อพบเจอกับข่าวหรือสถานการณ์ที่ไม่ทันได้คาดคิดมาก่อนมีการจัดการกับความคับข้องใจโดยมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหามากกว่าจะกล่าวโทษผู้อื่นมีความหยุ่นตัวและมีความเป็นมืออาชีพสูงในเหตุการณ์ที่มีความเครียด มีการแสดงออกที่สงบและมั่นคงมีอิทธิพลต่อผู้อื่นที่กำลังมองหาคำแนะนำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปนิยามของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำที่เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้เข้ากับหน้าที่ใหม่ๆ สถานการณ์ใหม่ๆ หรือสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงเป็น 5 องค์ประกอบของชาร์บอนเนียร์-วอยริน และรัสเซล (Charbonnier-Voirin; & Roussel. 2012) คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) การเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด 3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ และ 5) การจัดการกับความเครียดเนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวได้รับการพิจารณาและทดสอบแล้วว่าสามารถใช้ได้หลากหลายอาชีพมากกว่าแนวคิดของผู้วิจัยท่านอื่นๆ

2.2 การวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง เริ่มจากพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) ได้สร้างเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงมี 8 องค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีข้อคำถามจำนวน 68 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค ตั้งแต่ .92 ถึง .97 และได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า องค์ประกอบทั้ง 8 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล ต่อมา กริฟฟิน และเฮสเก็ท (Griffin; &Hesketh. 2003) ได้สร้างเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดของ พูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) มาใช้ 7 องค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางกาย เนื่องจากพิจารณาแล้วไม่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการในหน้าที่งาน มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินคะแนนการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงใช้มาตรประมาณค่า 10 ระดับ ตั้งแต่ “ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้” (1 คะแนน) ถึง “เกินกว่ามาตรฐานที่คาดไว้” (9 คะแนน) และ“ไม่เหมาะสม” (10 คะแนน) มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคโดยรวมเท่ากับ .97 ส่วนชาร์บอนเนียร์-วอยริน อัคเรมี่ และแวนเดอร์เบิร์ก (Charbonnier-Voirin; Akremi; &Vanderberghe. 2010) ได้สร้างเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดของพูลากอสและคณะ (Pulakos; et al. 2000) ทั้ง 8 องค์ประกอบ มีข้อคำถาม 36 ข้อ ได้ทำการคัดเลือกข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมองค์การ จำนวน 5 ท่าน จนเหลือข้อคำถาม 19 ข้อแล้วนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลจากการวิเคราะห์พบว่ามีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบที่เข้าเกณฑ์ค่าไอเกนมากกว่า 1 และเมื่อได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคเท่ากับ .87 จากนั้นได้นำข้อคำถาม19 ข้อ มาทำการ cross-validatedในกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม คือ พนักงานบริษัทเกี่ยวกับการสื่อสาร และพนักงานบริษัทเกี่ยวกับการให้บริการทางธุรกิจ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 5 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลในทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคเท่ากับ .84 และ .87 ตามลำดับ ต่อมาในปี 2012 ชาร์บอนเนียร์-วอยรินและรุสเซล (Charbonnier-Voirin; & Roussel. 2012) ได้ทำการสร้างเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงทำการศึกษาในกลุ่มบริษัทการสื่อสาร และบริษัทให้บริการ โดยเริ่มจากการตรวจสอบนิยามขององค์ประกอบการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงจากพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) ว่าสอดคล้องกับตัวอย่างข้อคำถาม ในแต่ละองค์ประกอบจากนั้น ผู้จัดการ จำนวน 5 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน จากบริษัทในภาคส่วนอุตสาหกรรมบริษัทการสื่อสารได้ถูกเลือกให้เข้ามาสัมภาษณ์ โดยจะให้อธิบายระบุพฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไปที่มักต้องใช้เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การทำงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิผลจึงได้วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว นำผลดังกล่าวร่วมกับมิติการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) จึงทำให้ได้ข้อคำถาม 45 ข้อ จากนั้นได้เพิ่มรูปแบบมาตรลิเคิร์ท 7 ระดับ ตั้งแต่“ปฏิบัติมากที่สุด”ถึง “ไม่ปฏิบัติเลย” โดยข้อคำถามแต่ละข้อได้ถูกตรวจสอบโดยกลุ่มคณะนักวิจัยพฤติกรรมองค์การ สำหรับความชัดเจนและการวางแนวข้อคำถามในแต่ละมิติ กระบวนการนี้ช่วยในการขจัดข้อคำถามที่ไม่ดี คลุมเครือ ไม่เป็นตัวแทน และ/หรือใช้คำฟุ่มเฟือย จากการเห็นสอดคล้องกันของกลุ่มคณะนักวิจัยจึงทำให้ได้ข้อ

คำถามจำนวน36 ข้อ และได้ตรวจสอบความชัดเจนและความหมายของแต่ละข้อคำถามอีกครั้งกับนักวิจัย จำนวน 10 คน และพนักงาน จำนวน 18 คน ซึ่งไม่พบข้อบกพร่องใดๆ จึงได้ข้อคำถาม 36 ข้อ ใช้มาตรวัดลิเคิร์ท 7 ระดับ และได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิเคราะห์ได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ แต่ตัดองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางกายทิ้งเนื่องจากมีค่าความเชื่อมั่นภายในต่ำ จึงเหลือองค์ประกอบที่ใช้ได้5 องค์ประกอบจำนวน 19 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคในแต่ละมิติ ตั้งแต่ .78 ถึง .87และได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน นอกจากนี้พบว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) อีกด้วย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของชาร์บอนเนียร์-วอยรินและรุสเซล (Charbonnier-Voirin; & Roussel. 2012) เนื่องจากมีคุณสมบัติทางการวัดที่ดีและมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ โดยเป็นการประเมินการแสดงออกหรือการกระทำของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม แบบวัดนี้ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ปฏิบัติมากที่สุด” ถึง “ไม่ปฏิบัติเลย” พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ในการศึกษาการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรม ที่เป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมได้มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสาเหตุของพฤติกรรมเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งทฤษฎีที่มาจากสาเหตุทางด้านตัวบุคคลด้านสภาพแวดล้อม และเพื่อให้เกิดความครอบคลุมสาเหตุทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลในการอธิบายปรากฏการณ์ของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น งานวิจัยของฮาน (Han. 2003) สโตกส์ (Stokes. 2008) ฮาน และวิลเลียมส์ (Han; & William. 2008) เป็นต้น

ตอนที่ 3 อิทธิพลของความความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าในโรงแรม

ในตอนนี้ เป็นการนำเสนออิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การนำเสนอในตอนนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน 2) รูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน 3) การวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความยึดมั่นผูกพันในงาน Employee Engagement

3.1.1 ความหมายของความยึดมั่นผูกพันในงาน

การบริหารงานขององค์การในปัจจุบันต่างคิดค้นวิธีการดูแลรักษาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แนวคิดการบริหารงานองค์การสมัยใหม่จึงถูกนิยมนำมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน (Employee engagement) (Endres

and Mancheno-Smoak, 2008; Ketter, 2008; Pauken and Wildermuth, 2008; Saks, 2006) ซึ่งคานห์ (Kahn. 1990) เป็นบุคคลแรกที่ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยระบุว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ ความยึดมั่นผูกพัน จึงหมายถึงการใช้พลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์การ เช่นเดียวกับที่ มาสลาช ชอยฟีลิ และลิเทอร์ (Maslach, Schaufeli& Leiter. 2001) ได้นิยามความยึดมั่นผูกพันว่าเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องอยู่กับงานและพนักงานรู้สึกว่าตนเอง มีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ต่อมา โรธบาร์ด (Rothbard. 2001) ได้นิยามความหมายของความยึดมั่นผูกพันในงานออกเป็น 2 แนวคิด คือ ความใส่ใจ หมายถึง การดำรงอยู่ของการรับรู้และระยะเวลาที่ใช้เพื่อคิดคำนวณเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการมีใจจดจ่อ หมายถึง ความเข้มข้นของความสนใจในบทบาทของตน ซึ่งสอดคล้องกับ กัลลัพ Gallup (2013) ได้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันว่าเป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย และได้แบ่งประเภทความความยึดมั่นผูกพันออกเป็น 3 ลักษณะคือ 1) ยึดมั่นผูกพัน (engaged) หมายถึง พนักงานที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกผูกพันกับงานและน่าจะมีส่วนเสริมสร้างในทางบวกให้กับองค์การ 2) ไม่ยึดมั่นผูกพัน (not engaged) หมายถึง พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานมีความมุ่งมั่นพยายามน้อยที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์การ และ 3) แสดงออกถึงความไม่ยึดมั่นผูกพันอย่างเด่นชัด (actively disengaged) หมายถึง พนักงานไม่มีความสุขในการทำงานและไม่มีผลผลิตในการทำงาน แล้วยังแผ่ขยายพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมายังเพื่อนร่วมงานด้วย

แม้จะมีนักวิชาการที่ให้นิยามของความยึดมั่นผูกพันในงานไว้หลายท่าน แต่นิยามของ ชอยฟีลิ และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) เป็นนิยามที่ถูกพบมากในงานวิจัย ซึ่ง ชอยฟีลิ และคณะ ได้ให้นิยามความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงานที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1) ความกระตือรือร้น (vigor) หมายถึงการมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะเผชิญอุปสรรค

2) การทุ่มเทอุทิศ (dedication) หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3) ความจดจ่อใส่ใจ (absorption) หมายถึงความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงาน เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีการเทียบเคียงองค์ประกอบทั้ง 3 มิติของความยึดมั่นผูกพันในงานข้างต้นกับองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงาน ของเมย์ และคณะ (May; et al. 2004) ได้แก่องค์ประกอบทางกาย (physical component) องค์ประกอบทางอารมณ์ (emotional component) และองค์ประกอบทางการรู้คิด (cognitive component) นั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบความกระตือรือร้น การทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจตามลำดับถึงแม้จะใช้ชื่อที่แตกต่างกัน (Schaufeli&Salanova. 2008)

สำหรับความยึดมั่นผูกพันในงานในบริบทการทำงานของพนักงานโรงแรมนั้น จะพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่จะต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเท และกระตือรือร้นในการทำงาน หากพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานก็จะทำให้พนักงานมีพลังในการให้บริการแก่ลูกค้า มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความประทับใจกับลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบในการวัดความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดของชอยฟีลิ และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) คือ 1) ความกระตือรือร้น (vigor) 2) การทุ่มเทอุทิศ (dedication) 3) ความจดจ่อใส่ใจ (absorption)

3.2 รูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันในงานที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มีความสำคัญ เพราะผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งจากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน สามารถนำมาสรุปเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้ (จารุวรรณ ยอดระฆัง. 2554)

3.2.1. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน กล่าวคือ ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย เป็นเอกลักษณ์และท้าทายความรู้ความสามารถของบุคลากรส่งผลให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ซูลส์ และ ซูลส์ (Schultz & Schultz. 2002) อีกทั้งการเพิ่มคุณค่าของงาน เพิ่มความน่าสนใจและมีความหลากหลายจะทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และต้องการทุ่มเททำงานหรือพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความมีอิสระในการตัดสินใจและการมองเห็นเส้นทางความสำเร็จในงานได้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงานสูง แต่ในทางกลับกันความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันในงานระดับต่ำ บารอน และ กรีนเบอร์ก (Baron & Greenberg. 2003)

3.2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลและผลตอบแทน นิวสตรอม (Newstrom.2007) รวมถึงนโยบายและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาภายในองค์การ กล่าวคือ บุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้ว่าองค์การเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของบุคลากรเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันในงานในระดับสูง นอกจากนี้สัมพันธภาพภายในกลุ่มงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานและการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานมากกว่าการทำงานคนเดียว ซูลส์ และ ซูลส์ (Schultz & Schultz.2002)

3.2.3 ปัจจัยด้านทรัพยากรส่วนบุคคล กล่าวคือ การรับรู้สมรรถภาพแห่งตนและความภาคภูมิใจในตนเองเป็นปัจจัยที่เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน นอกจากนี้ ซูลส์ และ ซูลส์ (Schultz; & Schultz. 2002) เสนอว่าอายุ ระดับการศึกษา ความต้องการเติบโตก้าวหน้า ความยึดมั่นในจริยธรรม มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร

ทั้งนี้ปัจจัย 3 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับรูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demands; & Resources Model: JD – R Model) นำเสนอโดย เดเมอรอทติ และคณะ (Demerouti; et al.2001)ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยพัฒนาเป็นรูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ซึ่งเป็นรูปแบบที่เสนอเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานของพนักงานที่มีอยู่ในทุกๆ องค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ความต้องการของงาน (Job Demands) หมายถึง ลักษณะของงานหรือเงื่อนไขในการทำงานที่องค์กรมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบซึ่งอาจเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรต้องใช้ความอดทน พยายามทั้งร่างกาย และจิตใจ เพื่อทำให้สำเร็จตามเป้าหมายและอาจเกิดความเครียดหากไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ เช่น ภาระงานและระยะเวลาการทำงานณี่จำกัด

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งองค์การสนับสนุนให้แก่บุคลากรเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยลดแรงกดดันทั้งร่างกายและจิตใจที่มีต่อความต้องการของงาน รวมถึงช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาและก้าวหน้าในการทำงาน

ต่อมาเบเคอร์ และ เดเมอรอทติ (Bakker &Demerouti. 2006) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานตามแบบจำลอง สามารถส่งผลให้เกิดกระบวนการทางจิตได้ 2 ลักษณะ คือ

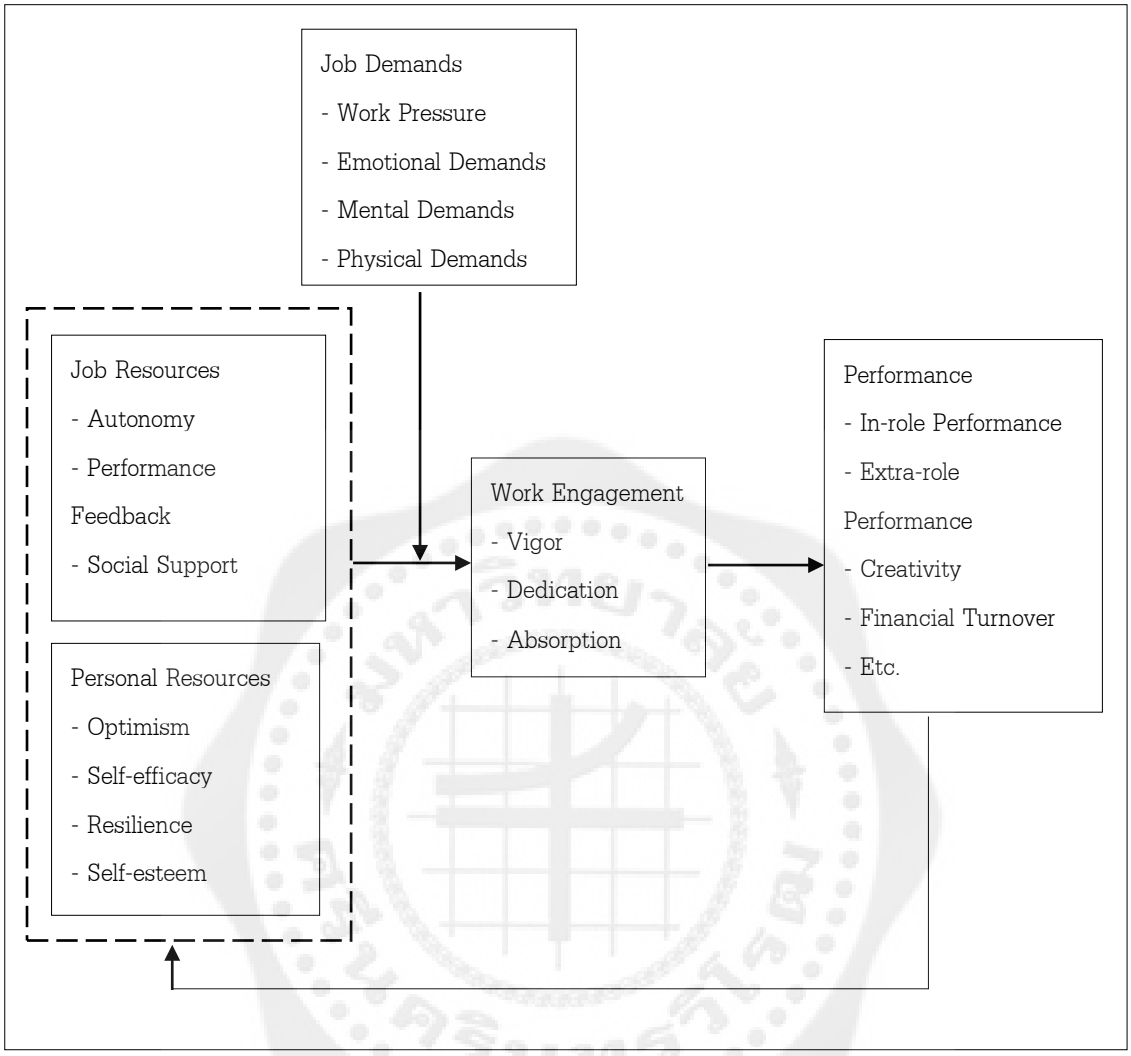
1. กระบวนการกระตุ้นการใช้พลังในการทำงาน Energetic Process หมายถึง สภาวะการทำงานของบุคลากรที่ต้องใช้ความพยายามทางจิตใจ อารมณ์และร่างกายอย่างสูงเพื่อรับผิดชอบภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ Job Demands จนอาจเกิดความตึงเครียดและเหนื่อยล้าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตได้

2. กระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน Motivational Process หมายถึง สภาวะการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนปัจจัยเอื้อต่อการทำงานซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและนำไปสู่การเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูง มีความรู้สึกไม่ใยดีต่องานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องน้อยลงและมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานจึงมีบทบาทเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในซึ่งสามารถสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเติบโต การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การให้อิสระในการทำงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีแรงจูงใจภายนอกที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การสนับสนุนทรัพยากร เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง

ซานโทโปโล และคณะ (Xanthropoulou; et al. 2007) ได้ขยายขอบเขตแบบจำลองโดยนำทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองด้วย โดยปัจจัยด้านลักษณะของงานและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งองค์การสนับสนุนให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยลดแรงกดดันทั้งร่างกายและจิตใจที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้พัฒนาและก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลสอดคล้องกับ ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) หมายถึง คุณสมบัติเชิงบวกของบุคลากรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ความสามารถในการเผชิญปัญหาและการควบคุมสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงาน

เบเคอร์ และคณะ (Bakker &Demerouti. 2008) ได้เสนอรูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวมโดยอิงจากแนวคิดรูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job demands and resources model หรือ JD-R model)โดยเพิ่มในส่วนที่เป็นทรัพยากรบุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานต่างมีความสัมพันธ์กัน และทรัพยากรบุคคลสามารถเป็นตัวพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน กล่าวคือพนักงานที่มีการมองโลกในแง่ดี มีการรับรู้ความสามารถตนเอง มีความยืดหยุ่น และการเห็นคุณค่าในตนเองสูงแล้ว จะสามารถช่วยขับเคลื่อนปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี พนักงานจะมีความผูกพันในงานยิ่งขึ้น โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเช่น การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า และลักษณะงานที่มีความเป็นอิสระ เป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการจูงใจที่นำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันในงาน และส่งผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานจะมีความโดดเด่นและมีศักยภาพจูงใจมากยิ่งขึ้นเมื่อพนักงานเผชิญกับความต้องการจากงาน(เช่น ภาระงาน ความกดดันทางอารมณ์ และจิตใจ) รูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงานกำหนดให้ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานและทรัพยากรบุคคลมีความเป็นอิสระหรือร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อความต้องการของงานมีสูง และความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลกระทบทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดังปรากฏในภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบ 1 รูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของความยึดมั่นผูกพันในงาน (Bakker & Demerouti. 2008)

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Bakker; & Demerouti. 2008) เพื่อมาอธิบายรูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม ประกอบไปด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรงาน ซึ่งรายละเอียดของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานผู้วิจัยจะกล่าวในลำดับถัดไป

3.3 การวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษาข้อมูล พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานส่วนใหญ่ ใช้แบบแบบวัดตามแนวคิดของ มาสลาช และคณะ (Maslash; et al. 2001) โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นความรู้สึกตรงกันข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงาน จึงเสนอแบบวัดความเหนื่อยหน่ายในงานเพื่อมาวัดความยึด

มั่นผูกพันในงาน โดยใช้วิธีการให้คะแนนแบบตรงกันข้าม ประกอบด้วย องค์ประกอบเกี่ยวกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความรู้สึกลดค่าความเป็นบุคคลให้ผู้อื่น และความสามารถในอาชีพ โดยบุคลากรที่มีความผูกพันในงานจะมีคะแนนต่ำในด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และความรู้สึกลดค่าความเป็นบุคคลให้ผู้อื่น และจะมีคะแนนสูงในด้านความสามารถในอาชีพ

ต่อมา เดเมอรอทติ และเบเคอร์ (Demerouti; & Bakker.2008) ได้สร้างเครื่องมือวัด Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) ซึ่งในเบื้องต้นแบบวัดนี้ถูกพัฒนาขึ้นสำหรับวัดความเหนื่อยหน่ายในงานเช่นเดียวกัน โดยประกอบไปด้วยข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ วัดด้านความเหนื่อยล้าและการมองโลกในแง่ลบ ซึ่งเมื่อกลับค่าคะแนนของข้อคำถามให้ตรงกันข้ามแล้วจึงนำไปประยุกต์ใช้เป็นแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานนั่นเอง นอกจากนี้ เมย์ และคณะ (May; et al. 2004) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความกระตือรือร้น การอุทิศทุ่มเทและการจดจ่อใส่ใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบในแบบวัด The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ซึ่งเป็นแบบวัดของชอยฟีลิ และคณะ (Schaufeli; et al. 2002)

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวัดความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมตามแนวคิดของชอยฟีลิ และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตรประเมินค่า 6 อันดับตั้งแต่ ไม่จริงที่สุด(1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับพนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนสูงกว่าหมายถึงพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานมากกว่าพนักงานที่มีคะแนนต่ำกว่า

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

จากรูปแบบของทรัพยากรบุคคลและงานที่ได้นำเสนอไปนั้น เป็นการนำเสนอถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน หากพิจารณาถึงผลลัพธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น พบงานวิจัยจำนวนมากที่เสนอว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์การ เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เซก (Sake. 2006) ความผูกพันต่อองค์การ ชอยฟิลิ และ บากเกอร์ (Schfaufeli& Bakker. 2004) พฤติกรรมการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Bakker, Demerouti& Verbeke. 2004) แนวโน้มการลาออกในระดับต่ำ บุคลากรมีแรงจูงใจในการสร้างผลผลิตเพิ่มขึ้น (Diefendroff; et al. 2002) โดยเฉพาะการปฏิบัติงาน Performance เป็นตัวแปรที่นิยมมาทำพิจารณาเป็นผลลัพธ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของคิมและคณะ (Kim; et al. 2012) ที่ได้ทำการศึกษาและทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงาน โดยทำการสืบค้นผลงานวิจัยตั้งแต่ 2005 – 2012 พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 134 ผลงาน แต่มีงานวิจัยที่ผ่านเกณฑ์และนำมาใช้ในการวิจัยจำนวน 20 ผลงาน ผลการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเชิงเหตุ ได้แก่ ความต้องการในงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิด(Job demands and resources model) สำหรับผลของความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ การปฏิบัติงาน งานวิจัยส่วนใหญ่จำแนกการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วนคือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ Task Performance กับ การปฏิบัติงานตามบริบท Contextual Performance ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คริสเตียนและคณะ (Christian; et al. 2011) ที่ทำการวิเคราะห์อภิมานความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานตาม

หน้าที่ Task Performance และ การปฏิบัติงานตามบริบท Contextual Performance โดยมีงานวิจัยในช่วงระหว่างปี 1999 ถึง เมษายน 2010 พบงานวิจัยที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 230 ผลงาน ผลจากการวิจัยพบว่ามีงานวิจัยที่นอกจากจะศึกษาความสัมพันธ์ของยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังศึกษาความเป็นตัวแปรคั่นกลางของความยึดมั่นผูกพันในงานอีกด้วย สำหรับตัวแปรการปฏิบัติงานที่เป็นผลของความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น คริสเตียน และคณะ เสนอว่านอกจากจะศึกษากับการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการปฏิบัติงานตามบริบทแล้ว ควรมีการขยายขอบเขตของการวัดการปฏิบัติงาน ให้มีความสอดคล้องกับงานและสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง Adaptive Performance

จากการทบทวนเอกสารข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดรูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของความยึดมั่นผูกพันในงาน เบเคอร์และเดเมอรอทติ (Bakker &Demerouti. 2008) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement)กับการปฏิบัติงาน (Performance) พบว่า ชูไทและบลัคเล่ย์ (Chughtai& Buckley. 2011) ได้ทำการศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-role jobperformance) ในระดับปานกลาง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r = 0.41 และความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่พิเศษ (Extra-role job performance) ในระดับปานกลาง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r = 0.46และได้ทำการวิเคราะห์ (Path analysis) พบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-role job performance) โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.81และความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่(Extra-role job performance)โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.37 ผลการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนใกล้เคียงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมากRMSEA=0.02และงานวิจัยของ คริสเตียนและคณะ (Christian; et al. 2011) ที่ทำการวิเคราะห์อภิมานความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ Task Performance และการปฏิบัติงานตามบริบท Contextual Performance โดยมีงานวิจัยในช่วงระหว่างปี 1999 ถึง เมษายน 2010 พบงานวิจัยที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 230 ผลงาน ผลจากการวิจัยพบว่ามีงานวิจัยที่นอกจากจะศึกษาความสัมพันธ์ของยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังศึกษาความเป็นตัวแปรคั่นกลางของความยึดมั่นผูกพันในงานอีกด้วย สำหรับตัวแปรการปฏิบัติงานที่เป็นผลของความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น คริสเตียน และคณะ เสนอว่านอกจากจะศึกษากับการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการปฏิบัติงานตามบริบทแล้ว ควรมีการขยายขอบเขตของการวัดการปฏิบัติงาน ให้มีความสอดคล้องกับงานและสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง Adaptive Performance

จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมันผูกพันในงาน และการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่าความยึดมันผูกพันในงานน่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 4 อิทธิพลของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าในโรงแรม

ในตอนนี้ เป็นการนำเสนออิทธิพลของทรัพยากรบุคคล (Personal Resources) ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบตัวแปรทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก 2) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง และ 3) จิตบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

4.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

4.3 จิตบริการ

4.1 ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

4.1.1 ความหมายของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

คำว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก Psychological Capital มาจากแนวคิด Positive Psychology ซึ่งเป็นแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก ตัวแปรนี้ถูกนำมาใช้ในการประเมินค่าในตัวของมนุษย์ เป็นการแสดงถึงแนวโน้มของแรงจูงใจในตัวมนุษย์ แนวคิดนี้ริเริ่มโดย ลูแทนส์ และคณะ (Luthans; et al. 2007) โดยได้กำหนดโครงสร้างของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกประกอบไปด้วย ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (Confidence) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความหยุ่นตัว (Resilience) เมื่อรวมทั้งสี่องค์ประกอบเข้าด้วยกัน เรียกว่า Psychological Capital ซึ่งหมายถึง ลักษณะและสภาวะจิตใจทางบวกของบุคคลที่ประกอบด้วย 1) มีความมั่นใจเพื่อให้ได้มาซึ่งการประสบผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทาย 2) สร้างความคิดทางบวกหรือการมองโลกในแง่ดีต่อการจะได้มาซึ่งความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต 3) มีความพากเพียรพยายามที่จะไปให้ถึงเป้าหมายและมีทางเลือกของหาทางไปสู่เป้าหมาย 4) เมื่อประสบปัญหาและสถานการณ์ที่เลวร้ายก็ยังคงยืนหยัด และหยุ่นตัวต่อสู้กับปัญหานั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ยังมีตัวแปรอื่นที่นำมาพิจารณาในกลุ่มของตัวแปรจิตวิทยาเชิงบวกเช่น ทวีศักดิ์ สิริรัตน์เรขา (2552) ได้กล่าวถึงภูมิคุ้มกันทางใจ หรือพลังสุขภาพจิต (RQ-Resilience Quotient) ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้คนเราสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ร้ายๆ ไปได้ โดยมีการฟื้นฟูสภาพอารมณ์และจิตใจได้อย่างรวดเร็วไม่จมอยู่กับความทุกข์มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดีสามารถกลับมาดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุขอีกครั้ง อาร์คิว (RQ) เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคลที่ทำให้สามารถรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันได้อย่างแข็งแกร่ง มีองค์ประกอบสำคัญ3 เรื่อง คือ อึด-ฮึด-สู้ 1)อึด คือ มีความเข้มแข็งทางจิตใจ สามารถทนทานต่อภาวะกดดันได้ดี จัดการความเครียดได้อย่างเหมาะสม ควบคุมอารมณ์ได้ดี ยิ้มสู้กับทุกสถานการณ์ 2)ฮึด คือ มีศรัทธา

และกำลังใจที่ดี เชื่อว่าสิ่งเลวร้ายต่างๆ ย่อมผ่านพ้นไปได้ สามารถให้กำลังใจตัวเอง และได้รับกำลังใจจากคนรอบข้าง และ 3) สู้ คือ สามารถต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคอย่างชาญฉลาด มีทักษะในการแก้ไขปัญหาดี หาทางออกได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้

ลูธานส์ และคณะ (Luthans; et al. 2007) ได้กล่าวถึงทุนทางจิตใจเชิงบวก (Positive psychological capital) ที่จะสามารถเป็นภูมิคุ้มกันให้บุคคลฝ่าวิกฤติต่างๆ ไปได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) เป็นความมั่นใจว่าความสามารถของตนเพียงพอในการรับมือและเอาชนะต่อสิ่งท้าทายที่ต้องเผชิญ 2) ความยืดหยุ่น (Resiliency) เป็นความสามารถในด้านบวกในการต้านทานและรับมือกับความเครียดและอุปสรรคปัญหา อีกทั้งสามารถรื้อฟื้นตนเองกลับสู่ปกติได้อย่างรวดเร็ว หลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก 3) ความหวัง (Hope) เป็นความรู้สึกด้านบวกต่อจุดมุ่งหมายว่าจะสำเร็จได้ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจความมุ่งมั่นพากเพียรในการค้นหาและทำตามกระบวนการวิธีเพื่อมุ่งสู่จุดหมายนั้น และ 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นความสามารถในการคาดหวังผลลัพธ์ด้านบวก ท่ามกลางอุปสรรคปัญหา

อรพินทร์ ชูชม และคณะ (2554) ได้นิยามภูมิคุ้มกันทางจิตเป็นคุณลักษณะทางจิตใจของบุคคลที่ประกอบด้วยความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ มีสติสัมปชัญญะ มีความหวัง มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ภูมิคุ้มกันทางจิตมี 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) สติ-สัมปชัญญะ หมายถึง การที่บุคคลมีความระลึกได้ และตระหนักรู้อย่างใส่ใจในการคิด พูด และกระทำให้ดำเนินไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสม 2) การพึ่งพาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง พึ่งพาจุดเด่นและความสามารถของตนเอง ใช้ความสำเร็จในอดีตที่จะสนับสนุนและแนวทางการกระทำของตนเอง 3)ความหวัง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าชีวิตมีความหมาย มีเป้าหมายมีหนทางที่สามารถบรรลุได้ 4)การเผชิญปัญหา หมายถึง วิธีการมุ่งแก้ปัญหาที่บุคคลใช้ความพยายามคิดหาหนทางแก้ปัญหาที่บุคคลเผชิญอยู่ในชีวิตประจำวันหรือความเครียดด้วยตัวเองหรือแสดงออกถึงความต้องการแก้ปัญหาโดยมีการขอคำปรึกษาในตัวปัญหานั้นกับแหล่งต่างๆที่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ และหาข้อมูลข่าวสารประกอบเพื่อช่วยแก้ปัญหา และ 5)ความยืดหยุ่นหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับตัวหรือฟื้นตัวกลับคืนมาได้จากการเผชิญปัญหาอุปสรรคมีจิตใจที่เข้มแข็งมั่นคงในการอดทนต่ออุปสรรคและความเครียด สามารถจัดการกับความรู้สึกอารมณ์ของตนเองได้ ปรับอารมณ์ความคิดและพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพการณ์และสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

กล่าวโดยสรุปทุนทางจิตเชิงบวก เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นทุนทางจิตใจ ที่ประกอบด้วยความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ มีสติสัมปชัญญะ มีความหวัง มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ประกอบกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งในการที่บุคคลจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่าคือ การมีทุนทางจิตเชิงบวกที่ดีในตนเอง พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทางสังคมได้ รวมทั้งสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าทุนทางจิตเชิงบวกช่วยส่งเสริมให้บุคคลดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ

4.1.2 การวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมาพบการสร้างเครื่องมือวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นจำนวนมาก และได้นำมาศึกษากับบุคลากรหลากหลายสาขาอาชีพ เช่น องค์กรธุรกิจ การศึกษา และวิชาชีพทางสุขภาพและจากการรวบรวมพบว่า เครื่องมือวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เรียกว่า Psychological capital questionnaire หรือPsyCap questionnaire (PCQ) พัฒนาขึ้นโดยลูธานส์ ยูเซฟ และอโวลิโอ (Luthans; Youssef; &Avolio. 2007: 237-238)เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย และเครื่องมือวัดนี้ได้ทำการคัดเลือกมาจากเครื่องมือวัดในแต่ละองค์ประกอบในบริบทของสังคมไทย คือ ณัฐวุฒิ อรินทร์ (2555) ได้นำแบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดยลูธานส์ ยูเซฟ และอโวลิโอมาพัฒนาสร้างข้อคำถามเพิ่มเติมตามนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแบบวัดต้นฉบับและมีการนำไปใช้วัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกในบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดชายแดนใต้ มีจำนวนข้อคำถาม 40 ข้อ

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือวัดทุนทางจิตเชิงบวกที่พัฒนาโดยที่พัฒนาขึ้นโดยลูธานส์ ยูเซฟ และอะโวลิโอร่วมกับพิจารณาเลือกข้อคำถามของณัฐวุฒิ อรินทร์ (2555) โดยนำข้อคำถามมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม

4.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยพบว่าทุนทางจิตเชิงบวก มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Luthans et al., 2007) เช่นเดียวกับการศึกษาของอรพินทร์ ชูชม และคณะ พบว่า ภูมิคุ้มกันทางจิตมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อคุณภาพของนิสิต (β = .466) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือนิสิตที่มีภูมิคุ้มกันทางจิตมาก จะเป็นนิสิตที่มีสุขภาวะสูง มีความสามารถในการแก้ปัญหามาก มีพฤติกรรมเอื้อสังคมสูงและมีการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากตามไปด้วย และผลจากการวิจัยที่ศึกษาแนวคิดที่ใกล้เคียงกับภูมิคุ้มกันทางจิตได้แก่ ทุนพลังใจทางบวก หรือทุนทางจิตใจเชิงบวกพบผลเช่นเดียวกัน เช่นการศึกษาของปัญจมาส ทวิชาตานนท์ (2555) ที่พบว่าทุนพลังใจทางบวกมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่องค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ปฏิบัติงานด้านเอดส์และผลการวิจัยของณัฐวุฒิ อรินทร์ (2555) พบว่าทุนทางจิตใจเชิงบวกมีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาวะทางจิต พฤติกรรมการให้บริการ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสาธารณสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ลูธานส์และคณะ (Luthans; et al. 2005) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศจีนผลการศึกษาจากการประเมินโดยผู้บริหารพบว่าสภาวะทางบวกของพนักงานอันได้แก่ความหวังการมองโลกในแง่ดีและการปรับฟื้นคืนสภาพเมื่อทั้งสามองค์ประกอบรวมตัวกันเป็นโครงสร้างหลักของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกพบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาของลูธานส์และคณะ (Luthans; et al.2007)ศึกษาแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดและศึกษาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจผลการศึกษาพบว่าผลรวมในตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเองความหวังการมองโลกในแง่ดีและการปรับฟื้นคืนสภาพที่เรียกว่าทุนทางจิตวิทยาเชิง

บวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการศึกษาของเรโก้และคณะ (Rego;etal.2010)ศึกษาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโปรตุเกสสำรวจการวางตัวเป็นกลางในบริบทของระบบการประเมินผลการศึกษาพบว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ 39%การศึกษาของฮ็อดเจส (Hodges. 2010) ที่ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความยึดมั่นผูกพันในงานช่วงวิกฤตการณ์การเงิน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ความยึดมันผูกพันในงานและการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก น่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน

4.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness to Experience)

4.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

บุคลิกภาพเป็นกลุ่มคุณลักษณะของบุคคลที่ทนทานและมีเอกลักษณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์ (Carver; & Scheier.2000: 5) ส่วนลาร์เซน และบัส (Larsen; & Buss. 2010: 4) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นกลุ่มคุณลักษณะและกลไกจิตใจของบุคคล มีการจัดระเบียบและมีความทนทาน มีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและการปรับตัวทั้งภายในและสภาพแวดล้อม และศรีธรรม ธนะภูมิ (2535: 14) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยที่มีการแสดงออกซ้ำๆ เพื่อการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น จึงสรุปว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยของบุคคล และเป็นกลไกทางจิตใจของบุคคล ที่กำหนดให้บุคคลมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์

แนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบของคอสตา และแมคเครา (Costa; & McCrae. 1985; 1992) นั้นมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีคุณลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งคุณลักษณะนิสัยนั้นเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร (Consistency) ในตัวบุคคลโดยบุคคลมักจะแสดงนิสัยนั้นๆ ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น คนที่มีนิสัยเจ้าอารมณ์ จะอารมณ์เสียได้ง่ายในแทบทุกสถานการณ์ คนที่มีนิสัยเก็บตัว ก็จะไม่ชอบเข้าสังคม ไม่ชอบทำความรู้จักกับใครก่อน ไม่เปิดเผยตัวเอง ส่วนคนที่มีลักษณะที่เป็นคนใจดีก็จะใจดีไปทุกเรื่อง แม้แต่ในเรื่องที่ไม่ควรใจดี เป็นต้น ซึ่งคนแต่ละคนมีนิสัยประจำตัวหลายอย่างไม่ใช่เฉพาะ 1 ด้านหรือ 2 ด้านเท่านั้น (ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2558: 66-67) โดยทฤษฎีคุณลักษณะนิสัยที่เป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Model) เป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาและสามารถใช้ได้กับบุคคลทุกวัย (Cloninger. 2009) ทั้งยังสามารถใช้ได้ในหลายวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันด้วย (McCrae; &Allik. 2002) ซึ่งบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว หรือแบบมั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism or Emotional Stability) 2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)3) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness to Experience) 4) บุคลิกภาพแบบอ่อนโยน (Agreeableness) และ5) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Stewart; & Nandkeolyar.2006; Echchakoui. 2013) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (i.e., Griffin; &Hesketh. 2003; Huang; et al. 2014) และบุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ (i.e., Echchakoui. 2013; Huang; et al. 2014) สำหรับในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผู้วิจัยเลือกศึกษาบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างเนื่องจากเป็นรูปแบบบุคลิกภาพที่มีใกล้เคียงกับพนักงานในสายงานบริการ

บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness to experience) เป็นลักษณะของบุคคลที่มี 6 ลักษณะย่อยที่สำคัญดังนี้ 1) ช่างฝัน (Fantasy) คือ ผู้ที่มีจินตนาการชัดเจน มีความคาดหวัง และเห็นความสำคัญของอนาคต 2) การมีสุนทรียะ (Aesthetics) คือ ผู้มีความหวั่นไหวกับสิ่งรอบตัว ชื่นชมต่อศิลปะและความงดงามอย่างลึกซึ้ง 3) การมีความรู้สึก (Feelings) คือ ผู้ที่รับรู้อารมณ์ความรู้สึกภายในของบุคคลอื่น สามารถประเมินอารมณ์ความรู้สึกนั้นและให้ความสำคัญกับทุกอารมณ์ที่เกิดขึ้น 4) การมีการกระทำ (Actions) เป็นผู้ที่ชอบความแปลกใหม่ ไม่ชอบความจำเจซ้ำซาก มักมีงานอดิเรกมากมายและตั้งใจทำกิจกรรมเหล่านั้นที่แตกต่างไปจากผู้อื่น 5) การมีความคิด (Idea) คือ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ตั้งใจ พิจารณาความคิดใหม่ๆ และยึดมั่นในเหตุผล และ 6) การมีค่านิยม (Values) คือ ผู้ที่พร้อมต่อการแลกเปลี่ยนค่านิยมต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ค่านิยมของตนเอง (Costa; & McCrae. 1985; 1992) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างสูงจะเป็นบุคคลที่มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ ชอบความหลากหลาย อยากรู้อยากเห็น ใจกว้าง จิตใจอ่อนโยน ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างต่ำ จะเป็นบุคคลที่ไม่สร้างสรรค์ ยึดติดกรอบ ชอบงานซ้ำซาก ไม่กระหายใคร่รู้ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หยาบกระด้าง เป็นต้น (ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2558: 80)

4.2.2 การวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบผู้สนใจนำบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของคอสตา และแมคเครา มาใช้ เช่น วัลภา สบายยิ่ง (2542) ได้สร้างแบบวัดบุคลิกภาพ ซึ่งได้แปลและปรับปรุงจากแบบวัด Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 60 ข้อ ในด้านบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง จำนวน 12 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยเลย” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .58 ส่วนพรพรรณ บัวทอง (2557) ใช้แบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง ตามแนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ จำนวน 7 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .83

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างของพรพรรณ บัวทอง (2557) นำมาทำการปรับปรุง ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงที่สุด” พนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างสูงกว่าพนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนต่ำกว่า

4.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบงานวิจัยที่ศึกษาบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง คือ งานวิจัยของ กริฟฟิน และเฮสเก็ท (Griffin; & Hesketh. 2003) ที่ศึกษาพฤติกรรมการปรับตัวสำหรับการทำงานอย่างประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่าบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของฮวง และคณะ (Huang; et al. 2013) ศึกษาบุคลิกภาพและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง: การวิเคราะห์เมต้า ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างสามารถทำนายการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากข้อค้นพบดังกล่าว จึงเป็นหลักฐานที่ช่วยสนับสนุนว่า บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้กำหนดให้บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

4.3 จิตบริการ (Service Mind)

4.3.1 ความหมายของจิตบริการ

งานบริการเป็นงานที่มีความกดดันค่อนข้างสูง เนื่องจากจะต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าตลอดเวลาผู้ที่ทำงานด้านการบริการจะต้องสามารถจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้ที่ทำงานด้านบริการจะต้องมีทักษะความชำนาญของตนเอง และยังจะต้องมีใจรักในงานบริการที่ทำด้วยต้องชอบที่จะให้บริการผู้อื่นหรือลูกค้ามีความสุข เมื่อได้รับบริการจนเกิดเป็นความประทับใจในการบริการผู้ให้บริการที่ดี จึงควรมีคุณสมบัติที่สำคัญต่ออาชีพบริการ นั่นก็คือการมีจิตบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของศรัญญาส่งศรี (2552) ที่กล่าวว่าการที่พนักงานผู้ให้บริการมีจิตบริการย่อมทำให้เกิดการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อหน่วยงานและตัวผู้ให้บริการจิตบริการเป็นสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทุกคนมีความสามารถในด้านนี้ และยังใช้เป็นปัจจัยในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมาย และความสำคัญของจิตบริการ อาทิเช่น สุนิตย์ ชูใจ (2551) ได้ให้ความหมายของจิตบริการเป็นความสามารถอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จัดเป็นความสามารถหลัก (Core Competency) ที่หน่วยงานหรือองค์การคาดหวังให้พนักงานหรือบุคคลากรทุกคนและทุกระดับงานจะต้องมีความสามารถในด้านนี้ และยังเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ให้บริการในหน่วยงานหรือองค์การอีกด้วยโดยมีการระบุลักษณะพฤติกรรมและให้ค่าระดับที่แตกต่างกันไว้สำหรับการประเมินผล สำหรับความสำคัญของจิตบริการนั้นจิตตินันท์เดชะคุปต์ (2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของจิตบริการที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานบริการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการโดยมุ่งเน้นที่ตัวผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางของการบริการ ด้วยการกระทำเพื่อการตอบสนองด้วยความต้องการของผู้รับบริการและทำให้ผู้มาใช้บริการมีความพึงพอใจเป็นสำคัญ

2. ทำให้เข้าใจและยอมรับพฤติกรรมของผู้รับบริการซึ่งมีความหลากหลายทั้งในด้านความต้องการ ความคาดหวังและการแสดงออกต่อการบริการ อันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้การวางแผนและปฏิบัติงานบริการสามารถสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม

3. ทำให้ตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมของการบริการที่ผู้ปฏิบัติงานบริการพึงปฏิบัติ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์เบื้องต้นของการบริการ โดยเฉพาะจะต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพและการแสดงออกด้วยไมตรีจิตที่สามารถทำให้ผู้รับบริการประทับใจและพึงพอใจในบริการอย่างต่อเนื่อง

4. ทำให้รู้จักวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและคุณลักษณะของการบริการที่สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดขึ้นตลอดและจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อมิให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจในบริการที่ได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปนิยามของจิตบริการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ การแสดงออกที่เหมาะสมของพนักงานบริการเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้การบริการของโรงแรมมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดี

4.3.2 การวัดจิตบริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบผู้ที่ทำการศึกษาตัวแปรจิตบริการ คือ มนต์จรัส วัชรสิงห์(2556) ทำการศึกษาจิตบริการและแรงจูงใจในการทำงานที่พยากรณ์ประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาล โดยสร้างแบบวัดจิตบริการ โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบคือ 1) ด้านการมีความรู้ในงานที่ให้บริการ 2) ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ 3) ด้านการมีกิริยาวาจาสุภาพ4) ด้านการควบคุมอารมณ์ และ 5) ด้านการมีสติในการแก้ปัญหา มีข้อคำถามทั้งหมด 39 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยเลย” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .936 และงานวิจัยของ พรเพชร คำสวัสดิ์ (2558) ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมและจิตบริการที่พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารไทย ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความอดทนอดกลั้น 2) ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) ด้านความซื่อสัตย์ต่องานหรืออาชีพ 4) ด้านการรับฟัง 5) ด้านความกระตือรือร้น มีข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยเลย” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .96

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดมาจากงานวิจัยของมนต์จรัส วัชรสิงห์(2556) นำมาทำการปรับปรุง ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงที่สุด” พนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีจิตบริการมากกว่าพนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนต่ำกว่า

4.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตบริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบงานวิจัยที่ศึกษาจิตบริการกับการปฏิบัติงานคือ งานวิจัยของ มนต์จรัส วัชรสิงห์ (2556) ศึกษาเรื่อง จิตบริการและแรงจูงใจในการทำงานที่พยากรณ์ประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า จิตบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 01และโดยจิตบริการด้านมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จิตบริการด้านการมีความรู้ในงานที่ให้บริการ จิตบริการด้านการมีทัศนคติที่ดี สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาลได้ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 54.20

จากข้อค้นพบดังกล่าว จึงเป็นหลักฐานที่ช่วยสนับสนุนว่า จิตบริการเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้กำหนดให้จิตบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 5 อิทธิพลของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานที่มีต่อความความยึดมั่นผูกพันในงาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าในโรงแรม

ในตอนที่ 5 นี้เป็นการนำเสนออิทธิพลของปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน2) บรรยากาศการให้บริการ 3) ความชัดเจนในบทบาท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานPercieve Supervisor Support

5.1.1 ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นรูปแบบหนึ่งในการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ โดยการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) จะสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่พนักงานพิจารณาว่าองค์การเห็นคุณค่าต่อการทำงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวมีความเกี่ยวเนื่องมาถึงการพิจารณาของหัวหน้างานว่าหัวหน้างานเป็นผู้ให้คุณค่าจากการสนับสนุนในทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานการกระทำต่างๆ ของหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์การ เพราะหัวหน้างานนั้นจะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การกระทำต่างๆ ของหัวหน้างานอาจส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยของพนักงานเช่นเดียวกับที่(Eisenberger; et al. 1986; Rhoades; & Eisenberger. 2002)ได้อธิบายการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานว่าพนักงานจะสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยพิจารณาจากระดับที่หัวหน้างานให้คุณค่าต่อการทำงานและความห่วงใยในเรื่องต่างๆ ของพนักงานเนื่องจากพนักงานมองว่าหัวหน้างานเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานและประเมินการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้พนักงานจะมีการเชื่อมโยงการสนับสนุนจากหัวหน้างานกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทั้งนี้การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม

ของพนักงานในองค์กรเพราะหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานจึงให้ความสำคัญต่อความพอใจหรือไม่พอใจของหัวหน้างานเป็นสำคัญ (Smith et al. 1983) โดยการสนับสนุนของหัวหน้างานมีได้ตั้งแต่การให้คุณค่าต่อการทำงาน ความห่วงใยสุขภาพและสุขภาวะของพนักงาน ทั้งนี้การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีพื้นฐานมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์กร เพราะหากพนักงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนและดูแลดีก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าต้องทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อตอบแทนองค์กร(ธรรมรัตน์ อยู่พรต. 2556) อย่างไรก็ดีหากพนักงานประเมินการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานไปในทางลบก็จะส่งผลให้ความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดลงด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปนิยามของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ว่าเป็นการที่พนักงานโรงแรมรับรู้ถึงการเห็นคุณค่าจากการสนับสนุนในทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีจากหัวหน้างาน

5.1.2 การวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

มีการสร้างแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมไว้จำนวนมาก เช่น แบบวัดของนีออน พิณประดิษฐ์ และคณะ (2546) ที่ศึกษาเรื่องตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมของพฤติกรรมการทำงานในข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรภาค 4 โดยสอบถามถึงการรับรู้ของตำรวจว่า มีผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และคนในครอบครัวให้ความช่วยเหลือทั้งทางด้านรูปธรรมและนามธรรม ในเวลาที่เขาต้องการ ลักษณะแบบวัดเป็นมาตรประเมินรวมค่า 6 หน่วย จาก “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” มีข้อคำถาม 10 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .88 และงานวิจัยของกลอยใจ ชัยเกียรติ (2547) ได้ใช้แบบวัดการสนับสนุนของผู้บริหารโดยปรับปรุงจากแบบสอบถามความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ บุญทรง สังข์ทอง ลักษณะของแบบวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย ไม่มีเลย จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดจิตบริการของพรพรรณ บัวทอง (2557) นำมาทำการปรับปรุง ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงที่สุด” พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

5.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานกับความผูกพันในงาน คืองานวิจัยของ กัลยาสว่างคง (2559) อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลกับพนักงานขายและพนักงานรับจองในบริษัทนำเที่ยวผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กร (β = .571, p<0.001) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 32 และงานวิจัยของพิมพ์ประภา อมรกิจภิญโญและ ธนีนาฏ ณ สุนทร(2556) ที่ทำการศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากหัวหน้างานและ

คุณลักษณะของการแข่งขันผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองและความพยายามที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเอกชนของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ ครูประจำการในสถานศึกษาเอกชนจำนวน 1000 คน ผลจากการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ2 = 98.877, df = 78 ,p = .055, GFI= .985, AGFI = .977, RMR = .032) ตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ59 และ 69.4 ตามลำดับ

จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความยึดมันผูกพันในงาน และการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน น่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน

5.2 บรรยากาศการให้บริการ Service Climate

5.2.1 ความหมายของบรรยากาศการให้บริการ

การที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นย่อมต้องอาศัยบุคลากรขององค์การที่จัดเป็นทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้สิ่งหนึ่งที่องค์การและสมาชิกภายในองค์การสามารถปรับเข้าหากันได้นั่นก็คือการจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการรับรู้ที่ดีของสมาชิกในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานด้วย สอดคล้องกับความคิดของบราวน์และเลจ (Brown; & Leigh.1996) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเริ่มมีความสำคัญมากกว่าในอดีต เนื่องจากองค์การต้องการที่จะแน่ใจว่าพนักงานที่มีคุณค่าในสายงานระดับล่าง จะต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ และต้องการที่จะยังคงทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ องค์การนั้นสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานจะรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ดี และพวกเขาสามารถที่จะบรรลุศักยภาพได้ตามข้อได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้ อรุณ รักธรรม (2534) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึงกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทางตรงและทางอ้อมโดยบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การหรืออีกนัยหนึ่งจะหมายถึงทัศนคติค่านิยมปทัสถานและความรู้สึกของคนปฏิบัติงานในองค์การเกิดจากผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์การในแง่ของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำจึงเป็นลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่างๆเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะขององค์การเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ เช่นเดียวกับสมยศนาวีการ (2539) ได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์การหมายถึงกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

นั้นๆด้วย และกนกพรวรมานะกุล (2542) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึงลักษณะ (Characteristic)ของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การและมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและเป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้ (Perceived) ว่าองค์การของตนเองนั้นมีลักษณะอย่างไรถึงแม้ว่าผู้บริหารได้พยายามเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Employee Centered) แต่ถ้าพนักงานรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นแบบเผด็จการพฤติกรรมของพวกเขาก็จะตอบสนองต่อบรรยากาศแบบเผด็จการ (Authoritarian)รวมทั้งคาสโตร และมาร์ตินส์ (Castro; & Martins. 2010) นิยามคำว่า "บรรยากาศองค์การ" เป็นการร่วมรับรู้ ความรู้สึกและเจตคติของสมาชิกองค์การที่มีต่อสิ่งจำเป็นพื้นฐานขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบรรทัดฐาน ค่านิยม และเจตคติของวัฒนธรรมองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลทั้งทางบวกและทางลบ

กล่าวโดยสรุปบรรยากาศขององค์การที่แตกต่างกันออกไปมากหรือน้อยนั้นทำให้พนักงานรู้สึกถึงบรรทัดฐาน ค่านิยม และเจตคติขององค์การ ว่ามีวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร อันจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ เช่น งานโรงแรม การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการให้บริการก็มีความสำคัญ จึงทำให้เกิดแนวคิดของบรรยากาศการให้บริการ (Service climate) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณภาพการให้การบริการ พบว่า องค์การมีความต้องการจะสร้างและรักษาบรรยากาศของการให้บริการให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการบริการที่ดีเยี่ยมได้อย่างมีประสิทธิผล (Schneider.1990)

บรรยากาศการให้บริการ (Service climate) เป็นการรับรู้ความรู้สึกร่วมกันของพนักงานต่อคุณภาพการให้บริการ โดยเน้นนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่พนักงานได้ประสบพบเจอว่าเป็นการได้รับรางวัล การได้รับการสนับสนุน และการถูกคาดหวังที่เชื่อมโยงกับการให้บริการลูกค้าและคุณภาพการให้บริการลูกค้า และได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพนักงานและลูกค้า พบว่า องค์การส่วนใหญ่ที่ให้ความสนใจกับความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า มักมีแนวโน้มที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศสำหรับการให้บริการขึ้น นั่นคือบรรยากาศการให้บริการจะทำให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในการรับรู้คุณภาพการบริการของพนักงานในทางบวก (Schneider; White; & Paul. 1998) นอกจากนี้ บรรยาการการให้บริการสามารถนิยามได้ว่า เป็นสภาวะโดยรวมขององค์การเกี่ยวกับการบริการในการทำให้เกิดการบริการที่ดี การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างถูกต้อง และสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าพึงพอใจสำหรับพนักงาน เพื่อจูงใจให้ไปถึงเป้าหมาย เมื่อองค์การริเริ่มแนวการปฏิบัติและนโยบายเกี่ยวกับการบริการที่ดี พนักงานรู้สึกถึงสิ่งที่คาดหวังจากองค์การ และตั้งใจทำงานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย ดังนั้น ประสบการณ์ที่แตกต่างกันของพนักงานจะสร้างความเชื่อในกลุ่มพนักงานเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การต้องการและคาดหวังจากพวกเขา ความเชื่อร่วมกันของพนักงาน จึงเรียกว่า "บรรยากาศการให้บริการ" (Hong; et al. 2013) โดยบรรยากาศการให้บริการได้รับการพิจารณาว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล มากกว่าเป็นคุณลักษณะขององค์การ มีการวัดในแง่ของการรับรู้ว่ามีความหมายทางด้านจิตใจกับบุคคล มากกว่าในแง่คุณลักษณะขององค์การ ดังนั้น บรรยากาศการให้บริการจึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Bagozzi. 1992)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จากความหมายของบรรยากาศการให้บริการดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศการให้การบริการ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของโรงแรมที่กระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานทำงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 การวัดบรรยากาศการให้บริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการให้บริการได้แก่ ชไนเดอร์ ไวท์ และพอล (Schneider; White; & Paul. 1998) ได้ทำการสร้างแบบวัดบรรยากาศการให้บริการโดยรวม จำนวน 7 ข้อ แบบวัดนี้ใช้มาตรวัดลิเคิร์ท 5 ระดับ ตั้งแต่ “น้อยที่สุด” ถึง “มากที่สุด” มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .90 โดย คาร์ราสโก และคณะ (Carrasco; et al. 2012) ได้สร้างแบบวัดบรรยากาศการให้บริการมาจากแนวคิดของชไนเดอร์ ไวท์ และพอล (Schneider; White; & Paul. 1998) แบบวัดฉบับนี้เป็นภาษาสเปน และมีการจัดการแบบวัดให้มีขนาดของแบบวัดที่พอเหมาะโดยพนักงานโรงแรม จำนวน 16 ข้อ แบบวัดนี้ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยมีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างอยู่ระหว่าง .83 ถึง .90 นอกจากนี้ ฮี ลี และไหล (He; Li; & Lai. 2011) ได้ทำการวัดบรรยากาศการให้บริการ โดยแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การสนับสนุนด้านการจัดการ และการอำนวยความสะดวกในการทำงาน จำนวน 14 ข้อ แบบวัดนี้ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟ่าของครอนบาค อยู่ระหว่าง .72 ถึง .77 จากนั้นคัง (Kang. 2014) ได้ทำการปรับแบบวัดบรรยากาศการให้บริการของฮี ลี และไหล (He; Li; & Lai. 2011) จำนวน 12 ข้อ แบบวัดนี้ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .92 และมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct reliability) เท่ากับ .83

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดบรรยากาศการให้บริการจากงานวิจัยของคัง (Kang. 2014) ตามแนวคิดของชไนเดอร์และไวท์ (Schneider; & White. 2004) มีเนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของโรงแรมที่กระตุ้น ส่งเสริม ให้พนักงานทำงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบบวัดนี้ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงมากที่สุด” พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้บรรยากาศการให้บริการมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

5.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการให้บริการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการให้บริการ (Service climate) กับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) พบว่า คาทาเรีย การ์จ และราสโตจิ (Kataria; Garg; & Rastogi. 2013) ศึกษาบรรยากาศทางจิตใจและประสิทธิผลขององค์การ: บทบาทของความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับบริหารในองค์การที่เกี่ยวกับการบริการ จำนวน 300 คน พบว่า บรรยากาศทางจิตใจมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .01(ค่าเบต้า เท่ากับ .79) ส่วนงานวิจัยของอีวิส (Ewis. 2015) ศึกษาบทบาทของบรรยากาศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างเจตคติของงานเชิงบวกและพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานในบริษัทโทรคมนาคม จำนวน 246 คน พบว่า บรรยากาศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .745) นอกจากนี้ อับเดลฮาดี และดราช-ซาฮาวี (Abdelhadi; & Drach-Zahavy. 2012) ศึกษาการส่งเสริมการดูแลผู้ป่วย: ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างบรรยากาศการให้บริการในวอร์ดผู้ป่วยและการดูแลโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาล จำนวน 158 คน พบว่า บรรยากาศการให้บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .54) และบรรยากาศการให้บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ค่าเบต้า เท่ากับ .55) เช่นเดียวกับเยห์ (Yeh. 2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการให้บริการ การทำสัญญาทางใจ การยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานตามการบริการ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 223 คน พบว่า บรรยากาศการให้บริการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .684) และคัง (Kang. 2014) ศึกษารูปแบบของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานการให้บริการ เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลเชิงทฤษฎี กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรม จำนวน 320 คน พบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศการให้บริการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .30)

จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการให้บริการและความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า บรรยากาศการให้บริการน่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

5.3 ความชัดเจนในบทบาท (Role clarity)

5.3.1 ความหมายของความชัดเจนในบทบาท

ความชัดเจนของบทบาทเป็นการปฏิบัติที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และพฤติกรรม สะท้อนถึงความร่วมมือ หน้าที่ความต้องการของทีมงานและส่วนบุคคล ความชัดเจนในบทบาทแสดงถึงความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับบทบาท ได้แก่ ความชัดเจนของความคาดหวังวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ในการดำเนินการให้เกิดความชัดเจนในบทบาทในทีมนั้นผู้นำควรเน้นการพัฒนาความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของภารกิจความเข้าใจในสิ่งที่จะส่งมอบหรือมอบหมายงานช่องทางการสื่อสารเพื่อรับผลสะท้อนในแนวทางที่ไม่ชัดเจนสอดคล้องกับความหมายของ จารุวรรณ ยอดระฆัง (2554) ที่ได้กล่าวว่าความชัดเจนในบทบาทเป็นการระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้รับทราบ รวมทั้งชี้แจงถึงเป้าหมายและความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจนงาน และสุภาพร ยมหงษ์ (2554) ที่ให้ความหมายของความชัดเจนในบทบาท หมายถึง ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับบทบาทได้แก่ ความชัดเจนของความคาดหวังวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ เมื่อบทบาทที่ระบุไว้ไม่มีความชัดเจนจะนำไปสู่ความขัดแย้งและความสับสนในภารกิจนั้นๆซึ่งสุภาพร ยมหงษ์ (2554) การวัดความชัดเจนในบทบาทวัดจาก ความ

คลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท คือ 1) ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง ระดับความชัดเจนของผลลัพธ์หรือพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลหนึ่งๆ ที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งบทบาทจะมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย แนวทางและคำสั่งขององค์กร2) ความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง การแสดงบทบาทของบุคคลหนึ่งๆ จะมีผลต่อความคาดหมายของบุคคลที่เกี่ยวข้องจึงอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้นได้ (role conflict) สาเหตุของการเกิดความคลุมเครือในบทบาทที่บุคคลหนึ่งแสดงออก เกิดจากการที่บุคคลอื่นไม่รู้บทบาทของคนนั้นอย่างแท้จริงจากการรับรู้ที่ผิดๆ หรือมีความคาดหมายในบทบาทที่ไม่ชัดเจน

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิดจัยให้ความหมายของความชัดเจนในบทบาทว่าหมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่พนักงานดำรงสถานะอยู่

5.3.2 การวัดความชัดเจนในบทบาท

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาท ได้แก่ สุภาพร ยมหงษ์ (2554) ได้ทำการสร้างแบบวัดความชัดเจนในบทบาทจำนวน 14 ข้อ โดยประยุกต์ใช้ของ Rizzo, House & Lirtzman(1970) ประกอบด้วย ความคลุมเครือในบทบาท 6 ข้อ และความขัดแย้งในบทบาท 8 ข้อลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.791

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดความชัดเจนในบทบาทจากงานวิจัย Barakus, Yavas; & Karatape. 2008 (ตามแนวคิดของ Bakker & Demerouti. 2008) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แบบแอลฟ่า ครอนบาค เท่ากับ .70 แบบวัดนี้ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงมากที่สุด” พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้ความชัดเจนในบทบาทมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

5.3.3 งานวัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาท

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทกับการปฏิบัติงาน คือ งานวิจัยของอบรามิส(Abramis. 1994: 552) ที่ทำการสำรวจและสังเคราะห์งานวิจัย จำนวน 88 เรื่อง พบความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของทูบรี และ คอลลินส์ (Tubre; & Collins. 2000: 160,162) ที่ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05และงานวิจัยของ สุภาพร ยมหงษ์ (2554)ที่ทำการศึกษาความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุข ทำการเก็บตัวอย่างกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 189 คน ผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับการปฏิบัติงาน (r = 0.520) และยังพบว่าความชัดเจนในบทบาทสามารถทำนายการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 30.50

จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า ความชัดเจนในบทบาทน่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 6 อิทธิพลข้ามระดับ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษาอิทธิพลข้ามระดับของตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม Team Adaptive Performanceมีรายละเอียดดังนี้

มาร์เควซ-ควินเทโร และคณะ (Marques-Quinteiro; et al. 2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับทีม ที่อธิบายว่าการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม สามารถทำนายการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของบุคคลได้

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นการกล่าวถึงสาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลได้อย่างครอบคลุม นอกจากนี้เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างของกลุ่มงานแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมแล้วพบว่ามีการจัดโครงสร้างการทำงานโดยแบ่งการทำงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ซึ่งการปฏิบัติงานของแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมไม่ได้ทำงานโดดเดี่ยว แต่ต้องมีการทำงานเป็นทีมภายใต้การบริหารของโรงแรม ด้วยลักษณะดังกล่าวมีลักษณะที่เป็นระดับชั้นลดหลั่นกันไป (Hierarchical) ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะซ้อนอยู่ภายใต้ปรากฏการณ์ที่ใหญ่กว่าหรือเป็นพฤติกรรมของกลุ่ม ดังนั้น จึงมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งในระดับทีมและระดับบุคคลด้วย

6.1 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (Team Adaptive Performance)

ปรากฏการณ์ของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตได้ในระดับองค์การ ที่แตกต่างกันโดยมองว่าขอบข่ายงานของทีมนั้น จะมีความแตกต่างกับความสามารถของบุคคลแต่ละคน โดยมีผู้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (Team adaptive performance) ว่าเป็นความสามารถของทีมในการรักษาการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีการปฏิบัติงานที่ประสานเชื่อมโยงกัน โดยการเลือกเครือข่ายความร่วมมือที่เหมาะสมจากสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือการคิดขึ้นสิ่งต่างๆ ขึ้นมาใหม่ (Kozlowski; et al. 1993: 273) ซึ่งการปรับตัวในสถานการณ์ที่ไม่ใช่งานประจำ ทีมอาจต้องการที่จะค้นหาเครือข่ายความร่วมมือที่แตกต่างกันและทำการประเมินอย่างฉับไวถึงสิ่งที่เป็นโครงร่างที่มีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ทีมต้องการที่จะสามารถประเมินความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นระหว่างความเชี่ยวชาญของสมาชิกทีมและคุณลักษณะของงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปและปรับหรือทำให้สอดคล้องกันในพฤติกรรมการปรับตัวก็ได้ (Han; & Williams. 2008) โดยการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมสามารถแบ่งเป็น3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเลือกเครือข่าย

(Network selection) เป็นการเลือกเครือข่ายที่เหมาะสม โดยทีมจะเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการที่มีความเหมาะสมมากที่สุดในแต่ละสถานการณ์ 2) การสร้างเครือข่าย (Network Invention) เป็นการปรับเปลี่ยนทีมใหม่ สร้างเครือข่ายใหม่ขึ้นมาอย่างรวดเร็ว แม้ในสถานการณ์ที่สมาชิกภายในทีมมีประสบการณ์จำกัด ทีมสูญเสียพนักงานที่สำคัญไป หรือมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน เป็นต้น และ 3) การดำรงรักษาการประสานเชื่อมโยง (Coordination Maintenance) เป็นการประสานเชื่อมโยงระยะและความต่อเนื่องกันของกิจกรรมต่างๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการติดอยู่ในสภาวะที่ลำบากและภาระที่มากเกินไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปนิยามของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมว่าเป็นการที่พนักงานรับรู้ถึงเป็นความสามารถของทีมในการรักษาการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและผลการปฏิบัติงานที่ประสานเชื่อมโยงกัน โดยมีทั้งการเลือกเครือข่ายที่เหมาะสม มีการสร้างเครือข่ายใหม่และมีการดำรงรักษาประสานเชื่อมโยง

6.1.1 การวัดผลการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ฮาน และวิลเลียมส์ (Han; & Williams. 2008) ได้สร้างแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและระดับทีม โดย 1) แบบผลการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) จำนวน 12 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “น้อยที่สุด” ถึง “มากที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .95 และได้รวมคะแนนการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ขึ้นเป็นผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของทีม และ 2) การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมสร้างตามแนวทางของโคซลอว์สกี้ และคณะ (Kozlowski; et al. 1999) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเลือกเครือข่าย 2) การสร้างเครือข่าย และ 3) การธำรงไว้ซึ่งความร่วมมือ โดยผู้จัดการเป็นผู้ประเมินคะแนนของแต่ละทีมจำนวน 14 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “น้อยที่สุด” ถึง “มากที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .94 และได้รวมคะแนนการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมขึ้นเป็นผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของทีม โดยแบบวัดทั้งสองมีความเท่าเทียมกัน ต่อมามาร์เควซ-ควินเทโร และคณะ (Marques-Quinteiro; et al. 2015) ได้แก้ปัญหาการวัดของฮาน และวิลเลียมส์ (Han; & Williams. 2008) โดยใช้รูปแบบจุดเปลี่ยนอ้างอิง (Referent-shift model) จากความสอดคล้องในการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง เป็นความสอดคล้องในการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถทีม เริ่มจากใช้แบบการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมของพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) และทำการปรับปรุง จนเหลือจำนวน 8 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “น้อยที่สุด” ถึง “มากที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .87 จากนั้นจึงเปลี่ยนข้อคำถามจากการเน้นที่บุคคลเป็นการถาม เกี่ยวกับทีม จำนวน 8 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “น้อยที่สุด” ถึง “มากที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ .91 ซึ่งผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและยืนยันพหุระดับทำให้แบบวัดนี้มีคุณภาพสูงเหมาะที่จะนำมาใช้วัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมในครั้งนี้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมของมาร์เควซ-ควินเทโร และคณะ (Marques-Quinteiro; et al. 2015) และทำการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “น้อยที่สุด” ถึง “มากที่สุด” ทีมพนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า มีผลการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานโรงแรมที่ได้คะแนนต่ำกว่า

6.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลได้แก่ งานวิจัยของมาร์เควซ-ควินเทโร และคณะ (Marques-Quinteiro; et al. 2015) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนในระดับบุคคลและระดับทีม ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

จากข้อค้นพบดังกล่าว จึงเป็นหลักฐานที่ช่วยสนับสนุนว่า การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับทีมที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ซึ่งเป็นอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มที่ข้ามระดับมายังตัวแปรระดับบุคคล ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ จึงได้กำหนดให้การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

6.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ได้รับความสนใจมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ในการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีจุดเริ่มต้นในปีค.ศ. 1978 จากงานเขียนคลาสสิกของนักสังคมวิทยาทางการเมืองที่มี ชื่อว่าเบอร์น (James MacGregor Burns)ในงานเขียนของเบอร์นได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทของ ผู้นำและผู้ตามไว้ด้วยกัน และเสนอแนวคิดว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นได้ทั้งการแลกเปลี่ยน(Transactional) หรือการเปลี่ยนแปลง (Transformational) (Bass; & Riggio. 2006: 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในมุมมองความคิดของเบอร์น เป็นเหมือนเส้น ต่อเนื่องกันที่ปลายข้างหนึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนปลายข้างหนึ่งเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเป็นได้เพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น ไม่สามารถเป็นทั้งสองรูปแบบได้ใน เวลาเดียวกัน โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะอ้างถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) ซึ่ง เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการแลกเปลี่ยนนั้นผู้นำจะจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัลผลตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามทที่คาดหวังไว้ นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ตามเกิดขึ้นตามมา แต่ความสัมพันธ์นี้อาจไม่คงทนถาวรหรือหมดสิ้นไปได้หากทั้งสองฝ่ายต่างไม่มีผลประโยชน์ร่วมกัน แม้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพ แต่จะไม่ก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามมา แต่ยิ่งเป็นการสนับสนุนและสร้างความชอบธรรมให้กับฐานอำนาจ

เดิมของผู้นำที่มีอยู่แล้วให้มีมากยิ่งขึ้น (ธนินทร์ รัตนโอฬาร. 2553: 20-21) หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1985 แบส (Bernard Bass) ซึ่งได้รับการขนานนามว่าเป็นบิดาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ ขยายฐานแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นให้กว้างออกไป ตามแนวคิดของแบสนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความแตกต่างกัน แต่เป็นกระบวนที่ไม่ สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ผู้นำสามารถเป็นได้ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะ ผู้นำการแลกเปลี่ยนพร้อมกันได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งเป็น จุดที่แตกต่างจากแนวคิดเบอร์นตามที่ได้นำเสนอผ่านมา ภาวะผู้นำทั้งสองชนิดคือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leader) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) จะถูก นิยามอยู่ในองค์ประกอบของพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม และอิทธิพลของผู้นำเหนือผู้ตาม (Yukl. 2010: 277) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำมากกว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ จะเพิ่มระดับของการมีจิตสำนึกในผู้ตามเกี่ยวกับความสำคัญ ค่านิยมที่เฉพาะเจาะจง และเป้าหมายอย่างมีอุดมการณ์ ให้อยู่เหนือกว่าความสนใจตนเองเพื่อผลประโยชน์ของทีมหรือ องค์การ และชักนำให้ผู้ตามไปสู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้น จากนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดแบสดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน ของผู้ตามมากกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองชนิด ร่วมกัน

ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบส (Yukl. 2010: 278; citing Bass. 1985. Leadership and Performance beyond Expectations.) ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่กระตุ้นอารมณ์ของผู้ตาม และลักษณะของบุคคลในการเป็นผู้นำ 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นของผู้ตามในการตระหนักถึงปัญหา และ ให้ผู้ตามมองปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) คือ การสนับสนุนให้กำลังใจ และฝึกสอนผู้ตาม ต่อมา แบสและอโวลิโอ (Yukl. 2010: 278; citing Bass; & Avolio. 1990. Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.) ได้ทำการแก้ไขปรับปรุงทฤษฎีและเพิ่มพฤติกรรมการ เปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งเป็นการ สื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ และใช้เป็นสัญลักษณ์เพื่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ในปี ค.ศ. 1997 แบสและอโวลิโอ (Yukl. 2010: 278; citing Bass; & Avolio.1997. Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.) ได้แก้ไขปรับปรุงทฤษฎีอีกครั้งหนึ่ง โดยทำการแบ่ง องค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็น 2 องค์ประกอบคือ พฤติกรรมของการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence behavior) และคุณลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized influence attributed) รวมทั้งหมดเป็น 5 องค์ประกอบ และล่าสุดในปี ค.ศ. 2004 อโวลิโอ และแบส ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Hall. 2008: 37; citing Avolio; & Bass. 2004. Multifactor leadership Questionnaire: [MLQ]; Manual and Sampler set.)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง ว่าผู้นำแบบบารมี (Charisma leadership: Cl) จัดเป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ของภาวะผู้นำ (Northouse. 2013: 193; citing Antonakis. 2012. Transformational and harismatic leadership.) เป็น พฤติกรรมของบุคคลในฐานะผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม โดยที่ผู้ ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ โดยผู้นำจะแสดง แบบอย่างให้เห็นอย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม ผู้นำจะช่วยเหลือให้ผู้ตามเข้าใจใน เหตุผลที่แท้จริงของเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ และมองเห็นประสบการณ์ตรงในพฤติกรรมเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเกิดขึ้นตามมาได้ (Shuck; & Herd. 2012: 169)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) เป็นพฤติกรรมของบุคคลใน ฐานะผู้นำที่จะจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างเป้าหมายที่ท้าทาย และเชื่อมั่นว่าผู้ตามสามารถบรรลุ เป้าหมายนี้ได้ (Shuck; & Herd. 2012: 170; citing Bass. 1985. Leadership and Performance beyond Expectations.) โดยผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ผู้นำจะมีการแสดงออกในความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการจินตนาการภาพในอนาคตที่น่าสนใจโดย การสร้างและสื่อถึงความคาดหวังผ่านช่องทางของการสื่อสารอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามตอบสนอง และแสดงออกถึงความมุ่งมั่นไปยังเป้าหมายและร่วมแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้ สัญลักษณ์และการจูงใจทางด้านอารมณ์ (Emotional appeals) ในกลุ่มของผู้ตามเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมของบุคคลใน ฐานะผู้นำที่กระตุ้นความพยายามของผู้ตามในการคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์โดย การตั้งสมมติฐานคำถาม การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและหาวิธีการแก้ปัญหาในสถานการณ์เก่าด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความผิดพลาด ของผู้ตาม มีการใช้แนวคิดใหม่และแก้ปัญหาอย่างสรางสรรค์ ผู้นำจะมีการสนับสนุนให้ผู้ตามแสดง ความคิดใหม่ ๆ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ถึงแม้ว่ามันจะแตกต่างจากความคิดของ ผู้นำก็ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในฐานะผู้นำที่ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เป็นรายบุคคลเพื่อความส าเร็จและการเจริญเติบโตโดยทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยง ผู้นำจะ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดย การให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน มีการคำนึงถึง ความแตกต่างรายบุคคลในด้านความต้องการและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ พฤติกรรม ของผู้นำที่แสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างรายบุคคล เช่น พนักงานบางคนจะได้รับการ สนับสนุนมากกว่า บางคนมีอิสรภาพในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่ เคร่งครัดกว่า และบางคนมีโครงสร้างของงาน/ภารกิจที่มากขึ้น ผู้นำจะให้การสนับสนุนการสื่อสาร แบบสองทาง และใช้วิธีการบริหารโดยผู้นำลงมาตรวจตราดูสภาพของหน้างานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ผู้นำจะมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เช่น ผู้นำจำบทสนทนาก่อนหน้านี้ที่ได้เคยคุยกัน ไว้ได้ ผู้นำจะสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลและมองบุคคลเป็นบุคคลมากกว่าการมองบุคคล เป็นเพียงแค่พนักงาน ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและเป็น

ผู้ฟังที่ดี ผู้นำจะมีการมอบหมายงานแก่ผู้ตามเพื่อสื่อความหมายถึงการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะมีการตรวจสอบติดตามดูงานที่ มอบหมายให้แก่ผู้ตามเพื่อดูว่าผู้ตามต้องการคำแนะนำในทิศทางการทำงาน ต้องการการสนับสนุนในด้านต่างๆหรือไม่ และเพื่อประเมินความก้าวหน้าของงาน โดยที่ผู้ตามไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ภายใต้องค์ประกอบนี้ ชัค และเฮิด (Shuck; & Herd. 2012: 171) มองว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันทางด้านอารมณ์ การรู้คิด และพฤติกรรมในผู้ตาม ตลอดจนช่วยให้ผู้นำและผู้ตามสร้างความสัมพันธ์ทางบวก และช่วยให้ผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่แนบ แน่นกับผู้นำ และเป้าหมาย นอกจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของอโว ลิโอ และแบสแล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขึ้นมาใหม่ เช่น องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของพอดซาคอฟ และคนอื่น ๆ (Podsakoff; et al .1990) ได้แก่ การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์การแสดงแบบอย่างของ พฤติกรรมที่เหมาะสม การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายกลุ่ม มีความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานสูง ให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes; & Posner. 1993) ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ร่วม/การทำให้ผู้อื่นเห็นความสามารถของตนเอง ความท้าทายต่อกระบวนการ และการส่งเสริมกำลังใจ และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของคาเลส เวริง และแมน (Carless; Wearing; & Mann. 2000) ได้แก่ วิสัยทัศน์ การพัฒนาพนักงาน การสนับสนุนภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสร้างนวัตกรรมทางความคิด การเป็นแบบอย่างและบารมี เป็นต้น

จากการพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่ นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้นั้นพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่อโวลิโอ และแบส ได้นำเสนอไว้ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอโวลิโอและแบส

6.2.2 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาพบว่ามีการสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นจำนวนมาก ซึ่งสร้างขึ้นภายใต้คำนิยามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการ ท่านนั้นๆ เช่น ภายใต้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของพอดซาคอฟ และ คนอื่นๆ (Podsakoff; et al .1990) สร้างเครื่องมือวัดชื่อ Transformational leadership behavior inventory: TLI และภายใต้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคาเลส เวริง และแมน (Carless; Wearing; & Mann. 2000) สร้างเครื่องมือวัดชื่อ The global transformational leadership scale: GTL เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่อโวลิโอ และแบสได้นำเสนอไว้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอภาพรวมของ เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยแบส โดยเครื่องมือวัดนี้ได้ถูกสร้าง ขึ้นในปี ค.ศ.1985 มีชื่อเรียกว่า เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (The multifactor leadership questionnaire: The MLQ) ซึ่งนำมาใช้ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หลังจากนั้นได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรื่อยมา จนกระทั่งปี ค.ศ.1995 แบส และอ โวลิโอได้พัฒนาเครื่องมือวัฐภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบรูปแบบ 5x (MLQ 5s) ขึ้นมา มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 45 ข้อ ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด และมีการศึกษาอย่าง ต่อเนื่องเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน และถึงแม้ว่าในปี ค.ศ.1997 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเป็น 5 องค์ประกอบ โดยการแบ่งองค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ พฤติกรรมของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นักวิจัยส่วนใหญ่ยังคงใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุ องค์ประกอบรูปแบบ 5x (MLQ 5s) ล่าสุดในปีค.ศ. 2004 อโวลิโอ และแบสได้นำเสนอองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล งานวิจัยที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ยังคงใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบรูปแบบ 5x(MLQ 5s) ที่มีจำนวนของข้อคำถามทั้งหมด 45 ข้อ แต่อาจจะมีนักวิจัยบางท่านได้ปรับจำนวนข้อคำถามให้น้อยลง โดยศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 20 ข้อ (Walumbwa; Avolio; & Zhu. 2008: 806; Zhang; & Peterson. 2011: 1009) นอกจากนี้อโวลิโอ และแบสยังได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (5x-short) ขึ้นมาใหม่โดยมีชื่อเรียกว่า The multifactor leadership questionnaire (MLQ)-short5x (Leader form and rater form) มี จำนวนข้อคำถาม 16 ข้อ จัดเป็นเครื่องมือวัดฉบับล่าสุดที่มีความกระชับได้ใจความ (concise) มี ทิศทางที่ชัดเจน และง่ายสำหรับผู้ประเมิน เครื่องมือวัด (MLQ)-short5x นี้จะมีความแตกต่างจาก เครื่องมือวัดฉบับเดิม (MLQ 5s) คือ ข้อค าถามที่อยู่ในเครื่องมือวัดฉบับเดิม จะให้ผู้นำรายงาน พฤติกรรมโดยทั่วๆ ไปทั้งหมดที่มีต่อผู้ตาม เช่น ฉันให้เวลาในการสอนและฝึกอบรม แต่ข้อคำถามเครื่องมือวัดฉบับล่าสุดที่สร้างขึ้นมาใหม่นี้จะมุ่งเน้นที่ผู้ตามโดยเฉพาะ เช่น ฉันให้เวลาในการสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา (Wang. 2011) แต่เครื่องมือวัด (MLQ)-short5x นี้ยังมีการนำมาใช้ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นที่แพร่หลาย

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบรูปแบบ 5x ตามองค์ประกอบของอโวลิโอ และแบสที่ได้นำเสนอไว้ โดยศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 20 ข้อ เนื่องจากพิจารณาแล้วว่า เครื่องมือวัดนี้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีการนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาศึกษากับผู้นำในหลายๆ วงการ อาทิภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำธุรกิจ การทหาร การศึกษา รวมถึงผู้นำการพยาบาล เป็นต้น ในงานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรระดับกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ ร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่ม Shared properties (Klein; & Kozlowski. 2000: 33-34) การวัดตัวแปรจะให้พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในทีมเดียวกันประเมินพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หัวหน้างานคนเดียวกันนั้นได้ปฏิบัติหรือแสดงออกต่อทีม

พนักงาน เนื่องจากตัวแปรนี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทัศนคติ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อที่หล่อหลอมทำให้สมาชิกภายในกลุ่มรับรู้ตัวแปรนี้ร่วมกัน ดังนั้นคะแนนตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เก็บจากพนักงานในทีมเดียวกัน จะต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะสามารถนำเอาคะแนนตัวแปรจากสมาชิกแต่ละคนภายในทีมไปสร้างคะแนนตัวแปรเป็นระดับกลุ่มได้ ดังเช่น งานวิจัยของแบส และ คนอื่น ๆ (Bass; et al. 2003) ที่ทำนายผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานโดยประเมินความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารราบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับหมวดทหารราบ และรองผู้บังคับหมวดทหารราบมีความสอดคล้องกัน ผลทดสอบพบว่ามีระดับการวิเคราะห์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับกลุ่ม งานวิจัยของมาร์เควซ-ควินเทโร และคณะ (Marques-Quinteiro; et al. 2015) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

จากข้อค้นพบนี้เป็นหลักฐานที่ช่วยสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรเชิงเหตุด้านสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์พหุระดับ

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มุมมองการอธิบายภาพกว้างของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมนั้น ด้วยโครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลที่ทำการศึกษานั้นมีลักษณะเป็นข้อมูลที่ลดหลั่นกันไป(Hierarchical data) ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นพหุระดับ ถือเป็นมุมมองระดับกลาง (Meso-level)เป็นการรวมกันของหลายระดับ มีการบูรณาการหลายๆ ศาสตร์ทำให้มองเห็นและสามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของพนักงานโรงแรมที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในส่วนนี้จึงขอนำเสนอประเด็นของการทำความเข้าใจการวิเคราะห์พหุระดับ ได้แก่ ระดับของตัวแปรพหุระดับ รูปแบบความสัมพันธ์ของพหุระดับ และเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ

7.1 ระดับของตัวแปรพหุระดับ

ตัวแปรพหุระดับ หรือตัวแปรระดับกลุ่ม สามารถแบ่งระดับการวัดตัวแปรระดับกลุ่มเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ตัวแปรกลุ่มเชิงคุณลักษณะ (Global properties) 2) ตัวแปรกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม (Shared properties) และ 3) ตัวแปรกลุ่มที่เกิดจากการรวมกันของคุณลักษณะที่ต้องการวัดจากสมาชิกกลุ่มเดียวกัน (Configuralproperties) โดยขอนำเสนอตัวแปรกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม (Shared properties) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Klein; & Kozlowski. 2000)

ตัวแปรระดับกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม (Shared properties) เป็นลักษณะของตัวแปรกลุ่มที่เกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม สมาชิกกลุ่มที่คล้ายคลึงกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้แก่ สมาชิกกลุ่มที่มีประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อที่หล่อหลอมทำให้สมาชิกภายในกลุ่มรับรู้ตัวแปรนี้ร่วมกันก่อให้เกิดตัวแปรระดับกลุ่มขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ เช่น ตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ของทีม (Team Learning

Climate)การวัดตัวแปรจะให้พนักงานโรงแรมภายในทีมเดียวกันประเมินพฤติกรรมที่สะท้อนถึงบรรยากาศการเรียนรู้ เนื่องจากตัวแปรนี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ เจตคติ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อที่มีการหล่อหลอมทำให้สมาชิกกลุ่มมีการรับรู้ตัวแปรนี้ร่วมกัน (Klein; & Kozlowski. 2000) นอกจากเป็นตัวแปรระดับกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่มแล้ว ยังเป็นรูปแบบการเปลี่ยนจุดอ้างอิง (Referent-shift model) ซึ่งจุดเปลี่ยนอ้างอิงนี้จะทำให้ตัวแปรเดิมมีรูปแบบใหม่ โดยมีนิยามเชิงปฏิบัติการที่เปลี่ยนไปจากเดิมด้วย เช่น จากเดิมบุคคลรับรู้บรรยากาศการเรียนรู้ของแต่ละคน แล้วนำคะแนนมารวมกัน ส่วนการเปลี่ยนจุดอ้างอิง โดยเน้นบรรยากาศการเรียนรู้ของทีม บุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศการเรียนในทีม มีการเรียนรู้กันภายในทีม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของทีม (Chen; Mathieu; &Bliese. 2004) ด้วยแบบวัดนี้ให้พนักงานโรงแรมแต่ละคนภายในทีมเป็นผู้ประเมิน นำค่าคะแนนที่ได้มาพิจารณาเป็นภาพรวมของกลุ่ม (whole) ระดับของการวัดคือ การรวมค่าเฉลี่ยของบุคคลในสมาชิกกลุ่ม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ภายในกลุ่ม (r_{wg}) และค่าสัมประสิทธิ์ภายในชั้น (ICC(1) และ ICC(2)) ในการพิจารณาความเป็นกลุ่มของตัวแปร

7.2 รูปแบบความสัมพันธ์พหุระดับของตัวแปร

รูปแบบความสัมพันธ์พหุระดับของตัวแปร เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ข้ามระดับ (Cross-level model) เป็นการบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่อยู่ต่างกันของระดับการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาความสัมพันธ์ข้ามระดับ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ข้ามระดับคั่นกลาง (Cross-level mediation) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ถูกคั่นกลางด้วยตัวแปรข้ามระดับลงมาจากตัวแปรในระดับทีมลงมาที่ระดับบุคคล นั่นคือ บรรยากาศการเรียนรู้ของทีม มีอิทธิพลข้ามระดับต่อผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในระดับบุคคล ผ่านผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของทีม (Klein; & Kozlowski. 2000)

7.3 เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ

มิวเธ็น (Muthen. 1994) ได้เสนอแนวทางขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) การตรวจสอบแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างว่าเส้นทางอิทธิพลของโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างไว้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใดที่ยังไม่ได้ทำการระบุหรือระบุผิดพลาดหรือไม่ (misspecification) ต้องทำการแก้ไขให้ถูกต้อง ในขั้นตอนนี้ใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Total covariance matrix) 2) การประมาณค่าความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยพิจารณาว่าค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วมระหว่างกลุ่มเป็นศูนย์ แสดงว่าระหว่างกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลระดับเดียวเท่านั้น ในการพิจารณาว่าเป็นศูนย์หรือไม่ สามารถประมาณค่าความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Intraclass correlation: ICC) ถ้าค่า ICC ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าข้อมูลนั้นมีเพียงระดับการวิเคราะห์เดียวเท่านั้น 3) การทดสอบแบบจำลองและประมาณค่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในกลุ่ม ใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ม (Pooled within-group covariance matrix) ซึ่งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นที่ระดับหน่วยย่อยหรือ

ระดับบุคคล 4) การทดสอบแบบจำลองและประมาณโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างกลุ่ม ใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Between-group covariance matrix) ซึ่งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นที่ระดับกลุ่ม และ5) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับ (MSEM) โดยวิเคราะห์ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มพร้อมๆ กัน

ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมในการใช้โปรแกรม Mplusในการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่สามารถวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองระดับได้พร้อมๆ กัน

ตอนที่ 8 นิยามเชิงปฏิบัติการ

การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance)หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงแรมในการปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานให้เข้ากับบทบาทใหม่ สถานการณ์ใหม่ หรือสภาพแวดล้อมใหม่ๆ แบ่งเป็น5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving problems creatively) เป็นการเปลี่ยนการมองปัญหาเพื่อค้นหามุมมองแนวคิดใหม่ๆมีการคิดนอกกรอบ ค้นหาความเป็นไปได้ วิธีการใหม่ๆ หรือใช้ทรัพยากรใหม่ๆ บูรณาการข้อมูลต่างๆ แล้วพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา2) การเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน (Handling unpredictable situations) เป็นการแสดงถึงความสามารถที่จะจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์เมื่อต้องเจอกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด เพื่อให้ปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในการทำงานได้3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (Interpersonal adaptability) เป็นการแสดงถึงความสามารถของพนักงานในการปรับรูปแบบความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ (Training and learning effort)เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะทำในสิ่งที่เป็นการพัฒนาตนเอง เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ ปรับวิธีการทำงาน และมีการเตรียมตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ด้วยการเข้าร่วมการอบรม หรือกิจกรรมต่างๆที่องค์การจัดให้ 5) การจัดการความเครียด (Managing stress)เป็นการแสดงออกถึงการมีสติและใจเย็นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความยากลำบากหรือเมื่อมีภาระงานมาก ไม่แสดงอาการตื่นตูมเมื่อพบเจอกับข่าวหรือสถานการณ์ที่ไม่ทันได้คาดคิดมาก่อน มีการจัดการกับความคับข้องใจโดยมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหามากกว่าจะกล่าวโทษผู้อื่น มีการแสดงออกที่สงบและมั่นคง มีอิทธิพลต่อผู้อื่นที่กำลังมองหาคำแนะนำ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่ปฏิบัติเลย” (1 คะแนน) ถึง “ปฏิบัติมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)หมายถึง สภาวะจิตใจทางบวกของพนักงานโรงแรมที่มีความความผูกพันในงานบริการแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้1) ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การที่พนักงานมีพลังในการทำงาน มีความยืดหยุ่นทางจิตใจสูง เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะต้องเผชิญอุปสรรค 2) การอุทิศทุ่มเท (Dedication) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความ

เต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้มีความยึดมั่นผูกพันในงานมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในรูปแบบของพฤติกรรมที่หัวหน้างานปฏิบัติหรือแสดงออกมาแล้วทำให้เกิดขวัญกำลังใจทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานหรือให้บริการที่ดีกับลูกค้าวัดการสนับสนุนใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านอารมณ์หมายถึง การที่หัวหน้างานให้กำลังใจในการทำงานกับพนักงาน ด้วยการพูดปลอบโยน พูดให้กำลังใจ และให้แสดงความยินดีเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ 2) ด้านข้อมูลข่าวสาร การที่หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานและ 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน การที่หัวหน้างานคอยดูแลจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นในการทำงานให้กับพนักงาน แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

บรรยากาศการให้บริการ (Service Climate)หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของโรงแรมที่กระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานทำงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้บรรยากาศการให้บริการมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ทุนทางจิตเชิงบวก(Positive psychological capital) หมายถึง หมายถึง สภาวะจิตใจทางบวกของพนักงานในการปฏิบัติงานแม้ว่าจะตกอยู่ในสภาวะกดดันหรือการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ทุนทางจิตเชิงบวกประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมั่นใจในความสามารถของตน self-efficacy หมายถึง การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ มีศักยภาพ และมีความพยายามอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จในงานที่ได้ทำอยู่ แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต2) ความหวัง Hope หมายถึง การที่พนักงานมีพลังจูงใจทางบวกที่จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีหนทาง มีวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน และถ้าหนทางที่เลือกไว้พบอุปสรรค ก็สามารถคิดหาหนทางอื่นๆ อีกหลายหนทางเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต 3) ความหยุ่นตัว Resilience หมายถึง ศักยภาพทางจิตใจของพนักงานในการปรับคืนสู่ความเป็นปกติ มีจิตใจสงบ สามารถกลับทำงานได้ดีเหมือนเดิมภายหลังจากการเผชิญเหตุการณ์ที่กดดันในการทำงาน และ 4) การมองโลกในแง่ดี Optimism หมายถึง ลักษณะวิธีคิดของพนักงานที่คิดถึงแต่ด้านที่ดีในการทำงานบริการ มีมุมมองด้านบวกในการทำงานของตนเองไม่โทษหรือตำหนิตนเอง แต่จะมองหาโอกาสในการพัฒนาการทำงานต่อไปแบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) หมายถึง บุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีจินตนาการ ใจกว้างและเปิดรับประสบการณ์ด้านต่างๆ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

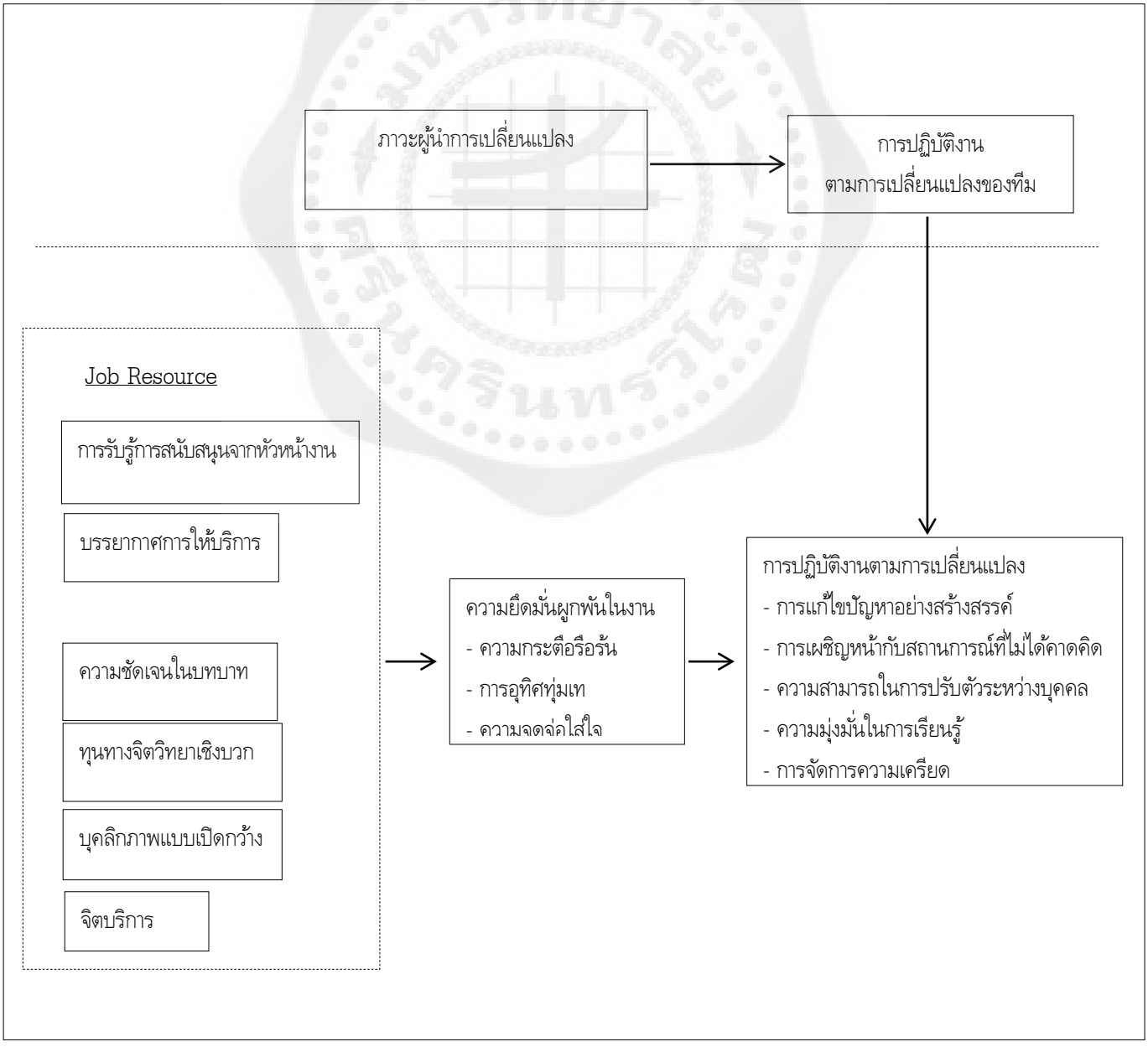
จิตบริการ (Service Mind) หมายถึง การแสดงออกที่เหมาะสมของพนักงานบริการเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้การบริการของโรงแรมมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดี ในการวัดจิตบริการมี 5 ด้าน คือ 1) การมีความรู้ในงานที่ให้บริการ Knowledge หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ให้ข้อมูลที่เป็นแประโยชน์และตอบข้อซักถามลูกค้าได้ถูกต้อง หรือให้คำแนะนำกับลูกค้าถึงบุคคล สถานที่ที่ควรติดต่อหากไม่สามารถให้ข้อมูลใดๆ รวมทั้งการรักษาภาพลักษณ์ของตนเองและองค์การเป็นอย่างดี 2) การมีทัศนคติที่ดีAttitude หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานบริการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการบริการ มีความรู้สึกที่ดีต่องานบริการ และแสดงออกถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการกับลูกค้า 3) การมีกิริยาวาจาสุภาพManner หมายถึง กิริยาวาจาของพนักงานที่แสดงออกด้านความรู้สึก และการกระทำที่แสดงให้เห็นว่ามีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยนกับลูกค้า 4) การควบคุมอารมณ์Emotional Control หมายถึง การที่พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ทุกสถานการณ์ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี พร้อมรับฟังคำติชมจากลูกค้าในการให้บริการของตน และสามารถระบายอารมณ์ออกมาในรูปแบบที่เหมาะสม 5)การควบคุมอารมณ์ Calmness หมายถึง การที่พนักงานให้บริการตามความต้องการของลูกค้า จัดการกับสถานการณ์การให้บริการให้ลุล่วงอย่างราบรื่น เช่น มีสมาธิและสติในการทำงาน เสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้ลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีจิตบริการมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงการรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อพนักงานในทีม4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในทีม โดยมีการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของทีมมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมุ่งเน้นการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความเคารพนับถือและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันกับผู้นำ2) การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational motivation) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้าได้สื่อสารถึงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ด้วยความกระตือรือร้นและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้ากระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหาและมองปัญหาในหลายแง่มุม มีการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงาน ในพฤติกรรมที่

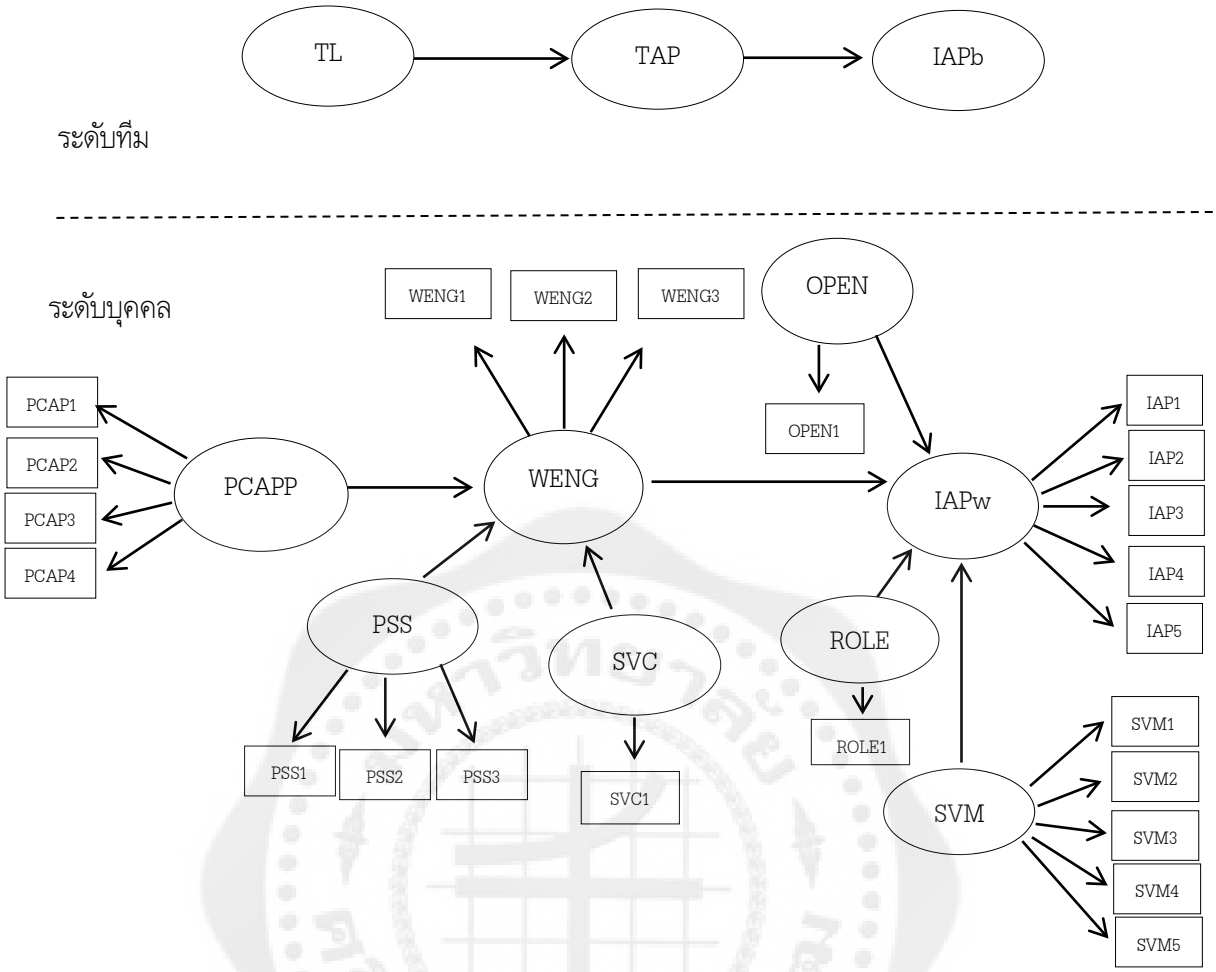
หัวหน้าให้ความตระหนักในความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยจะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติต่อกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจุดเด่นของพนักงานแบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน)

การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม(Team Adaptive Performance)หมายถึง การที่พนักงานโรงแรมรับรู้ร่วมกันถึงความสามารถของทีมในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รู้จักหน้าที่ของตน ทำงานประสานเชื่อมโยงกัน ร่วมกันหาทางออกและร่วมกันรับมือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ารับรู้ถึงการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ตอนที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ

ตัวแปรระดับบุคคล

IAP	การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง
WENG	ความยึดมั่นผูกพันในงาน
ROLE	ความชัดเจนในบทบาท
SVM	จิตบริการ
OPEN	บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง
PCAP	ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก
SVC	บรรยากาศการให้บริการ
PSS	การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

ตัวแปรระดับทีม

TL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TAP	การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ตอนที่ 10 สมมติฐานการวิจัย

1. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

2. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างจิตบริการ) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (ความชัดเจนในบทบาท) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

4. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (ทุนทางจิตเชิงบวก) มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานบรรยากาศการให้บริการ) มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

7. การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลของทีมมีอิทธิพลข้ามระดับต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

บทที่ 3
วิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนหน้า (Front Office Operations) ของโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 38 โรงแรม (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2559)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Operations) ของโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว ประกอบด้วยผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า พนักงานสำรองห้องพัก พนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานบริการโทรศัพท์ พนักงานเก็บเงินส่วนหน้า หัวหน้าพนักงานบริการข้อมูลข่าวสาร พนักงานขนสัมภาระ และพนักงานเปิดประตู เป็นต้น

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล พิจารณาเกณฑ์ความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอในการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงด้วยโปรแกรมลิสเรลและเทคนิควิธีการประมาณค่าแบบความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood) การใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จะทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากรมีความคงเส้นคงวาเช่นกัน ทั้งนี้วิธีการประมาณค่าแบบความน่าจะเป็นสูงสุดจะได้ผลดีเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่กว่า 500 หน่วย (Tabachnick; &Fidell. 1996; citing Comrey; & Lee. 1992)

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่ม สำหรับการศึกษาในโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพหุระดับ โดยนักวิชาการต่างๆ (Muthen. 1989; Heck; & Thomas. 2000) กล่าวว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ควรมีประมาณ 50-100 กลุ่ม

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ต้องมีขนาดใหญ่ ควรมากกว่า 500 คน และในระดับกลุ่มที่ยอมรับได้อยู่ที่ประมาณ 50 กลุ่มขึ้นไป ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

การได้มากลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้มาตรฐานโรงแรมเป็นชั้นภูมิ หน่วยในการสุ่มคือ โรงแรมเขตกรุงเทพมหานครที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยสุ่มมาร้อยละ 50 ของจำนวนโรงแรม ในขั้นนี้ได้โรงแรม 19 แห่ง

2. การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยใช้แผนกเป็นกลุ่ม หน่วยในการสุ่ม คือ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front office department) จึงสุ่มมาทั้งแผนกต้อนรับส่วนหน้า ซึ่งมีส่วนงานภายใต้แผนกต้อนรับ 4 ส่วนงานในขั้นนี้จะได้กลุ่มตัวอย่าง76 กลุ่ม

3. การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) หน่วยในการสุ่มคือ พนักงานโรงแรม โดยสุ่มอย่างง่ายมากลุ่มละ 3-5 คน ในขั้นนี้จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 315 คน

2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัย

ในการวัดตัวแปรในงานวิจัยนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 11 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรในการวิจัยนี้ทั้งหมด 10 ตัวแปร โดยผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาแบบวัดจากงานวิจัยภายต่างประเทศและงานวิจัยภายในประเทศที่มีนักวิจัยสร้างไว้ และนำแบบวัดที่มีการสร้างไว้แล้วมาดำเนินการใช้แล้ว ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ต้องการวัด

ขั้นตอนที่ 2การสร้างข้อคำถามในแต่ละตัวแปรตามนิยามเชิงปฏิบัติการนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้ กรณีตัวแปรที่มีเครื่องมือมาตรฐานที่สร้างไว้แล้วและสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยนำเครื่องมือนั้นมาดัดแปลงและแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทที่ศึกษา สำหรับเครื่องมือจากต่างประเทศผู้วิจัยทำการแปลข้อคำถามเป็นภาษาไทยแล้วปรับปรุงให้เหมาะกับบริบทที่ศึกษา นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้อง ความครอบคลุมในเนื้อหา และความเหมาะสมของข้อคำถาม จากนั้นนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้นและพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง โดยแบบวัดทั้งหมดมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 6 ระดับ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบวัดโดยอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบวัดที่สร้างขึ้นพร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือตรวจสอบที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 ท่าน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก) ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการโรงแรม 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาองค์การ 2 ท่าน ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุม ความชัดเจนของข้อคำถาม และความถูกต้องทางภาษา รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ข้อคำถามที่นำไปใช้ได้จะต้องมีการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและแนวคิดทฤษฎีของตัวแปรในการวิจัย (Index of Item-

Objective Congruence) IOCโดยได้กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่มุ่งวัดหรือไม่ มีเกณฑ์ดังนี้ คือ 1 = คำถามสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด 0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด และ -1 = คำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด โดยพิจารณาใช้ข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli; & Hambleton. 1977) สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 เล็กน้อย ผู้วิจัยทำการปรับปรุงเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำมาใช้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมที่มีมาตรฐาน 4 ดาว จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยพิจารณาตัดทิ้งหรือปรับข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally; & Bernstein. 1994) และความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ให้การยอมรับโดยทั่วไปควรมีค่าสูงกว่า 0.70 (Kline. 2000)

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของตัวแปรระดับบุคคล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงการวัดระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกต โดยกำหนดให้ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านของตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านนั้นๆ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแต่ละโมเดลพิจารณาจากความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากเกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล ดังนี้ (Schumacker; & Lomax. 2004: Hair; et al. 2010)

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนของโมเดล	เกณฑ์ระดับความกลมกลืน
X^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
X^2 / df	มีค่าน้อยกว่า 5.00
Comparative fit index: CFI	มีค่ามากกว่า 0.90
Tucker – Lewis index: TLI	มีค่ามากกว่า 0.90
Root mean squared error of approximation: RMSEA	มีค่ามากกว่า 0.08

หากผลการตรวจสอบพบว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับโมเดลแล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ การปรับแก้จะอยู่ภายใต้พื้นฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงในการวัด (Construct reliability and validity) โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่น และความ

เที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝง โดยทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาหากมีมากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง หรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด (Hair; et al . 2010) และทำการคำนวณหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average variance extract: AVE) เกณฑ์การพิจารณาหากมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวบ่งชี้นี้มีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวบ่งชี้นั้นจะวัด (Hair; et al. 2010) หลังจากนั้นทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้โดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) โดยตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแฝงที่วัดอย่างมีนัยสำคัญเกณฑ์พิจารณาขั้นต่ำที่ยอมรับได้ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรอยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.40 (Hair; et al. 2010: 118) และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) คือข้อคำถามในแบบวัดเดียวกันไม่ใช่กลายเป็นองค์ประกอบเดียวกันแต่เป็นการวัดองค์ประกอบที่แตกต่างกันได้ตามโครงสร้างทฤษฎีของตัวแปรซึ่งสามารถใช้วิธีการตรวจสอบโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์แบบจำลองระหว่างแบบจำลองที่มีองค์ประกอบตามโครงสร้างทฤษฎีเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวหรือสององค์ประกอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 10 แบบวัดแต่ละแบบวัดมีรายละเอียดของการสร้างแบบวัดและผลของการหาคุณภาพของแบบวัดตัวแปรระดับบุคคล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance)

การสร้างแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของชาร์บอนเนียร์ วอยริน และรุสเซล (Charbonnier-Voirin; & Roussel. 2012) โดยเป็นการวัดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงแรมในการปรับพฤติกรรม ของตนให้เข้ากับบทบาทใหม่ สถานการณ์ใหม่ หรือสภาพแวดล้อมใหม่ๆ แบ่งเป็น5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving problems creatively) เป็นการเปลี่ยนการมองปัญหาเพื่อค้นหามุมมองแนวคิดใหม่ๆมีการคิดนอกกรอบ ค้นหาความเป็นไปได้ วิธีการใหม่ๆ หรือใช้ทรัพยากรใหม่ๆ บูรณาการข้อมูลต่างๆ แล้วพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา2) การเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน (Handling unpredictable situations) เป็นการแสดงถึงความสามารถที่จะจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์เมื่อต้องเจอกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด เพื่อให้ปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในการทำงานได้3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (Interpersonal adaptability) เป็นการแสดงถึงความสามารถของพนักงานในการปรับรูปแบบความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ (Training and learning effort) เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะทำในสิ่งที่เป็นการพัฒนาตนเอง เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ ปรับวิธีการทำงาน และมีการเตรียมตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ด้วยการเข้าร่วมการอบรม หรือกิจกรรม

ต่างๆที่องค์การจัดให้ 5) การจัดการความเครียด (Managing stress)เป็นการแสดงออกถึงการมีสติและใจเย็นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความยากลำบากหรือเมื่อมีภาระงานมาก ไม่แสดงอาการตื่นตูมเมื่อพบเจอกับข่าวหรือสถานการณ์ที่ไม่ทันได้คาดคิดมาก่อน มีการจัดการกับความคับข้องใจโดยมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหามากกว่าจะกล่าวโทษผู้อื่น มีการแสดงออกที่สงบและมั่นคง มีอิทธิพลต่อผู้อื่นที่กำลังมองหาคำแนะนำ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่ปฏิบัติเลย” (1 คะแนน) ถึง “ปฏิบัติมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ พบว่ามีค่า IOC เท่ากับ 0.20 จำนวน 2 ข้อ และอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00จำนวน 16 ข้อ ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามที่มีค่า 0.20 ทิ้ง หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.205 – 0.827 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.942 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.430 – 0.738 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ X^2= 243.816, df = 92, CFI = 0.940, TLI = 0.922, RMSEA = 0*072 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.953 และAVE = 0.614 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัดสำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.631 – 0.739ดังนั้น แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 16 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

ด้านการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

0 ฉันไม่ลังเลที่จะเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ

ปฏิบัติมากที่สุด	ปฏิบัติมาก	ปฏิบัติค่อนข้างมาก	ปฏิบัติค่อนข้างน้อย	ปฏิบัติน้อย	ไม่ปฏิบัติเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

0 ฉันจัดระเบียบการทำงานของตนเองเพื่อให้ง่ายต่อการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่

ปฏิบัติมากที่สุด	ปฏิบัติมาก	ปฏิบัติค่อนข้างมาก	ปฏิบัติค่อนข้างน้อย	ปฏิบัติน้อย	ไม่ปฏิบัติเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล

0 ฉันเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานดีขึ้นและเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้

ปฏิบัติมากที่สุด	ปฏิบัติมาก	ปฏิบัติค่อนข้างมาก	ปฏิบัติค่อนข้างน้อย	ปฏิบัติน้อย	ไม่ปฏิบัติเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้

0 ฉันมองหาสิ่งใหม่ๆ ที่จะนำมาพัฒนาวิธีการทำงานของตนเอง

ปฏิบัติมากที่สุด	ปฏิบัติมาก	ปฏิบัติค่อนข้างมาก	ปฏิบัติค่อนข้างน้อย	ปฏิบัติน้อย	ไม่ปฏิบัติเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการจัดการความเครียด

0 เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจฉันจะตั้งสติให้ดีก่อนตัดสินใจ

ปฏิบัติมากที่สุด	ปฏิบัติมาก	ปฏิบัติค่อนข้างมาก	ปฏิบัติค่อนข้างน้อย	ปฏิบัติน้อย	ไม่ปฏิบัติเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

2. ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

การสร้างแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานมาจากงานวิจัยของ Karatepe; &Karadas. 2014(ตามแนวคิดของ Schaufeli; et al. 2002) สภาวะจิตใจทางบวกของพนักงานโรงแรมที่มีความความผูกพันในงานบริการแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้1) ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การที่พนักงานมีพลังในการทำงาน มีความยืดหยุ่นทางจิตใจสูง เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะต้องเผชิญอุปสรรค2) การอุทิศทุ่มเท (Dedication) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจและรู้สึกท้าทายในการทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6

ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย”(1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้มีความยึดมั่นผูกพันในงานมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 10 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60ถึง 1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.901แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.574 – 0.818จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.904 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.582 – 0.783 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองความยึดมั่นผูกพันในงาน ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้แก่ X^2= 60.462, df = 23, CFI = 0.962, TLI = 0.940, RMSEA = 0.072 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.919 และ AVE = 0.560 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.589 – 0.804ดังนั้นแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 9 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

ด้านความกระตือรือร้น

0 เมื่อตื่นเช้ามาฉันรู้สึกอยากไปทำงาน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการอุทิศทุ่มเท

0 ฉันทุ่มเทใส่ใจในงานที่ทำ

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านความจดจ่อใส่ใจ

0 เมื่อลงมือทำงานฉันจะอยู่กับงานโดยไม่สนใจเรื่องอื่น

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

3. แบบวัดความชัดเจนในบทบาท(Role clarity)

การสร้างแบบวัดความชัดเจนในบทบาท

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดความชัดเจนในบทบาทจากงานวิจัย Barakus, Yavas; &Karatape. 2008 (ตามแนวคิดของ Bakker &Demerouti. 2008)ความชัดเจนในบทบาทหมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่พนักงานดำรงสถานะอยู่ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้ถึงความชัดเจนในบทบาทมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดความชัดเจนในบทบาท

แบบวัดความชัดเจนในบทบาทมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80ถึง 1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.846แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.398 – 0.673จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.902 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.659 – 0.798 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองความชัดเจนในบทบาทยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถามจนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานได้แก่ X^2= 0.139, df = 2, CFI =1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.000 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองความชัดเจนในบทบาทมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.937 และAVE = 0.713 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.726 – 0.919ดังนั้น แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 4 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดความชัดเจนในบทบาท

0 ฉันเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

00ฉันทำงานกับหลายๆ ทีมที่ทำงานแตกต่างกัน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

4. แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน(Perceived Supervisor Support)

การสร้างแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

ผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานจากงานวิจัยของ พรพรรณ บัวทอง. 2557การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในรูปแบบของพฤติกรรมที่หัวหน้างานปฏิบัติหรือแสดงออกมาแล้วทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานหรือให้บริการที่ดีกับลูกค้าวัดการรับรู้สนับสนุนของของหัวหน้า 3 ด้านคือ 1) ด้านอารมณ์หมายถึง การที่หัวหน้างานให้กำลังใจในการทำงานกับพนักงาน ด้วยการพูดปลอบโยน พูดให้กำลังใจ และให้แสดงความยินดีเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ 2) ด้านข้อมูลข่าวสาร การที่หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานและ 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน การที่หัวหน้างานคอยดูแลจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นในการทำงานให้กับพนักงาน แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80ถึง 1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.804แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้อง

ภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.398 – 0.673จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.659 – 0.798 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถามจนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานได้แก่ X^2= 24.802, df = 10, CFI = 0.985, TLI = 0.968, RMSEA = 0.069 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.937 และAVE = 0.713 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.726 – 0.919ดังนั้น แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 7 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

ด้านอารมณ์

0 หัวหน้างานเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อฉันต้องการระบายความในใจ

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านข้อมูลข่าวสาร

0 หัวหน้างานมักพูดคุยแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นกับฉัน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน

0 หัวหน้างานของฉันจะจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการทำงานให้กับพนักงาน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

5. แบบวัดบรรยากาศการให้บริการ Service Climate

การสร้างแบบวัดบรรยากาศการให้บริการ

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดบรรยากาศการให้บริการจากงานวิจัยของ Hee Jung Kang. 2014 ตามแนวคิดของ Schneider & White. 2004บรรยากาศการให้บริการหมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของโรงแรมที่กระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานทำงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้บรรยากาศการให้บริการมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดบรรยากาศการให้บริการ

แบบวัดบรรยากาศการให้บริการมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ พบว่ามีค่า IOC เท่ากับ 0.20 จำนวน 1 ข้อ อยู่ระหว่าง 0.60ถึง 0.80 จำนวน 5 ข้อ ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามที่มีค่า 0.20 ทิ้งหลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดบรรยากาศการให้บริการมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.823แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.425 – 0.796จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.917 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.681 – 0.879 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดบรรยากาศการให้บริการด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของบรรยากาศการให้บริการ ได้แก่ X^2=0.000, df = 0, CFI = 1.000 TLI = 1.000, RMSEA = 0.000 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองบรรยากาศการให้บริการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.895และAVE = 0.683 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.726 – 0.919ดังนั้น แบบวัดบรรยากาศการให้บริการมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 3 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัด บรรยากาศการให้บริการ

0 โรงแรมของฉันมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

00 โรงแรมของฉันมีการรักษาข้อมูลของลูกค้าเป็นอย่างดี

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

6. ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital)

การสร้างแบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดพัฒนาแบบวัดทุนทางจิตเชิงบวกมาจากแบบวัดของ Cetin; &Basim. 2012 ตามแนวคิดของ Luthan et al., 2007 ทุนทางจิตทางบวก หมายถึง สภาวะจิตใจทางบวกของพนักงานในการปฏิบัติงานแม้ว่าจะตกอยู่ในสภาวะกดดันหรือการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ทุนทางจิตเชิงบวกประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมั่นใจในความสามารถของตน self-efficacy หมายถึง การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ มีศักยภาพ และมีความพยายามอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จในงานที่ได้ทำอยู่ แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต2) ความหวัง Hope หมายถึง การที่พนักงานมีพลังจูงใจทางบวกที่จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีหนทาง มีวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน และถ้าหนทางที่เลือกไว้พบอุปสรรค ก็สามารถคิดหาหนทางอื่นๆ อีกหลายหนทางเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต 3) ความหยุ่นตัว Resilience หมายถึง ศักยภาพทางจิตใจของพนักงานในการปรับคืนสู่ความเป็นปกติ มีจิตใจสงบ สามารถกลับทำงานได้ดีเหมือนเดิมภายหลังจากการเผชิญเหตุการณ์ที่กดดันในการทำงาน และ 4) การมองโลกในแง่ดี Optimism หมายถึง ลักษณะวิธีคิดของพนักงานที่คิดถึงแต่ด้านที่ดีในการทำงานบริการ มีมุมมองด้านบวกในการทำงานของตนเองไม่โทษหรือตำหนิตนเอง แต่จะมองหาโอกาสในการพัฒนาการทำงานต่อไปแบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดทุนทางจิตเชิงบวก

แบบวัดทุนทางจิตเชิงบวกมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Itam-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 16 ข้อ พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60ถึง 0.80 จำนวน 16 ข้อ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability)ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดทุนทางจิตเชิงบวกมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.965แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มี

ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.607 – 0.885จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.497 – 0.841 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดทุนทางจิตเชิงบวกด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของทุนทางจิตเชิงบวก ได้แก่ X^2=214.557, df = 71, CFI = 0.945, TLI = 0.929, RMSEA = 0.080 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองทุนทางจิตเชิงบวกมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.955และAVE = 0.662 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.658 – 0.850ดังนั้น แบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 14 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดทุนทางจิตเชิงบวก

ด้านความมั่นใจในความสามารถของตน

0 ฉันมั่นใจว่าความสำเร็จต้องเกิดจากการลงมือทำด้วยตัวเราเอง

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านความหวัง

0 ฉันเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านความหยุ่นตัว

0 ฉันสามารถทนกับช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการมองโลกในแง่ดี

0 ในการทำงานมักมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

7. แบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness to Experience)

การสร้างแบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมาจากงานวิจัยของพรพรรณ บัวทอง. 2557 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์หมายถึง บุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีจินตนาการใจกว้างและเปิดรับประสบการณ์ด้านต่างๆ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

แบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ พบว่ามีค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อคำถาม หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability)ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.879แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.444 – 0.895จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.676 – 0.820 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างได้แก่X^2=4.022, df = 2, CFI = 0.995, TLI = 0.984, RMSEA = 0.057 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.912 และAVE = 0.677 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัดสำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.640 – 0.754ดังนั้น แบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 4 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

0 ฉันชอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

00 ฉันกระตือรือร้นที่เริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตนเองและเพื่อนร่วมงาน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

8. แบบวัดจิตบริการ(Service Mind)

การสร้างแบบวัดจิตบริการ

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดจิตบริการมาจากงานวิจัยของ มนต์จรัส วัชรสิงห์. 2556 ความหมายของจิตบริการ คือ การแสดงออกที่เหมาะสมของพนักงานบริการเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้การบริการของโรงแรมมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดี ในการวัดจิตบริการมี 5 ด้าน คือ 1) การมีความรู้ในงานที่ให้บริการ Knowledge หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ให้ข้อมูลที่เป็นแประโยชน์และตอบข้อซักถามลูกค้าได้ถูกต้อง หรือให้คำแนะนำกับลูกค้าถึงบุคคล สถานที่ที่ควรติดต่อหากไม่สามารถให้ข้อมูลใดๆ รวมทั้งการรักษาภาพลักษณ์ของตนเองและองค์การเป็นอย่างดี 2) การมีทัศนคติที่ดี Attitude หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานบริการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการบริการ มีความรู้สึกที่ดีต่องานบริการ และแสดงออกถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการกับลูกค้า 3) การมีกิริยาวาจาสุภาพ Manner หมายถึง กิริยาวาจาของพนักงานที่แสดงออกด้านความรู้สึก และการกระทำที่แสดงให้เห็นว่ามีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยนกับลูกค้า 4) การควบคุมอารมณ์Emotional Control หมายถึง การที่พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ทุกสถานการณ์ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี พร้อมรับฟังคำติชมจากลูกค้าในการให้บริการของตน และสามารถระบายอารมณ์ออกมาในรูปแบบที่เหมาะสม5)การควบคุมอารมณ์ Calmness หมายถึง การที่พนักงานให้บริการตามความต้องการของลูกค้า จัดการกับสถานการณ์การให้บริการให้ลุล่วงอย่างราบรื่น เช่น มีสมาธิและสติในการทำงาน เสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้ลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีจิตบริการมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดจิตบริการ

แบบวัดจิตบริการมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 จำนวน 20 ข้อหลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability)ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดจิตบริการมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.876แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง0.205 – 0.710จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.957 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.542 – 0.847 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดจิตบริการด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ ได้แก่ X^2= 214.913, df = 80, CFI = 0.945, TLI = 0.927, RMSEA = 0.073พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองจิตบริการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.966และAVE = 0.670 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัดสำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.606 – 0.840ดังนั้น แบบวัดจิตบริการมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 15 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดจิตบริการ

ด้านการมีความรู้ในงานที่ให้บริการ

0 ฉันสามารถตอบข้อซักถามตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างละเอียด

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการมีทัศนคติที่ดี

0 ทุกครั้งที่ต้องให้บริการฉันจะแสดงออกด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการมีกิริยาวาจาสุภาพ

0 ฉันจะตอบกลับด้วยน้ำเสียงที่สุภาพเสมอ แม้ต้องเผชิญกับลูกค้าที่พูดด้วยน้ำเสียงก้าวร้าว

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการควบคุมอารมณ์

0 ฉันสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ดี เมื่อเจอกับลูกค้าที่อารมณ์ร้อน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการมีสติในการแก้ปัญหา

0 ฉันมีสมาธิและสติในการทำงานอยู่เสมอ

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

9. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากงานวิจัยของ สมหญิง ละมูลพักต์ (2558)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อพนักงาน4 ด้าน คือ1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในทีม โดยมีการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของทีมมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมุ่งเน้นการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความเคารพนับถือและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันกับผู้นำ2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้าได้สื่อสารถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ด้วยความกระตือรือร้น และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้ากระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหาและมองปัญหาในหลายแง่มุม มีการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงาน ในพฤติกรรมที่หัวหน้าให้ความตระหนักในความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยจะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติต่อกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจุดเด่นของพนักงานแบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ

การหาคุณภาพแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 0.80 จำนวน 3 ข้อ มีค่า 1.00 จำนวน 9 ข้อ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability)ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.985แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.870 – 0.954จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.983 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.870 – 0.954 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ X^2=246.215, df = 81, CFI = 0.910, TLI = 0.878, RMSEA = 0.080 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.975 และAVE = 0.850 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัดสำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.863 – 0.949ดังนั้น แบบวัดจิตบริการมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 7 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีม

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

0 หัวหน้างานของฉันมุ่งเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทในการทำงานร่วมกัน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

0 หัวหน้างานของฉันให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานในทีมสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

0 หัวหน้างานของฉันให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานในทีมสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

0 หัวหน้างานของฉันปฏิบัติต่อฉันและพนักงานในทีม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

10. แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (Team Adaptive Performance)

การสร้างแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมาจากงานวิจัยของ Tae Young Han. 2008 ตามแนวคิดของ Kozlowski et al;1999 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่พนักงานโรงแรมรับรู้ร่วมกันถึงความสามารถของทีมในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รู้จักหน้าที่ของตน ทำงานประสานเชื่อมโยงกัน ร่วมกันหาทางออกและร่วมกันรับมือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย” (1 คะแนน) ถึง “จริงมากที่สุด” (6 คะแนน) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่จริงเลย”(1 คะแนน) ถึง “จริงที่สุด”(6 คะแนน) พนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดรู้ถึงการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

การหาคุณภาพแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด8 ข้อ พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 ถึง 1 จำนวน 7 ข้อ มีค่า 0.20 จำนวน 1 ข้อ ผู้วิจัยตัดข้อคำถามดังกล่าวทิ้ง หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability)ผลจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.904แสดงว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพด้านความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง0.582 – 0.847จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.909 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.613 – 0.780 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย รวมไปถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ

ดัชนีความกลมกลืนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ X^2=18.254, df = 11, CFI = 0.991, TLI = 0.983, RMSEA = 0.046พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า CR = 0.882 และAVE = 0.605 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัดสำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.532 – 0.845ดังนั้น แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 5 ข้อ

ตัวอย่างแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

0 เมื่อต้องพบกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด สมาชิกในทีมจะรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

00 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในทีม สมาชิกจะรีบหาทางป้องกันก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม

จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
.....	.....	.....	.....	.....	.....

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบตัวแปรพหุระดับ มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดพหุระดับของตัวแปรระดับกลุ่มที่พนักงานโรงแรมเป็นแหล่งสำคัญที่ให้ข้อมูล ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ของทีม และผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของทีม เป็นต้น ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบจากค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ ได้แก่ ค่า r_{wg}, ค่า ICC1, ค่า ICC2 เมื่อพบว่าสามารถนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้ จึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ซึ่งผลการตรวจสอบสำหรับตัวแปรระดับกลุ่ม สามารถพิจารณาโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของแบบจำลอง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวัดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรมที่มีมาตรฐาน 5 ดาว โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อใช้ในการติดต่อขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บข้อมูลกับโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปทำการติดต่อกับโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย

3. ประสานงานกับผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมเพื่อแนะนำตัว พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์และลักษณะของการวิจัย รวมทั้งมีการชี้แจงรายละเอียดของการเก็บข้อมูล

4. จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามฉบับที่เป็นเอกสาร พร้อมทั้งมีการนัดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน

5. เมื่อครบตามวันเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง พร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

4. การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยได้ทำการจัดส่งเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย แนบไปกับแบบสอบถาม เพื่อชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัย และทราบสิทธิ์ของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

2. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยส่งแบบสอบถาม รวมทั้งหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยคืนที่ผู้ประสานงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยบรรจุแบบสอบถามและหนังสือยินยอมเข้าร่วมการวิจัยลงในซองสีน้ำตาล และผิดผนึกเรียบร้อย เพื่อป้องกันการล่วงละเมิดความลับ และความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติบรรยาย เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงของตัวแปร และความสัมพันธ์รายตัวแปร เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์เบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เครื่องมือวัดตัวแปรต่างๆ ในระดับบุคคล

3. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดพหุระดับ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบจากค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ ได้แก่ ค่า r_{wg}, ค่า ICC1, ค่า ICC2 โดยพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อพบว่าสามารถนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้ จึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ซึ่งผลการตรวจสอบสำหรับตัวแปรระดับกลุ่ม ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรระดับกลุ่มเพื่อค้นหาโครงสร้าง/องค์ประกอบของตัวแปรระดับกลุ่มสามารถพิจารณาโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของแบบจำลอง

4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัย โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) โดยใช้โปรแกรม Mplus

สามารถทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองระดับได้พร้อมๆ กัน ตามแนวทางการวิเคราะห์ของมิวเธ็น เริ่มจากการวิเคราะห์แบบจำลองในระดับบุคคลก่อนว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล จึงทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองพหุระดับต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรระดับบุคคล

ตอนที่ 2. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรระดับกลุ่ม

ตอนที่ 3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและเกิดความเข้าใจในผลการวิเคราะห์ที่ตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตลอดจนความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติต่างๆ ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์หรืออักษรใช้แทนค่าสถิติ

สัญลักษณ์หรืออักษร	ความหมาย
$\bar{x}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
x^2	ค่าสถิติไค-สแควร์
df	องศาอิสระ (Degree of freedom)
R^2	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
β	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน
W หรือตัวห้อย w	ระดับบุคคล (Individual level) หรือภายในกลุ่ม (Within group)
B หรือตัวห้อย b	ระดับกลุ่ม (Group level) หรือระหว่างกลุ่ม (Between group)

ตัวแปรในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามระดับการวิเคราะห์คือตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับกลุ่ม ในการนำเสนอผลการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ชื่อตัวแปรดังต่อไปนี้

ตัวแปรระดับบุคคล

PSS = การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
- PSS1 = ด้านอารมณ์
- PSS2 = ด้านข้อมูลข่าวสาร
- PSS3 = ด้านวัสดุอุปกรณ์

SVC = บรรยากาศการให้บริการ

PCAPP = ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก
- PCAP1 = ความมั่นใจในความสามารถของตน
- PCAP2 = ความหวัง
- PCAP3 = ความหยุ่นตัว
- PCAP4 = การมองโลกในแง่ดี

OPEN = บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

SVM = จิตบริการ
- SVM1 = มีความรู้ในงานบริการ
- SVM2 = มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ
- SVM3 = มีกริยาวาจาสุภาพ
- SVM4 = การควบคุมอารมณ์
- SVM5 = มีสติในการแก้ไขปัญหา

ROLE = ความชัดเจนในบทบาท

WENG = ความยึดมั่นผูกพันในงาน
- WENG1 = ความกระตือรือร้น
- WENG2 = การอุทิศทุ่มเท
- WENG3 = ความจดจ่อใส่ใจ

IAP = การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง
- IAP1 = การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- IAP2 = การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด
- IAP3 = ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล
- IAP4 = ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้
- IAP5 = การจัดการความเครียด

ตัวแปรระดับทีม

TL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีม

TL1 = การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

TL2 = การสร้างแรงบันดาลใจ

TL3 = การกระตุ้นทางปัญญา

TL4 = การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

TAP = การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ตอนที่ 1. สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามระดับการวิเคราะห์คือตัวแปรระดับบุคคลและตัวแปรระดับกลุ่ม

1. ตัวแปรระดับบุคคลแบ่งออกเป็น2กลุ่มคือตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรผล

1.1 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลประกอบด้วยตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานและตัวแปรปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล

1.1.1 ตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน คือการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน บรรยากาศการให้บริการ และความชัดเจนในบทบาท

1.1.2 ตัวแปรปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล คือ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างและจิตบริการ

1.2 ตัวแปรคั่นกลางคือ ความยึดมั่นผูกพันในงาน

1.3 ตัวแปรผลคือการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

2. ตัวแปรระดับทีมคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ตาราง 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าให้ข้อมูล

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน					
1. การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน					
1.1 ด้านอารมณ์	315	4.48	0.82	3	6
1.2 ด้านข้อมูลข่าวสาร	315	4.90	0.83	3	6
1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์	315	4.77	0.93	2	6
2. บรรยากาศการให้บริการ	315	5.01	0.75	3	6
3. ความชัดเจนในบทบาท	315	4.89	0.64	3	6
ตัวแปรปัจจัยด้านจิตลักษณะ					
4. ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก					
4.1 ความมั่นใจในความสามารถของตน	315	4.73	0.76	3	6
4.2 ความหวัง	315	4.85	0.87	2	6
4.3 ความหยุ่นตัว	315	4.85	0.85	2	6
4.4 การมองโลกในแง่ดี	315	4.81	0.90	2	6
5. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	315	4.41	0.80	2	6
6. จิตบริการ					
6.1 ความรู้ในงานบริการ	315	4.45	0.89	2	6
6.2 ทัศนคติที่ดีต่องานบริการ	315	4.62	1.00	3	6
6.3 กริยาวาจาสุภาพ	315	4.84	0.90	3	6
6.4 การควบคุมอารมณ์	315	4.76	0.90	3	6
6.5 มีสติในการแก้ไขปัญหา	315	4.68	0.81	3	6
ตัวแปรคั่นกลาง					
7. ความยึดมั่นผูกพันในงาน					
7.1 ความกระตือรือร้น	315	4.99	0.75	3	6
7.2 การอุทิศทุ่มเท	315	4.93	0.80	3	6
7.3 ความจดจ่อใส่ใจ	315	5.01	0.70	3	6
ตัวแปรผล					
8. การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง					
8.1 การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	315	4.60	0.83	3	6

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
8.2 การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน	315	4.79	0.75	3	6
8.3 ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล	315	5.02	0.79	3	6
8.4 ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้	315	4.94	0.72	3	6
8.5 การจัดการความเครียด	315	4.57	0.76	3	6

จากตาราง1ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคล กลุ่มตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน พบว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดคือ บรรยากาศการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.01 รองลงมาคือ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานด้านข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.90 และความชัดเจนในบทบาท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 **ตัวแปรปัจจัยจิตลักษณะ พบว่า** ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดคือ ตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง และด้านความหยุ่นตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85 รองลงมาคือ ตัวแปรจิตบริการด้านการมีกิริยาวาจาสุภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84 **ตัวแปรคั่นกลาง พบว่า** ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ ความจดจ่อใส่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.10**ตัวแปรผล** พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยคือ 5.02

ตาราง 2 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับบุคคล

ตัวแปร	iap1	iap2	iap3	iap4	iap5	enga1	enga2	enga3	open	pcap1	pcap2	pcap3	pcap4	pss1	pss2	pss3	svc	svm1	svm2	svm3	svm4	svm5	role
iap1	1																						
iap2	.728**	1																					
iap3	.525**	.683**	1																				
iap4	.641**	.725**	.739**	1																			
iap5	.393**	.511**	.608**	.546**	1																		
engage1	.246**	.221**	.306**	.345**	.357**	1																	
engage2	.275**	.257**	.301**	.316**	.375**	.672**	1																
engage3	.245**	.232**	.263**	.336**	.295**	.600**	.667**	1															
open	.123*	.260**	.278**	.234**	.352**	.120*	.134*	.104	1														
pcap1	.111*	.187**	.212**	.225**	.185**	.136*	.123*	.116*	.035	1													
pcap2	.119*	.218**	.279**	.259**	.245**	.188**	.155**	.141*	.091	.803**	1												
pcap3	.144*	.226**	.304**	.261**	.268**	.209**	.166**	.128*	.098	.699**	.794**	1											
pcap4	.115*	.218**	.297**	.196**	.205**	.174**	.161**	.127*	.108	.654**	.796**	.855**	1										
pss1	.369**	.395**	.376**	.404**	.339**	.399**	.378**	.406**	.060	.089	.143*	.130*	.140*	1									
pss2	.312**	.348**	.381**	.391**	.344**	.358**	.293**	.377**	.126*	.069	.084	.110	.098	.648**	1								
pss3	.331**	.383**	.406**	.399**	.385**	.371**	.352**	.364**	.155**	.173**	.183**	.195**	.196**	.607**	.811**	1							
svc	.042	.075	.177**	.086	.082	.055	.090	.043	.003	.367**	.449**	.440**	.541**	.080	.060	.150**	1						
svm1	.090	.151**	.365**	.227**	.244**	.208**	.198**	.122*	.117*	.240**	.356**	.333**	.381**	.248**	.214**	.243**	.193**	1					
svm2	.031	.070	.239**	.125*	.127*	.134*	.140*	.088	.029	.099	.155**	.182**	.201**	.156**	.128*	.144*	.097	.577**	1				
svm3	.063	.111*	.223**	.141*	.102	.134*	.137*	.105	.029	.145*	.167**	.179**	.211**	.127*	.095	.139*	.086	.413**	.541**	1			
svm4	.086	.097	.189**	.124*	.067	.147**	.131*	.124*	.037	.073	.131*	.172**	.200**	.133*	.095	.148**	.071	.498**	.599**	.726**	1		
svm5	.187**	.196**	.261**	.208**	.142*	.181**	.158**	.130*	.031	.137*	.159**	.189**	.194**	.200**	.219**	.233**	.118*	.565**	.383**	.487**	.560**	1	
role	.153**	.183**	.205**	.205**	.133*	.130*	.084	.109	.054	.614**	.571**	.560**	.553**	.092	.072	.140*	.556**	.168**	.054	.068	.035	.123*	1

ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบข้อตกลงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษาจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ(Multicollinearity) โดยผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 2

ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 276 คู่ ส่วนใหญ่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.003 ถึง 0.855 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ ทุนทางจิตเชิงบวกด้านความหยุ่นตัว (PCAP3) กับ ทุนทางจิตเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดี (PCAP4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.855 สำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN) กับ บรรยากาศการให้บริการ (SVC) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.003 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ในภาพรวมคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีค่าความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.85 ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) (Kline. 2005) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ ถือว่าเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรระดับกลุ่ม

ในการวิจัยพหุระดับสิ่งที่นักวิจัยจะต้องให้ความสำคัญ คือ การตรวจสอบความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรพหุระดับ ซึ่งขั้นตอนที่ใช้ในการตรวจสอบนั้น เฉิน แม็ทธิเออ และบลีส (Chen; Mathieu; &Bliese. 2004) ได้พัฒนากรอบความคิดของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของการวัดตัวแปรพหุระดับขึ้นมา โดยกรอบความคิดนี้เกิดจากการผสมผสานแนวทางหลักของการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างกับความก้าวหน้าในหลักการของพหุระดับ ทฤษฎี และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้เป็นแนวทางให้แก่นักวิจัยที่ศึกษาวิจัยพหุระดับได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรพหุระดับต่อไป โดยการศึกษานี้ผู้วิจัยได้นามาใช้กับตัวแปรระดับกลุ่ม 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม สามารถอธิบายขั้นตอน ดังนี้

ขั้น 1 การนิยามความหมายมโนทัศน์ที่ศึกษา (Construct definition)

ในการเขียนนิยามความหมายของมโนทัศน์ที่ศึกษาให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับระดับการวัดของตัวแปร (Level of analysis) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่ศึกษา มีความครอบคลุมในมิติ หรือองค์ประกอบ (Dimension)ในตัวแปรระดับกลุ่ม 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม อธิบายได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในพฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงถึงการบริหารจัดการงานภายในแผนกปฏิบัติงานส่วนหน้าที่เป็นระบบโดยพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานนั้นมีอิทธิพล สร้างแรงบันดาลใจ และ

กระตุ้นให้พนักงานในแผนกเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้การบริการที่ดีต่อลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย4 ด้าน ดังนี้ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในทีม โดยมีการเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของทีม มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมุ่งเน้นการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความเคารพนับถือและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้าได้สื่อสารถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ด้วยความกระตือรือร้น และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานในพฤติกรรมที่หัวหน้ากระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหาและมองปัญหาในหลายแง่มุม มีการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงาน ในพฤติกรรมที่หัวหน้าให้ความตระหนักในความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยจะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติต่อกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจุดเด่นของพนักงาน

การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม Team Adaptive Performance หมายถึง การที่พนักงานโรงแรมรับรู้ร่วมกันถึงความสามารถของทีมในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รู้จักหน้าที่ของตน ทำงานประสานเชื่อมโยงกัน ร่วมกันหาทางออกและร่วมกันรับมือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

ขั้น 2 การระบุธรรมชาติของตัวแปรระดับกลุ่ม (การสร้างคะแนนตัวแปร) (Articulation of the nature of the aggregate construct)

ในขั้น 2 ของการระบุธรรมชาติของตัวแปรระดับกลุ่มในมโนทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ผู้วิจัยอธิบายการระบุธรรมชาติของสองมโนทัศน์นี้ได้สองแนวความคิดดังนี้ ตามแนวคิดของไคลน์ และโคโลสกี้ (Klein; & Kozlowski. 2000: 33-34) ทั้งสองมโนทัศน์นี้จัดอยู่ในรูปแบบ Shared properties ที่ลักษณะของตัวแปรเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ส่งผลให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน หากจัดกลุ่มตามแนวคิดของเฉิน แม็ทธิเออ และบลีส (Chen; Mathieu; &Bliese. 2004) ทั้งสองมโนทัศน์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจัดอยู่ในรูปแบบ Referent-shift model เนื่องจากว่าเกิดจากการเก็บข้อมูลโดยให้พนักงานรายบุคคลมองภาพความเป็นภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานเป็นภาพรวมในการปฏิบัติงาน ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถาม เช่น หัวหน้าณิมของฉันเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของทีมส่วนการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมอยู่ในรูปแบบ Referent-shift model เช่นกัน เนื่องจากว่า

ข้อคำถามที่ถามพนักงานรายบุคคลที่รับรู้การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ข้อคำถามที่ใช้ศึกษาเช่น หากขาดสมาชิกคนใดคนหนึ่งของทีม ทีมของฉันจะกระจายงานเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการระบุธรรมชาติของมโนทัศน์ที่ศึกษาในขั้น 2 แล้ว เนื่องจากว่าสองมโนทัศน์ที่ศึกษานี้จัดอยู่ในรูปแบบ Shared properties เป็นตัวแปรที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ดังนั้นก่อนที่จะสร้างคะแนนตัวแปรเป็นระดับกลุ่มได้นั้น จึงต้องทำการตรวจสอบว่าค่าคะแนนของสมาชิกที่อยู่ภายในกลุ่มในแต่ละคนมีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกันเพียงพอที่จะนำไปรวมกันภายในกลุ่มได้หรือไม่ในขั้น 3 ต่อไป

ขั้น 3 การแสดงหลักฐานคุณภาพการวัดตัวแปรในแต่ละระดับ (Psychometric properties of constructs across levels of analysis)

ในขั้น 3 ของการแสดงหลักฐานคุณภาพการวัดตัวแปรระดับกลุ่มในมโนทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ผู้วิจัยจึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบว่าข้อมูลที่ได้จากพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าสามารถอธิบายได้ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่มหรือไม่ โดยการตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) ความเชื่อมั่นของมโนทัศน์ที่ศึกษา (Reliability) และการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure)

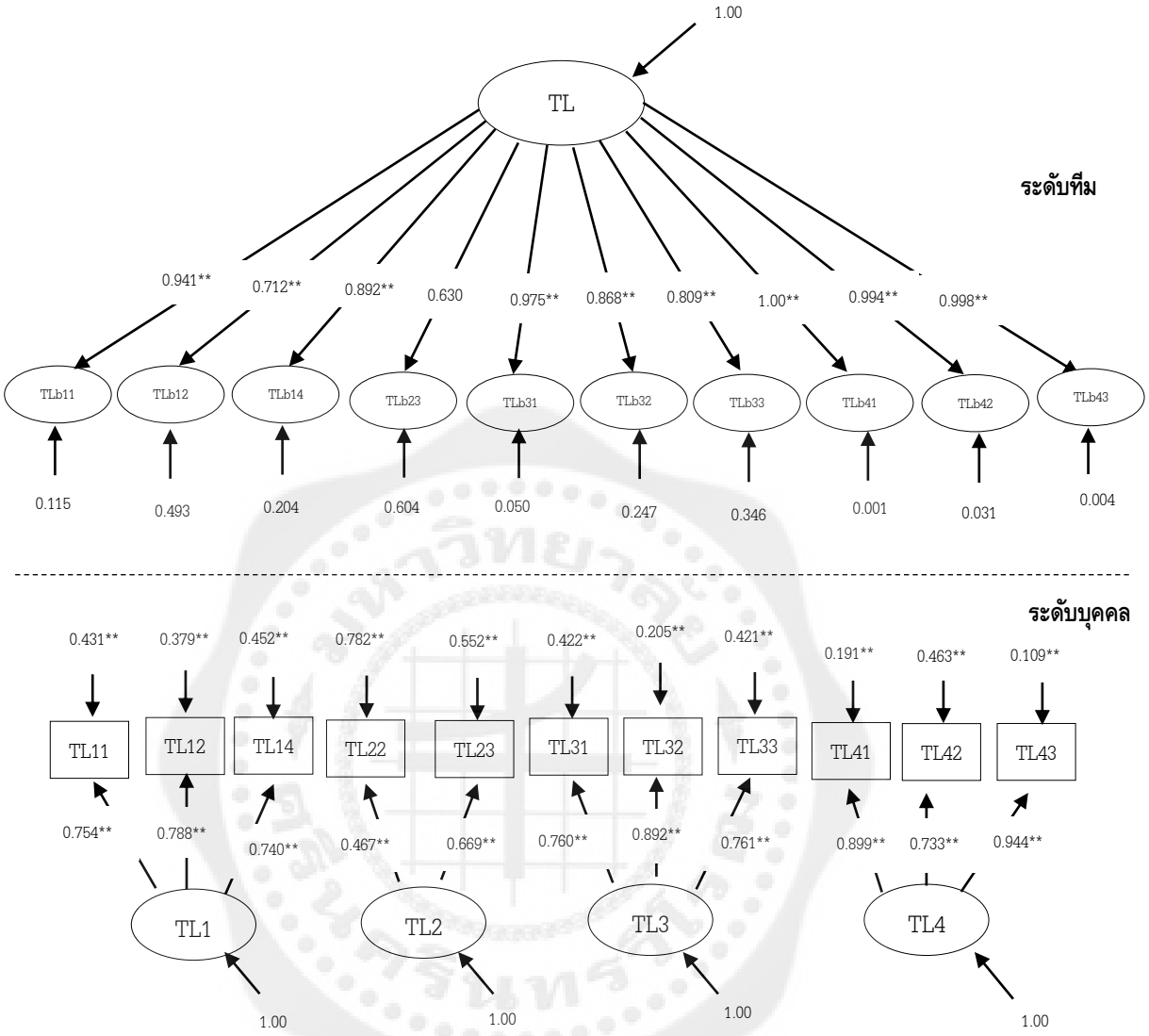
ในขั้นตอนของการตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ โดยเทคนิคที่นำมาใช้วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ซึ่งเป็นเทคนิคที่สามารถวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคล และระดับกลุ่มได้พร้อมกัน นอกจากนี้แล้วทำให้ทราบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมที่เก็บข้อมูลจากพนักงานรายบุคคลนั้นมีโครงสร้างองค์ประกอบตามทฤษฎีที่ระบุไว้ และสามารถอธิบายได้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มหรือไม่ นอกจากนี้แล้วข้อคำถามที่เก็บมาจากระดับบุคคล เมื่อนำมาศึกษาในระดับกลุ่มข้อคำถามเหล่านี้ข้อใดที่สามารถนำไปวัดตัวแปรระดับกลุ่มได้ เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าโครงสร้างองค์ประกอบในมาตรวัดระดับกลุ่มจะมีความแตกต่างจากโครงสร้างองค์ประกอบในมาตรวัดระดับบุคคล อธิบายผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 3 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC)	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
		β	SE	Z	P-value	β	SE	Z	P-value
TL11	0.098	0.754	0.050	15.027	0.000	0.941	0.227	4.143	0.000
TL13	0.153	0.788	0.032	24.428	0.000	0.712	0.212	3.358	0.001
TL14	0.118	0.740	0.046	16.091	0.000	0.892	0.306	2.913	0.004
TL22	0.249	0.467	0.124	3.749	0.000	-	-	-	-
TL23	0.081	0.669	0.155	4.326	0.000	0.630	2.122	0.297	0.767
TL31	0.118	0.760	0.039	19.724	0.000	0.975	0.223	4.372	0.000
TL32	0.199	0.892	0.026	34.863	0.000	0.868	0.128	6.782	0.000
TL33	0.244	0.761	0.035	21.738	0.000	0.809	0.185	4.378	0.000
TL41	0.195	0.899	0.024	37.991	0.000	1.00	0.049	20.242	0.000
TL42	0.173	0.733	0.060	21.110	0.000	0.994	0.091	10.927	0.000
TL43	0.145	0.994	0.020	46.724	0.000	0.998	0.063	15.868	0.000
χ^2= 234.904, df = 82, χ^2/ df = 2.865CFI = 0.933, TLI = 0.911, RMSEA = 0.077									

จากตารางที่ 3 ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีค่า ICC ตั้งแต่ 0.086 ถึง 0.179 จากเกณฑ์ของ ICC (Dyer; Hanges; & Hall. 2005: 155) ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามเหล่านี้มีความแปรปรวนของคะแนนเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับความแปรปรวนที่เกิดขึ้นทั้งหมดจึงสมควรที่จะนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์ลักษณะพหุระดับและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับหลังจากปรับแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือค่าสถิติมีข้อมูลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลจากค่าχ^2= 234.904, df = 82, χ^2/ df = 2.865CFI = 0.933, TLI = 0.911, RMSEA = 0.077(Schumacker; & Lomax. 2004: 82; Hair; et al. 2010)



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ 4โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมี 4 องค์ประกอบเมื่อนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มเหลือเพียงองค์ประกอบเดียวเนื่องจากค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี4 องค์ประกอบนั้นจะมีความสัมพันธ์กันสูงและเมื่อพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่มี 4 องค์ประกอบนั้นจะมีค่าสถิติความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดีเท่าเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวจึงแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับโครงสร้างองค์ประกอบให้เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวและการที่โครงสร้างองค์ประกอบย่อยบางองค์ประกอบมีอยู่ในระดับ

บุคคลเท่านั้นหรือการที่โครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรในระดับบุคคลและระดับกลุ่มแตกต่างกันเช่นนี้ตรงกับแนวคิดของกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มที่เรียกว่า Fuzzy composition เป็นโครงสร้างองค์ประกอบในมโนทัศน์ที่ศึกษาที่อาศัยหลักความคล้ายคลึงบางส่วนหรือมีความแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบที่ระดับบุคคลและระดับกลุ่มเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ระดับบุคคลมีค่าอยู่ระหว่าง 0.863 ถึง 0.948 ทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ TL23 (β = 0.948) และ TL43 (β = 0.948) ส่วนในระดับกลุ่มมีค่าอยู่ระหว่าง 0.939 ถึง 0.999 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ TL23 TL31 TL32 (β = 0.999) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 แม้ว่าข้อ TL14 ผลการทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานค่อนข้างสูง TLA5 (β = 0.945) ผู้วิจัยจึงยังคงข้อคำถามนี้ไว้อธิบายเหตุผลว่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติจะขึ้นกับขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้มี 76 กลุ่มซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่น้อยจึงทำให้ผลการทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่าจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมี 4 องค์ประกอบแต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มเหลือเพียงองค์ประกอบเดียวและเมื่อพิจารณาข้อคำถามในระดับบุคคล และระดับกลุ่มมีจำนวน 10ข้อ

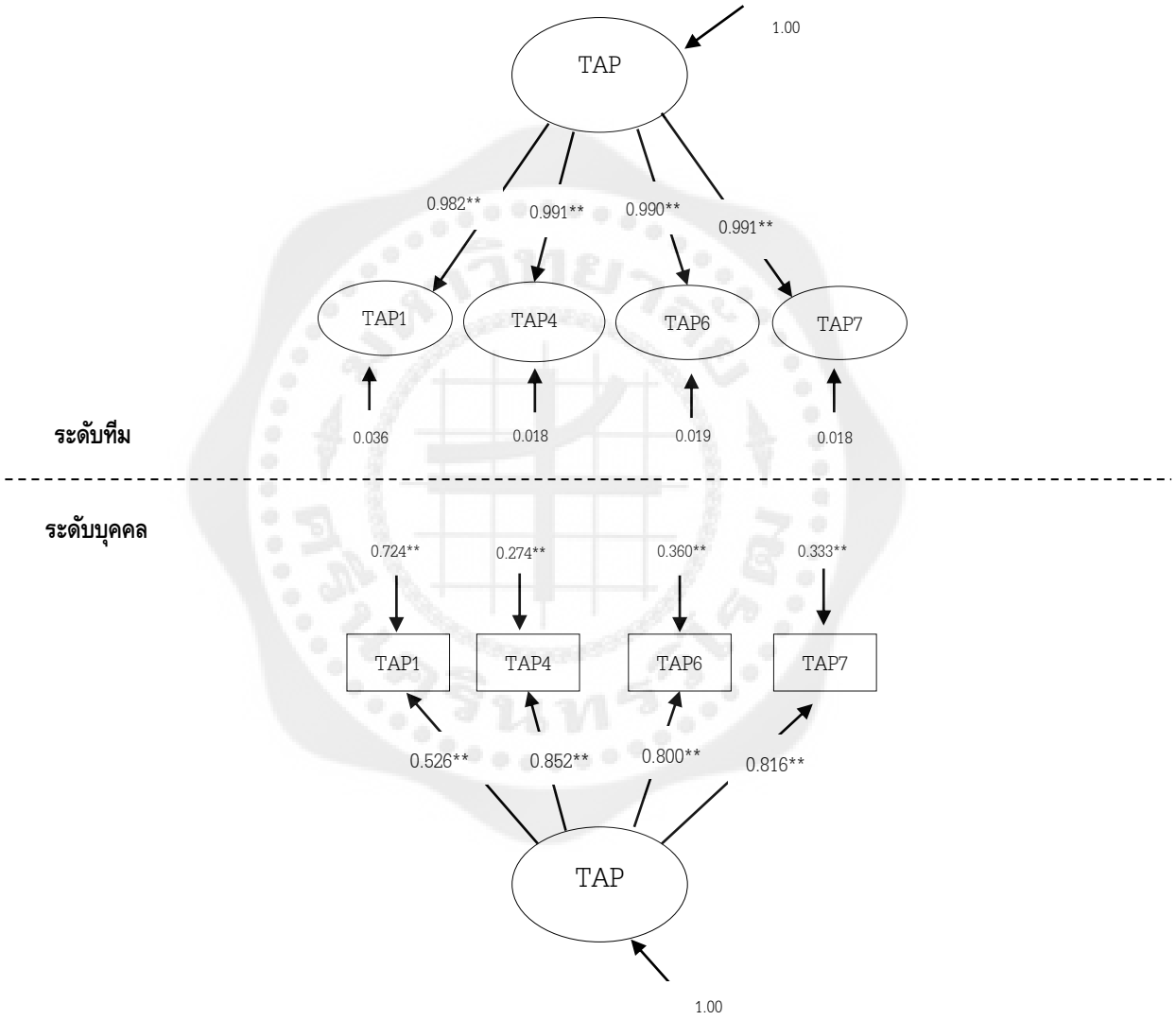
1.2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ตาราง 4 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ข้อคำถาม	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC)	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
		β	SE	Z	P-value	β	SE	Z	P-value
TAP1	0.098	0.526	0.063	8.412	0.000	0.982	0.245	4.013	0.000
TAP4	0.132	0.852	0.029	29.041	0.000	0.991	0.051	19.516	0.000
TAP6	0.116	0.800	0.035	22.602	0.000	0.990	0.092	10.795	0.000
TAP7	0.166	0.816	0.026	30.810	0.000	0.991	0.067	14.864	0.000
x^2= 6.201, df = 4, x^2/ df = 1.55CFI = 0.996, TLI = 0.989, RMSEA = 0.042									

จากตารางที่ 4 ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมได้แสดงค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีค่า ICC ตั้งแต่ 0.098 ถึง 0.166 จากเกณฑ์ของ ICC ที่ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามเหล่านี้มีความ

แปรปรวนของคะแนนเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับความแปรปรวนที่เกิดขึ้นทั้งหมดจึงสมควรที่จะนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์ลักษณะพหุระดับและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับหลังจากปรับแบบจำลองการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างหรือค่าสถิติมีข้อมูลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลจากค่า x^2= 6.201, df = 4, x^2/ df = 1.55 CFI = 0.996, TLI = 0.989, RMSEA = 0.042 (Schumacker; & Lomax. 2004: 82; Hair; et al. 2010)



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ5โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์ประกอบของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีองค์ประกอบเดียว ดังนั้นในการสร้างตัวแปรเป็นระดับกลุ่มจึงมีเพียงองค์ประกอบเดียวเท่านั้น เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ระดับบุคคลมีค่าอยู่ระหว่าง 0.526 ถึง 0.852 โดยตัวแปรที่มีค่า

สัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ TAPw4 (β = 0.852) ส่วนในระดับกลุ่มมีค่าอยู่ระหว่าง 0.982 ถึง 0.991 ทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ TAPb4 และ TAPb7(β = 0.991) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สรุปได้ว่าจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มมีองค์ประกอบเดียว ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ

2. ความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Inter-member agreement)

ในขั้นของการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) ของมโนทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม เป็นการตรวจสอบว่าค่าคะแนนของสมาชิกที่ได้ในแต่ละคนในมโนทัศน์ที่ทำการศึกษามีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกันเพียงพอที่จะนำไปรวมกันภายในกลุ่มได้หรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า $r_{wg(j)}$ ซึ่ง $r_{wg(j)}$ ผู้วิจัยได้ใช้ Multilevel modeling in R package (Bliese. 2006) ทำการวิเคราะห์ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา (LeBreton; &Senter. 2008: 836) คือ

ระหว่าง 0.00 ถึง 0.30 แสดงว่าไม่มีความสอดคล้องกันในระดับกลุ่ม

ระหว่าง 0.31 ถึง 0.50 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันน้อยในระดับกลุ่ม

ระหว่าง 0.51 ถึง 0.70 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันปานกลางในระดับกลุ่ม

ระหว่าง 0.71 ถึง 0.90 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันมากในระดับกลุ่ม

ระหว่าง 0.91 ถึง 1.00 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันมากที่สุดในระดับกลุ่ม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังตาราง

ตาราง 5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม

ตัวแปร	$r_{wg(j)}$
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.9140
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม	0.8750

จากตาราง 5 แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีค่า$r_{wg(j)}$ เท่ากับ 0.914 และ 0.875 ตามลำดับแสดงว่าคะแนนที่เก็บจากพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าแต่ละคนภายในกลุ่มงานเดียวกันมีความสอดคล้องกันมากคือพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าที่อยู่ในทีมเดียวกันต่างรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและรับรู้ถึงการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมในทิศทางที่สอดคล้องกันมากที่สุดเมื่อพิจารณาเกณฑ์การตัดสินตามที่ได้ระบุไว้

ขั้น 4 การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม (Construct variability between units)

ในการตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation coefficient: ICCS) ได้แก่ ICC(1) และ ICC(2) ค่า ICC(1) นั้นเป็นการพิจารณาว่าความแปรปรวนที่เกิดจากความแตกต่างของคะแนนระหว่างกลุ่มงานมีมากหรือน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับความแตกต่างของคะแนนที่เกิดขึ้นทั้งหมด เกณฑ์การพิจารณาค่า ICC(1) คือ ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ขึ้นไป ส่วนค่า ICC(2) เป็นการประเมินความเชื่อมั่น (Reliability) ของคะแนนเฉลี่ยที่สร้างจากคะแนนของสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกัน เกณฑ์การพิจารณาค่า ICC(2) คือ ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ขึ้นไป (Klein; et al. 2000: 518) ผลการวิเคราะห์ ICC(1) และ ICC(2) แสดงดังตาราง

ตาราง 6 ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม

ตัวแปร	*ICC(1)*	*ICC(2)*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.077	0.256
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม	0.052	0.185

จากตาราง6แสดงผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มโดยการพิจารณาค่า Intraclass correlation coefficient (*ICCs*) พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีค่า*ICC(1)* เท่ากับ 0.077 และ 0.052 ตามลำดับโดยทั้งสองตัวแปรมีค่า *ICC(1)* มากกว่า 0.05 ตามเกณฑ์ที่กำหนดส่วนค่า*ICC(2)* ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 0.256 และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมคือ 0.185 ตามลำดับพบว่าค่า*ICC(2)* ของทั้งสองตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 0.70 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้การที่ค่า*ICC(2)* ต่ำนั้นเนื่องมาจากค่า*ICC(2)* ขึ้นกับขนาดของจำนวนสมาชิกภายในกลุ่มโดยเฉลี่ย (Bliese. 2000) ซึ่งในงานวิจัยนี้มีสมาชิกภายในกลุ่มโดยเฉลี่ยเท่ากับ 4.145 จึงมีผลทำให้ค่า*ICC(2)* ต่ำ แต่ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะมีค่า*ICC(2)* ต่ำกว่าเกณฑ์แต่เมื่อพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมจัดเป็นตัวแปรระดับกลุ่มร่วมกันกับดัชนี$r_{wg(j)}$ พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีค่าเท่ากับ 0.9140และ 0.8750ตามลำดับและค่า*ICC(1)* สามารถสรุปได้ว่ามีความแปรปรวนระดับกลุ่ม (Chen; &Bliese. 2002; Wang; & Howell. 2010: 1138)

ตอนที่ 4 สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา

จากผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของตัวแปรระดับกลุ่มพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อเป็นระดับกลุ่มจะเหลือองค์ประกอบเดียว ทำให้ตัวแปรสังเกตตัวแปรระดับกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีตัวเดียว ส่วนตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม มีเพียงองค์ประกอบเดียวตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

ตารางท 7 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมให้ข้อมูล

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	315	4.79	0.61	2	6
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม	315	4.85	0.45	2	6

จากตาราง 7 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมให้ข้อมูลผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ตัวแปรสังเกตการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85

ตาราง 8 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรการวิจัยในโมเดลวิจัยระดับกลุ่ม

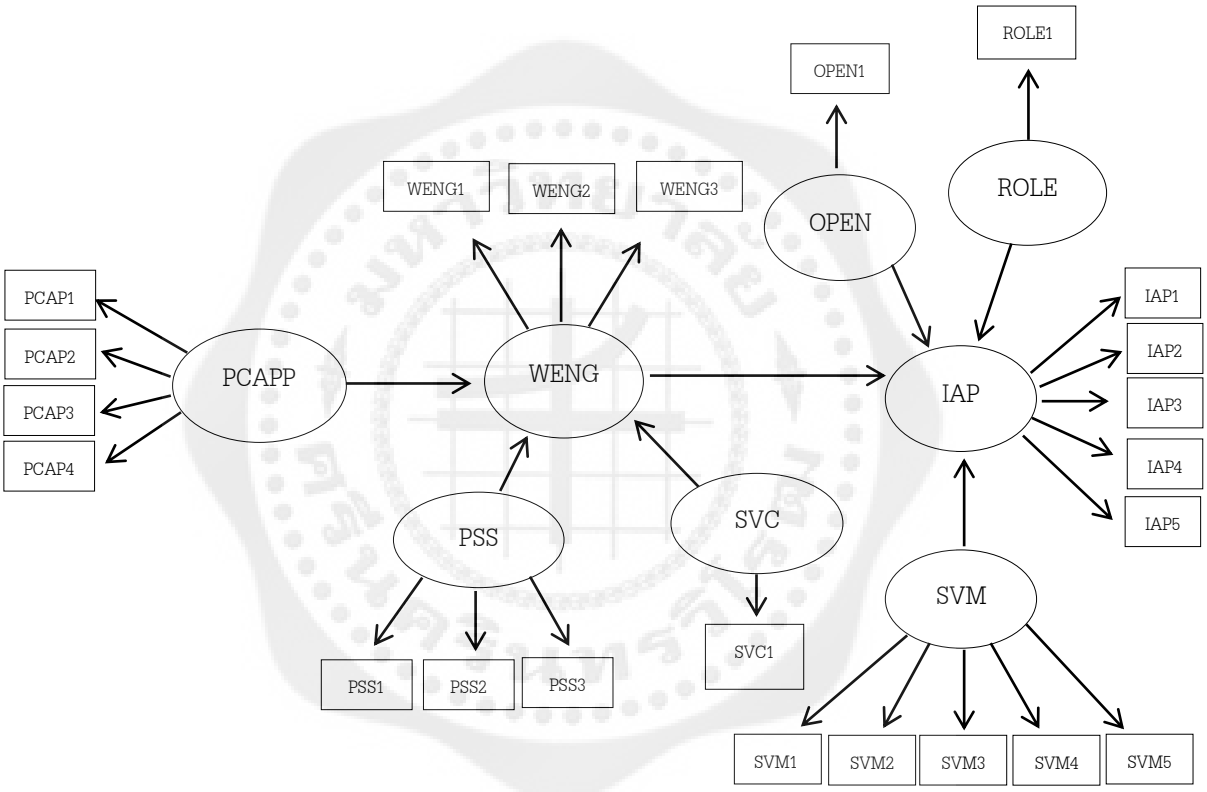
ตัวแปร	TLb	TAP
TLb	1.00	
TAP	0.355**	1.00

จากตาราง 8 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับกลุ่มที่พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมให้ข้อมูล พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLb) กับตัวแปร การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAP) มีค่าสหสัมพันธ์ 0.355

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ

5.1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคล

ในการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับ จำเป็นต้องทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ในระดับบุคคล และต้องปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนก่อน แล้วจึงทำการวิเคราะห์ทั้งสองระดับพร้อมกัน การวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในขั้นตอนที่หนึ่งตามที่มิวเทนเสนอไว้ (Muthn.1994) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีแบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ดังภาพที่ 6



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล

ตาราง 9 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (แบบจำลองสมมติฐาน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
x^2	P > 0.05	x^2= 462.161, df = 209, p= 0.0000
CFI	มากกว่า 0.90	0.940
TLI	มากกว่า 0.90	0.927
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.062

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐาน ปรากฏว่า แบบจำลองสมมติฐานที่ตั้งไว้ยังมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล ค่าดัชนีความกลมกลืนทุกค่ายังผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่พบค่าที่ผิดปกติในโมเดลของตัวแปรบรรยากาศการให้บริการตัวแปรความชัดเจนในบทบาท และตัวแปรบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง เนื่องจากความสัมพันธ์ของตัวแปรค่อนข้างสูง จึงทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม PSI ไม่เป็นบวก ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยพิจารณาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่น่าจะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทำการปรับในแต่ละประเด็นก็จะวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองใหม่ทีละครั้ง ดังต่อไปนี้

1. ตัดเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบรรยากาศการให้บริการ (SVC) ที่ส่งผลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG)

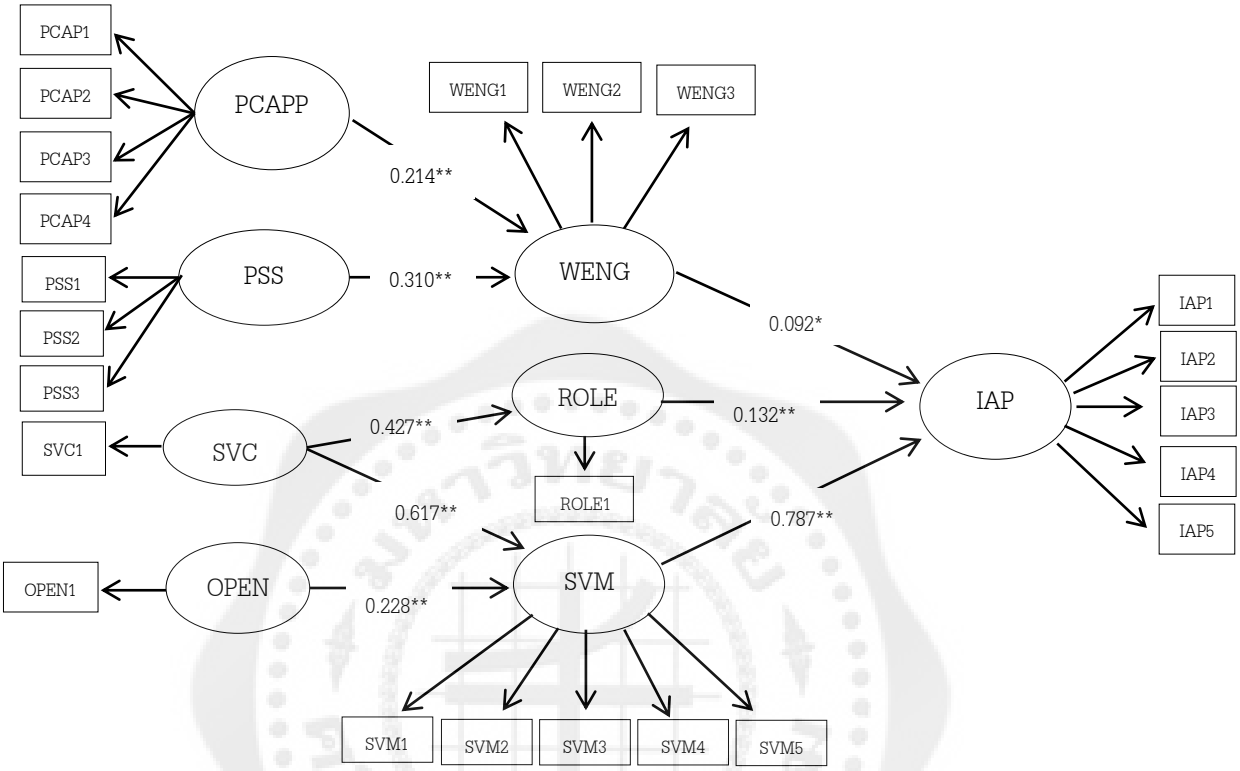
2. เพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบรรยากาศการให้บริการ (SVC) ที่ส่งผลทางตรงต่อตัวแปรจิตบริการ (SVM)

3. เพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบรรยากาศการให้บริการ (SVC) ที่ส่งผลทางตรงต่อตัวแปรความชัดเจนในบทบาท (ROLE)

4. ตัดเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN) ที่ส่งผลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP)

5. เพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN) ที่ส่งผลทางตรงต่อตัวแปรจิตบริการ (SVM)

จนกระทั่งได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

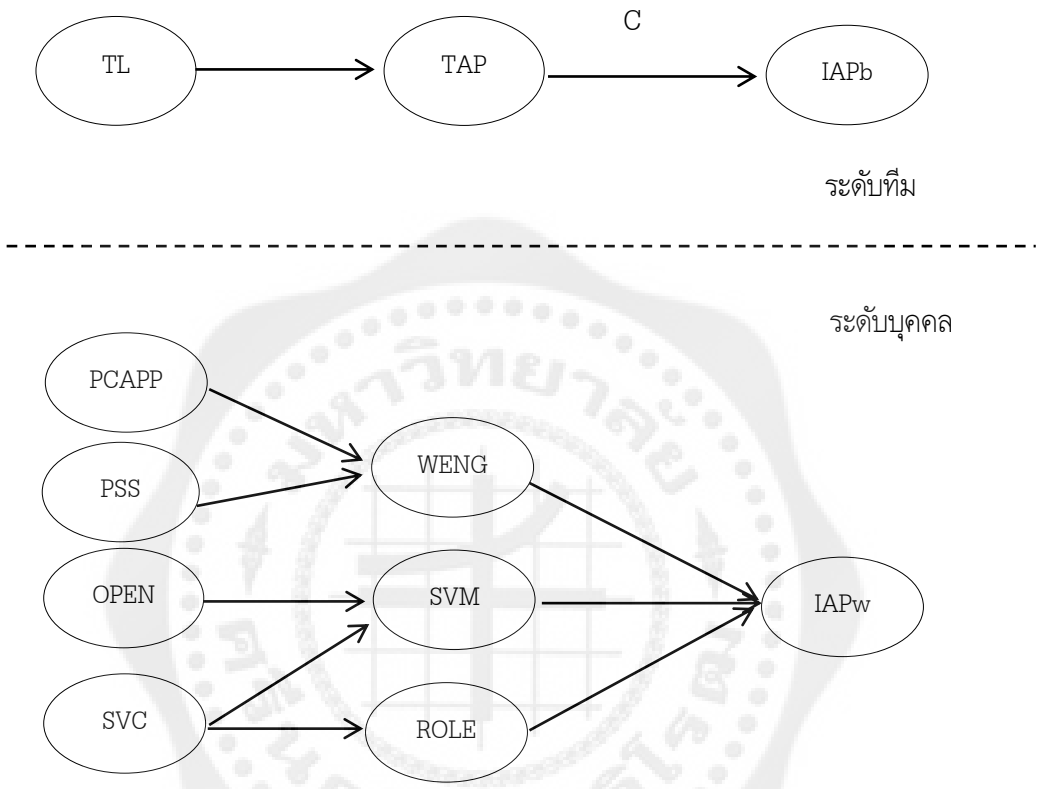
ตาราง 10 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
x^2	P > 0.05	x^2= 539.484, df = 219, p= 0.0000
CFI	มากกว่า 0.90	0.929
TLI	มากกว่า 0.90	0.918
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.068

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานหลังการปรับเส้นอิทธิพล ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานที่ตั้งไว้มีความกลมกลืนกับข้อมูลผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้

5.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับ คือการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับบุคคลและระดับกลุ่มพร้อมๆกัน โดยในการวิจัยครั้งนี้มีแบบจำลองสมมติฐานพหุระดับดังนี้

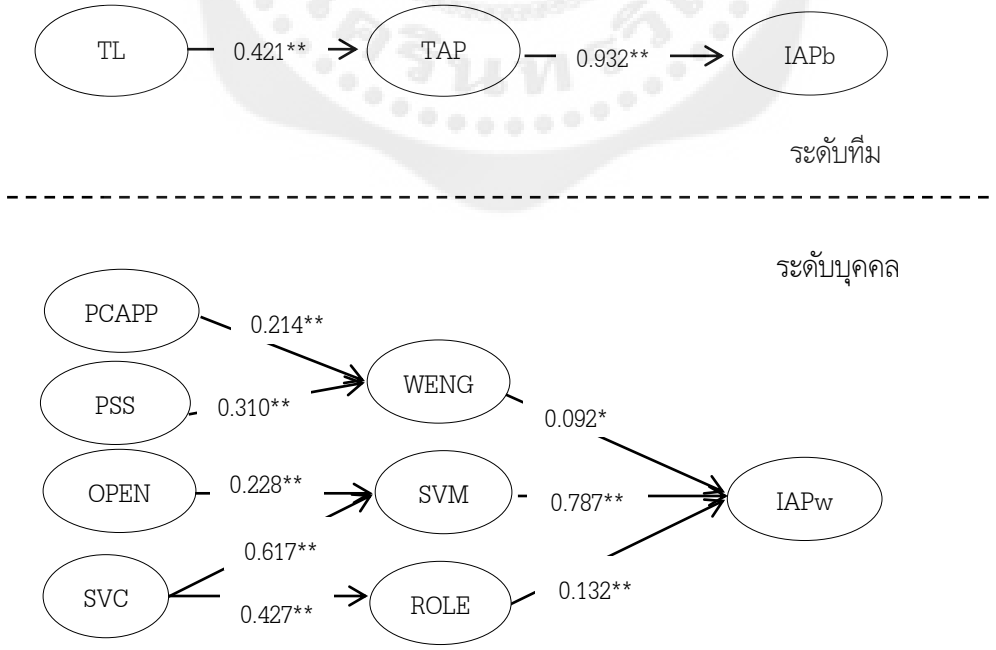


หมายเหตุ C แสดงถึงเส้นอิทธิพลข้ามระดับ (Cross-level effects) จากตัวแปรระดับกลุ่มไปยังตัวแปรระดับบุคคล

ภาพประกอบ 8 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

จากภาพประกอบ 8 ในแบบจำลองของการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม จากแบบจำลองตามสมมุติฐานเดิมตัวแปรระดับกลุ่มประกอบด้วย การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ปรับโดยเพิ่มเติมตัวแปรขึ้นมาอีก 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (IAPb) การยกระดับตัวแปรแฝงระดับกลุ่มมาจากคะแนนตัวแปรระดับบุคคลแตกต่างไปจากการยกระดับตัวแปรระดับกลุ่มสองตัวแปรก่อนหน้า คือการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้ก่อนที่จะมีการยกระดับการวิเคราะห์ขึ้นไปในระดับกลุ่มนั้นมีการตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนตัวแปรภายในกลุ่มในหลายขั้นตอนและยืนยันได้ว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม แต่สำหรับตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ที่เพิ่มขึ้นนี้ไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบความสอดคล้องร่วมกันของคะแนนตัวแปรภายในกลุ่มก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นคะแนนตัวแปรระดับกลุ่มเพราะในความเป็น

จริงแล้วตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล เป็นตัวแปรระดับบุคคล และในการตั้งสมมติฐานของการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ในการวิจัยนี้ก็ยังคงเป็นตัวแปรระดับบุคคลเช่นเดิม แต่ในการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในทางปฏิบัตินั้นการวิเคราะห์เส้นอิทธิพลที่ข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มลงมายังตัวแปรระดับบุคคลตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ไม่สามารถทำได้โดยตรง แต่จะวิเคราะห์โดยพิจารณาจากอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มที่มีต่อความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่มของตัวแปรระดับบุคคลนั้นๆ ผู้วิจัยจึงได้ยกระดับคะแนนของตัวแปรดังกล่าวจากระดับบุคคลขึ้นไปเป็นระดับกลุ่มเพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการทดสอบความเหมาะสมของการเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม เพราะเป็นเพียงการกระทำเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ข้ามระดับของตัวแปรเท่านั้นและตัวแปรดังกล่าวก็ยังเป็นตัวแปรระดับบุคคล ทั้งนี้ธรรมชาติของตัวแปรแฝงเหล่านี้สอดคล้องกับวิธีการวัดตัวแปรระดับกลุ่มประเภท Summary index model หรือ Additive aggregate indices ตามแนวคิดการจำแนกประเภทตัวแปรระดับกลุ่มของ ชาน โคซโลวสกี้และไคลน์ (Chen; Mathieu; &Bliese. 2004; citing Chan. 1998; Kozlowski; & Klein. 2000) ซึ่งเป็นการวัดตัวแปรระดับกลุ่มที่ได้มาจากค่าเฉลี่ยของผลรวมคะแนนตัวแปรในระดับบุคคล นิยามวิธีการวัดตัวแปรระดับกลุ่มชนิดนี้จะอธิบายถึงคุณลักษณะของกลุ่มด้วยการนิยามจากการรับรู้ในระดับบุคคล และไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการรับรู้ประสบการณ์ต่างๆ ร่วมกันของสมาชิกกลุ่มแต่อย่างใด ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบความสอดคล้องร่วมกันของคะแนนตัวแปรภายในกลุ่มดังที่ได้กล่าวข้างต้น ดังนั้นจากภาพประกอบ 8ผู้วิจัยได้เขียนสัญลักษณ์ “C” ที่เส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมกับตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจึงเป็นการแสดงถึงประเภทของเส้นอิทธิพลที่เป็นอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ (Cross-level effects)ซึ่งจะสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย



หมายเหตุ C แสดงถึงเส้นอิทธิพลข้ามระดับ (Cross-level effects) จากตัวแปรระดับกลุ่มไปยังตัวแปรระดับบุคคล

ภาพประกอบ 9 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

ตัวแปรระดับบุคคล		ตัวแปรระดับทีม	
IAP	การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง	TL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
WENG	ความยึดมั่นผูกพันในงาน	TAP	การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม
ROLE	ความชัดเจนในบทบาท		
SVM	จิตบริการ		
OPEN	บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง		
PCAP	ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก		
SVC	บรรยากาศการให้บริการ		
PSS	การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน		

ตาราง 11 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองพหุระดับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ
x^2	P > 0.05	x^2= 527.942, df = 219, p= 0.0000
CFI	มากกว่า 0.90	0.929
TLI	มากกว่า 0.90	0.917
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.067
SRMR within	น้อยกว่า 0.08	0.046
SRMR between	น้อยกว่า 0.08	0.002

จากตาราง 11 ซึ่งแสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับที่ผ่านการปรับแบบจำลองตามที่กล่าวมาแล้ว พบว่าแบบจำลองที่ผ่านการปรับแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการที่ค่าดัชนีความกลมกลืนทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับตัวแปรเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ตัวแปรผล	ตัวแปรเหตุ	Estimate	SE	Z	P	R^2
IAP	WENG	0.092	0.043	2.115*	0.034	0.706**
	SVM	0.787	0.033	24.029**	0.000	
	ROLE	0.132	0.042	3.163**	0.002	
-Within-Group	Residual Variance	0.294	0.040	7.270**	0.000	
WENG	PCAP	0.214	0.063	3.375**	0.001	0.156**
	PSS	0.310	0.061	5.053**	0.000	
-Within-Group	Residual Variance	0.844	0.046	18.150**	0.000	
SVM	SVC	0.617	0.051	12.203**	0.000	0.520**
	OPEN	0.228	0.052	4.385**	0.000	
-Within-Group	Residual Variance	0.480	0.054	8.910**	0.000	
ROLE	SVC	0.427	0.072	5.950**	0.000	0.182**
-Within-Group	Residual Variance	0.818	0.061	13.329**	0.000	
TAP	TL	0.421	0.135	3.120**	0.002	0.177**
-Between-Group	Residual Variance	0.119	0.034	3.480**	0.000	
IAPb	TAP	0.932	0.143	6.535**	0.000	0.881**
-Between-Group	Residual Variance	0.832	0.114	7.240**	0.000	

จากตาราง 12 แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิมาตรฐานทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับตัวแปรเชิงเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงที่ปรับแบบจำลองแล้ว เมื่อพิจารณาพบว่าผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับตัวแปรที่เกิดขึ้นที่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และความสัมพันธ์ข้ามระดับ มีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของตัวแปรที่เกิดขึ้นระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า

1.1 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG)จิตบริการ (SVM) และความชัดเจนในบทบาท (ROLE)โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) เรียงตามลำดับคือ จิตบริการ (SVM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.787ความชัดเจนในบทบาท (ROLE)มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.132และความ

ยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.092 ตัวแปรทั้งสามร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ได้ร้อยละ 70

1.2ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (PCAP) และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) เรียงตามลำดับคือ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.310 และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (PCAP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.214 ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) ได้ร้อยละ 15

1.3จิตบริการ (SVM) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากบรรยากาศการให้บริการ (SVC) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (OPEN) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อจิตบริการ (SVM)เรียงตามลำดับคือ บรรยากาศการให้บริการ (SVC) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.617 ตัวแปรบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (OPEN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.214ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตบริการ (SVM) ได้ร้อยละ 52

1.4 ความชัดเจนในบทบาท (ROLE) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากบรรยากาศการให้บริการ (SVC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.427 และอธิบายความแปรปรวนของความชัดเจนในบทบาท (ROLE) ได้ร้อยละ 18

2. อิทธิพลของตัวแปรที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า

2.1 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAP) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการรับรู้ภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง (TL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.421 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAP) ได้ร้อยละ 17

3. อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ผลการศึกษาพบว่า

3.1 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของบุคคล (IAPw) ได้รับอิทธิพลข้ามระดับทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAPb) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.932ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของบุคคล (IAPw) ได้ร้อยละ 88

5.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมาเป็นการแสดงถึงอิทธิพลทางตรงที่ได้มาจาก ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่านั้นซึ่งในความเป็นจริงในการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ได้มีเพียงอิทธิพลทางตรงเกิดขึ้นเท่านั้นแต่ยังพบว่ามีอิทธิพลทางอ้อมเกิดขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลที่ตัวแปรเชิงเหตุส่งผลต่อตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตามในระดับบุคคล โดยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลสามประเภท ได้แก่ อิทธิพลทางตรง (Direct effect; DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects;

IE) และอิทธิพลโดยรวม (Total effect; TE) ของตัวแปรเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในแต่ละเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังกล่าวดังตาราง

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

อิทธิพล	เส้นทาง	Estimate	SE	Z	p
Effects from SVC to IAP					
Total Effect	SVC ⟶ IAP	0.542	0.045	11.925	0.000**
Indirect Effect	SVC ⟶ SVM ⟶ IAP	0.485	0.046	10.611	0.000**
Indirect Effect	SVC ⟶ ROLE ⟶ IAP	0.056	0.023	2.476	0.013*
Direct Effect -Within-Group	SVC ⟶ IAP	-	-	-	-
Effects from PCAP to IAP					
Total Effect	PCAP ⟶ IAP	0.020	0.011	1.850	0.064
Indirect Effect	PCAP ⟶ WENG ⟶ IAP	0.020	0.011	1.850	0.064
Direct Effect -Within-Group	PCAP ~~IAP~~ ⟶	-	-	-	-
Effects from PSS to IAP					
Total Effect	PSS~~IAP~~ ⟶	0.028	0.013	2.124	0.034*
Indirect Effect	PSS ⟶ WENG ⟶ IAP	0.028	0.013	2.124	0.034*
Direct Effect -Within-Group	PSS ~~IAP~~ ⟶	-	-	-	-
Effects from OPEN to IAP					
Total Effect	OPEN ⟶ IAP	0.179	0.041	4.374	0.000**
Indirect Effect	OPEN ⟶ SVM ⟶ IAP	0.179	0.041	4.374	0.000**
Direct Effect -Within-Group	OPEN ~~IAP~~ ⟶	-	-	-	-
Effects from TL to IAPb					
Total Effect	TL ⟶ IAPb	0.363	0.137	2.658	0.008**
Indirect Effect	TL ⟶ TAP ⟶ IAPb	0.363	0.137	2.658	0.008**
Direct Effect -Between-Group	TL ⟶ IAPb	-	-	-	-

จากตารางจากตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ผลการศึกษา พบว่า

1. ตัวแปรบรรยากาศการให้บริการ (SVC) มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.542 ผ่านตัวแปรจิตบริการ (SVM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.485 และผ่านตัวแปรความชัดเจนในบทบาท (ROLE)มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.056

2. ตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (PCAP) มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างไม่มีมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ผ่านตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน(WENG) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.020

3. ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ผ่านตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.028

4. ตัวแปรบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN) มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ผ่านตัวแปรจิตบริการ (SVM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.179

ตาราง 14 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรม

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	**ตัวแปรผล**					
	IAP	**WENG**	**SVM**	**ROLE**	**TAP**	**IAPb**
WENG						
Direct Effect	0.092*	-	-	-	-	-
Indirect Effect	-	-	-	-	-	-
SVM						
Direct Effect	0.787**	-	-	-	-	-
Indirect Effect	-	-	-	-	-	-
ROLE						
Direct Effect	0.132**		-	-	-	-
Indirect Effect	-	-	-	-	-	-

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล					
	IAP	**WENG**	**SVM**	**ROLE**	**TAP**	**IAPb**
PCAP						
Direct Effect	-	0.214**	-	-	-	-
Indirect Effect	0.020	-	-	-	-	-
PSS						
Direct Effect	-	0.310**	-	-	-	-
Indirect Effect	0.028*	-	-	-	-	-
SVC						
Direct Effect	-	-	0.617**	0.427**	-	-
Indirect Effect	0.542**	-	-	-	-	-
OPEN						
Direct Effect	-	-	0.228**	-	-	-
Indirect Effect	0.179**	-	-	-	-	-
TL						
Direct Effect	-	-	-	-	0.421**	-
Indirect Effect	-	-	-	-	-	0.363**
TAP						
Direct Effect	-	-	-	-	-	0.932**
Indirect Effect	-	-	-	-	-	-

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและระดับกลุ่มของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร สาระสำคัญที่นำเสนอไว้ในบทนี้ ได้แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อใหญ่ ดังนี้ หัวข้อแรกคือ กระบวนการวิจัยโดยสรุป ประกอบด้วยความมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือวัดการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล หัวข้อที่สองคือ การสรุปผลการวิจัย หัวข้อที่สามคือ การอภิปรายผลการวิจัย และหัวข้อที่สี่เป็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กระบวนการวิจัยโดยสรุป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร แบบจำลองที่นำมาศึกษานี้เป็นแบบจำลองโครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation model) คือระดับกลุ่มและระดับบุคคลตัวแปรระดับกลุ่มแบบจำลองนี้ได้กำหนดให้ตัวแปรที่อยู่ในระดับเดียวกันมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกันและตัวแปรในระดับที่สูงกว่าจะส่งผลต่อตัวแปรในระดับที่ต่ำกว่าโดยระบุให้ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคลกับตัวแปรผลในผลการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานการวิจัย

1. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

2. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง จิตบริการ) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (ความชัดเจนในบทบาท) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

4. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (ทุนทางจิตเชิงบวก) มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน บรรยากาศการให้บริการ) มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

7. การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีอิทธิพลข้ามระดับต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Operations) ของโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนหน้า (Front Office Operations)ของโรงแรมที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษามี 2 ระดับ คือ ตัวแปรระดับกลุ่ม และตัวแปรระดับบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ
    1.1 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับทีม ประกอบด้วย
        1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
        1.1.2 การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม
    1.2 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ประกอบด้วย
        1.2.1 ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้แก่
            1.2.1.1 ความกระตือรือร้น
            1.2.1.2 การอุทิศทุ่มเท
            1.2.1.3 ความจดจ่อใส่ใจ
        1.2.2 ตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่
            1.2.2.1 การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
            1.2.2.2 บรรยากาศการให้บริการ
            1.2.2.3 ความชัดเจนในบทบาท
        1.2.3 ตัวแปรทรัพยากรบุคคล ได้แก่
            1.2.3.1 จิตบริการ
            1.2.3.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง
            1.2.3.3 ทุนทางจิตเชิงบวก
2. ตัวแปรผล คือ การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือวัดการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 11 ตอน คือ ตอนที่ 1 การสอบถามข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในบุคคล ตอนที่ 3 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมตอนที่ 4 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานตอนที่ 5 การสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ตอนที่ 6 การสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการให้บริการ ตอนที่ 7 การสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจิตบริการ ตอนที่ 8 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ ตอนที่ 9 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับทุนทางจิตเชิงบวก ตอนที่ 10 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความชัดเจนในบทบาท ตอนที่ 11 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวบรวมข้อมูลโดยให้พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมตอบแบบวัดที่ใช้วัดตัวแปรทั้งหมดในการวิจัยนี้ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดตัวแปรการวิจัยทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง 0.811 ถึง 0.977

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปร ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในแบบจำลอง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด

3. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด โดยผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพแบบวัดจากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย และข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแต่ละตัว และหาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ด้วยโปรแกรม Mplus

4. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในตัวแปรสภาพแวดล้อมของกลุ่มงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ที่พนักงานเป็นผู้ประเมิน เพื่อค้นหาคำตอบว่าข้อมูลที่ได้จากพนักงานรายบุคคลสามารถอธิบายได้ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่มหรือไม่ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้ 1) การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) 2) การตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation coefficient: ICCS) ได้แก่ ICC(1) และ ICC(2) ในการวิจัยนี้ได้ใช้ Multilevel modeling in R package

5. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองตามสมมุติฐานการวิจัยโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) ซึ่งขั้นตอนนี้ในปัจจุบันมีโปรแกรมที่เอื้อให้การวิเคราะห์ได้รวดเร็วขึ้น คือ โปรแกรม Mplus

สรุปผลการวิจัย

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในการวัดตัวแปรพหุระดับของตัวแปรระดับกลุ่ม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม พบว่า ทั้งสองตัวแปรเมื่อเป็นระดับกลุ่มจะเหลือองค์ประกอบเดียว เมื่อตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนที่ให้พนักงานในกลุ่มเดียวกันเป็นผู้ประเมินคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมด้วยค่า rwg(j) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.914 และ 0.875 ตามลำดับ บ่งบอกถึงค่าคะแนนในกลุ่มมีความสอดคล้องกันเพียงพอมาสร้างคะแนนตัวแปรระดับกลุ่มได้ การตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มโดยการพิจารณาจากค่า Intraclass correlation coefficient (ICC_S) พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีค่า *ICC(1)* เท่ากับ 0.077 และ 0.052 ตามลำดับโดยทั้งสองตัวแปรมีค่า *ICC(1)* มากกว่า 0.05 ตามเกณฑ์ที่กำหนดส่วนค่า *ICC(2)* ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 0.256 และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมคือ 0.185 ตามลำดับพบว่าค่า*ICC(2)* ของทั้งสองตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 0.70 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้การที่ค่า *ICC(2)* ต่ำนั้นเนื่องมาจากค่า *ICC(2)* ขึ้นกับขนาดของจำนวนสมาชิกภายในกลุ่มโดยเฉลี่ย (Bliese. 2000) ซึ่งในงานวิจัยนี้มีสมาชิกภายในกลุ่มโดยเฉลี่ยเท่ากับ 4.145 จึงมีผลทำให้ค่า *ICC(2)* ต่ำแต่ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะมีค่า *ICC(2)* ต่ำกว่าเกณฑ์แต่เมื่อพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมจัดเป็นตัวแปรระดับกลุ่มร่วมกันกับดัชนี*rwg(j)* พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีค่าเท่ากับ 0.9140และ 0.8750ตามลำดับและค่า*ICC(1)* สามารถสรุปได้ว่ามีความแปรปรวนระดับกลุ่ม (Chen; & Bliese. 2002; Wang; & Howell. 2010: 1138)

3. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มหลังปรับแบบจำลอง โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ดังนี้ x^2= 527.942, df = 219, CFI = 0.929, TLI = 0.917, RMSEA = 0.067และความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบจำลองจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ อิทธิพลของตัวแปรระดับบุคคล อิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม และอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สำหรับอิทธิพลของตัวแปรที่เกิดขึ้นระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจาก ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) จิตบริการ (SVM) และความชัดเจนในบทบาท (ROLE) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) เรียงตามลำดับคือ จิตบริการ (SVM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.787 ความชัดเจนในบทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.132

และความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.092 ตัวแปรทั้งสามร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ได้ร้อยละ 70

2. ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (PCAP) และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) เรียงตามลำดับคือ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.310 และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (PCAP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.214 ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) ได้ร้อยละ 15

3. จิตบริการ (SVM) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากบรรยากาศการให้บริการ (SVC) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (OPEN) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อจิตบริการ (SVM) เรียงตามลำดับคือ บรรยากาศการให้บริการ (SVC) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.617ส่วนบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (OPEN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.214 ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตบริการ (SVM) ได้ร้อยละ 52

4. ความชัดเจนในบทบาท (ROLE) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากบรรยากาศการให้บริการ (SVC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.427 และอธิบายความแปรปรวนของจิตบริการ (SVM) ได้ร้อยละ 18

สำหรับอิทธิพลของตัวแปรที่เกิดขึ้นระดับทีม ผลการศึกษาพบว่า

การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAP) ได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการรับรู้ภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง (TL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.421 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAP) ได้ร้อยละ 17

สำหรับอิทธิพลของตัวแปรที่เกิดขึ้นข้ามระดับ ผลการศึกษาพบว่า

การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของบุคคล (IAPw) ได้รับอิทธิพลข้ามระดับทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม (TAPb) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.932 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของบุคคล (IAPw) ได้ร้อยละ 88 สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ เมื่อนำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้จำนวน 7 ข้อนั้น นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยดังแสดงในตาราง

ตาราง 15 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	เนื้อหาสมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1	ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง WENG ⟶ IAP	**สนับสนุนสมมติฐาน**
2	บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง OPEN ⟶ IAP	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
3	จิตบริการมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง SVM ⟶ IAP	**สนับสนุนสมมติฐาน**
4	ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ROLE ⟶ IAP	**สนับสนุนสมมติฐาน**
5	ทุนทางจิตเชิงบวก มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน PCAP ⟶ WENG	**สนับสนุนสมมติฐาน**
6	บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน OPEN ⟶ WENG	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
7	การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน PSS ⟶ WENG	**สนับสนุนสมมติฐาน**
8	บรรยากาศการให้บริการ มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน SVC ⟶ WENG	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหาสมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
9	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม TLbT ⟶ APb	สนับสนุนสมมติฐาน
10	การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมมีอิทธิพลข้ามระดับต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล TAPb ⟶ IAPb	สนับสนุนสมมติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลอออกเป็น 3 หัวข้อใหญ่ดังนี้ หัวข้อแรก การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคล หัวข้อที่สอง การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่ม หัวข้อที่สาม การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับกลุ่มที่ส่งผลข้ามระดับต่อตัวแปรระดับบุคคล โดยเรียงลำดับตัวแปรในโมเดลการวิเคราะห์ตามภาพประกอบ 9

1. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคล แบ่งการอภิปรายย่อยตามผลการวิจัยที่พบดังนี้

1.1 ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) จิตบริการ (SVM) และความชัดเจนในบทบาท (ROLE) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง(IAP)

1.2 การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS) บรรยากาศการให้บริการ (SVC) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง(IAP)

2. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่ม คือ การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับกลุ่มที่ส่งผลข้ามระดับต่อตัวแปรระดับบุคคลคือการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ส่งผลข้ามระดับมาสู่การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

1. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคล แบ่งการอภิปรายย่อยตามผลการวิจัยที่พบดังนี้

1.1 ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) จิตบริการ (SVM) และความชัดเจนในบทบาท (ROLE) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ในการอภิปรายผู้วิจัยแยกการอภิปรายออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) ทำไมตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) ถึงได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) และ2) ทำไมตัวแปรความชัดเจนในบทบาท (ROLE)ถึงได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) และ 3) ทำไมตัวแปรทรัพยากรบุคคลมีเพียงตัวแปรจิตบริการ (SVM) ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1.1 ทำไมตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน (WENG) ถึงได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP)ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถึงแม้จะยังไม่มีนักวิชาการได้ศึกษาโดยตรงระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง แต่จากแนวคิดของเบเคอร์ และคณะ (Bakker &Demerouti. 2008)ที่ได้เสนอรูปแบบความยึดมั่นผูกพันในงานโดยอิงจากแนวคิดรูปแบบความต้องการของงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job demands and resources model หรือ JD-R model)โดยในรูปแบบดังกล่าวได้มีการกล่าวถึงตัวแปรทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน และตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการจูงใจที่นำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลที่ตามมาคือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นให้นักวิชาการนำรูปแบบของทรัพยากรบุคคลและงานที่ได้นำเสนอไปนั้นไปศึกษาถึงผลของความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่เสนอว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์การ เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เซก (Sake. 2006) ความผูกพันต่อองค์การ ชอยฟิลิ และ บากเกอร์ (Schfaufeli; &Bakker. 2004) พฤติกรรมการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Bakker, Demerouti; & Verbeke. 2004) แนวโน้มการลาออกในระดับต่ำ บุคลากรมีแรงจูงใจในการสร้างผลผลิตเพิ่มขึ้น (Diefendroff; et al. 2002) โดยเฉพาะการปฏิบัติงาน Performance เป็นตัวแปรที่นิยมนำมาศึกษาผลลัพธ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของคิมและคณะ (Kim; et al. 2012) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเชิงเหตุ ได้แก่ ความต้องการในงานและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานสอดคล้องกับแนวคิด(Job demands and resources model) ส่วนผลของความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ การปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ คริสเตียนและคณะ (Christian; et al. 2011) ที่ทำการวิเคราะห์อภิมานความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ Task Performance และ การปฏิบัติงานตามบริบท Contextual Performance พบงานวิจัยจำนวน 230เรื่องที่ศึกษาความสัมพันธ์ของยึดมั่นผูกพันในงานกับการปฏิบัติงานยังได้เสนอให้มีศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับงานและสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง นั่นก็คือการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง Adaptive Performance จากข้อค้นพบดังกล่าวเป็นสิ่งยืนยันถึงสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันงานกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง และจากผลการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า

ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ข้อค้นพบนี้หากอธิบายภายใต้การปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมจะพบว่าเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กัน เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่จะต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเท และกระตือรือร้นในการทำงาน หากพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานก็จะทำให้พนักงานมีพลังในการให้บริการแก่ลูกค้า มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความความประทับใจ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม(สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. 2553: 126-127)พนักงานจะต้องมีความรู้สึกรักในงานของตน อันจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ผลการศึกษาครั้งนี้พบอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

1.1.2 ทำไมตัวแปรความชัดเจนในบทบาท (ROLE)ถึงได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP)ผู้วิจัยอธิบายข้อค้นพบเกี่ยวกับผลการวิจัยดังนี้ความชัดเจนในบทบาทเป็นการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และพฤติกรรม ซึ่งความชัดเจนในบทบาทแสดงถึงความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับบทบาท ได้แก่ ความชัดเจนของความคาดหวังวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ในการทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทนั้นควรเน้นการพัฒนาความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของภารกิจความเข้าใจในสิ่งที่จะส่งมอบหรือมอบหมายงานช่องทางการสื่อสารเพื่อรับผลสะท้อนในแนวทางที่ไม่ชัดเจนในการศึกษาความชัดเจนในบทบาทถือเป็นแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวกับบทบาท (Role) โดยมีนักวิชาการจำนวนมากนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ศึกษาและอธิบายบริบทของการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงาน (Abramis. 1994: 579) ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษาของนักวิชาการพบว่า ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลต่อผลสะท้อนของทัศนคติ พฤติกรรม และลดความเครียดในกระบวนการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความคาดหวังของหัวหน้างานและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานและความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทูบรี และ คอลลินส์ (Tubre; & Collins. 2000: 160-162) ที่ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของ สุภาพร ยมหงษ์ (2554) ที่ทำการศึกษาความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับการปฏิบัติงาน (r = 0.520) และยังพบว่าความชัดเจนในบทบาทสามารถทำนายการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 30 และเมื่อพิจารณาในบริบทของการทำงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมที่ต้องมีความเข้าใจในบริบทการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และลักษณะการปฏิบัติงานของงานบริการที่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต้องส่งมอบบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เมื่อพนักงานมีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ของตนแล้วจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเหตุนี้จึงทำให้พบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

1.1.3 ทำไมตัวแปรตัวแปรจิตบริการ (SVM) ถึงได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ถึงแม้จะยังไม่มีนักวิชาการได้ศึกษาโดยตรงระหว่างจิตบริการ กับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงแต่จากแนวคิดของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพูลากอส และคณะ (Pulakos; et al. 2000) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเพื่อตอบสนองต่อ เหตุการณ์ สถานการณ์ หรือข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมใหม่ๆซึ่งจะสอดคล้องพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริการที่จะต้องปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้าสอดคล้องผู้มารับบริการที่หลากหลาย ซึ่งการที่พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญกับงานบริการนั่นก็คือจิตบริการ จิตบริการถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของพนักงานบริการ หากพนักงานผู้ให้บริการมีจิตบริการย่อมทำให้เกิดการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อหน่วยงานและตัวผู้ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของจิตบริการของสุนิตย์ ชูใจ (2551)ที่กล่าวว่าจิตบริการเป็นความสามารถอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จัดให้จิตบริการเป็นความสามารถหลัก (Core Competency)ที่หน่วยงานหรือองค์การคาดหวังให้พนักงานทุกคนและทุกระดับงานจะต้องมีความสามารถในด้านนี้ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ให้บริการในหน่วยงานหรือองค์การอีกด้วย ทั้งนี้ได้มีงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของจิตบริการของพนักงานที่ทำงานในสายงานบริการกับการปฏิบัติ เช่นงานวิจัยของมนต์จรัส วัชรสิงห์ (2556) ศึกษาเรื่อง จิตบริการและแรงจูงใจในการทำงานที่พยากรณ์ประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า จิตบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า จิตบริการด้านมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้านการมีความรู้ในงานที่ให้บริการ และด้านการมีทัศนคติที่ดี สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการให้บริการของพยาบาลได้ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 54สำหรับความสอดคล้องของจิตบริการกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงนั้นและเมื่อพิจารณาในบริบทของการทำงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม ความสำคัญของจิตบริการ ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานบริการดังนี้ 1)ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการโดยมุ่งเน้นที่ตัวผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางของการบริการ พนักงานจะปฏิบัติงานเพื่อการตอบสนองด้วยความต้องการของผู้รับบริการและทำให้ผู้มาใช้บริการมีความพึงพอใจเป็นสำคัญ2) ทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับพฤติกรรมของผู้รับบริการซึ่งมีความหลากหลายทั้งในด้านความต้องการความคาดหวังและการแสดงออกต่อการบริการ อันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้พนักงานวางแผนและปฏิบัติงานบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม3) ทำให้ตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมของการบริการที่ผู้ปฏิบัติงานบริการพึงปฏิบัติ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์เบื้องต้นของการบริการโดยเฉพาะจะต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพและการแสดงออกด้วยไมตรีจิตที่สามารถทำให้ผู้รับบริการประทับใจและพึงพอใจในบริการอย่างต่อเนื่องทำให้รู้จักวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและคุณลักษณะของการบริการที่สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดขึ้นตลอดและจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อมิให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจในบริการที่ได้รับ (จิตตินันท์เดชะคุปต์. 2540) ดังนั้นเมื่อพนักงานมีจิตบริการก็จะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวิจัยครั้งนี้พบอิทธิพลของจิตบริการต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

1.2 บรรยากาศการให้บริการ (SVC) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP)

การวิจัยครั้งนี้จะไม่พบอิทธิพลทางตรงของบรรยากาศการให้บริการ (SVC) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (OPEN)แต่กลับพบว่าทั้งสามตัวแปรมีอิทธิพลทางอ้อมกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (IAP) ผู้วิจัยอธิบายข้อค้นพบที่ได้จากการผลการวิจัยดังนี้

การที่ไม่พบอิทธิพลทางตรงระหว่างบรรยากาศการให้บริการกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามบรรยากาศการให้บริการยังมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้จากการที่บรรยากาศการให้บริการมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านความชัดเจนในบทบาทและจิตบริการ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดบากอซซี่ (Bagozzi. 1992) ที่เสนอว่าบรรยากาศการให้บริการเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลมากกว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กร มีความหมายทางด้านจิตใจกับบุคคล มากกว่าในแง่คุณลักษณะขององค์การ ดังนั้น บรรยากาศการให้บริการ จึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งตรงกับ ฮง และ คณะ (Hong; et al. 2013) ที่กล่าวว่าบรรยากาศการให้บริการเป็นความเชื่อร่วมกันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการที่พนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศการให้บริการของโรงแรมอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านจิตและสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การให้ข้อมูลที่ชัดเจนในการทำงาน และการกระตุ้นให้พนักงานมีจิตบริการ มีความรักในงานมาร่วมด้วย จึงจะทำให้พนักงานในงานวิจัยครั้งนี้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลทางตรงของบรรยากาศการให้บริการกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในงานวิจัยครั้งนี้

สำหรับการไม่พบอิทธิพลทางตรงระหว่างบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างยังมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้จากการที่บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านจิตบริการ ซึ่งข้อค้นพบนี้จะสอดคล้องกับลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง ตามคำกล่าวของ Costa; & McCrae (1992) กล่าวว่า ผู้ที่บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างจะมี 6 ลักษณะย่อยที่สำคัญ ดังนี้ 1) ช่างฝัน (Fantasy) คือ ผู้ที่มีจินตนาการชัดเจน มีความคาดหวัง และเห็นความสำคัญของอนาคต 2) การมีสุนทรียะ (Aesthetics) คือ ผู้มีความหวั่นไหวกับสิ่งรอบตัว ชื่นชมต่อศิลปะและความงดงามอย่างลึกซึ้ง 3) การมีความรู้สึก (Feelings) คือ ผู้ที่รับรู้อารมณ์ความรู้สึกภายในของบุคคลอื่น สามารถประเมินอารมณ์ความรู้สึกนั้น และให้ความสำคัญกับทุกอารมณ์ที่เกิดขึ้น 4) การมีการกระทำ (Actions) เป็นผู้ที่ชอบความแปลกใหม่ ไม่ชอบความจำเจซ้ำซาก มักมีงานอดิเรกมากมายและตั้งใจทำกิจกรรมเหล่านั้นที่แตกต่างไปจากผู้อื่น 5) การมีความคิด (Idea) คือ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ตั้งใจ พิจารณาความคิดใหม่ๆ และยึดมั่นในเหตุผล และ 6) การมีค่านิยม (Values) คือ ผู้ที่พร้อมต่อการแลกเปลี่ยนค่านิยมต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับ

กฎเกณฑ์ค่านิยมของตนเอง และจากคำกล่าวของ ศรีเรือน แก้วกังวาน (2558) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างสูงจะเป็นบุคคลที่มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ ชอบความหลากหลาย อยากรู้อยากเห็น ใจกว้าง จิตใจอ่อนโยน ซึ่งคุณลักษณะบางประการของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างจะไปสอดคล้องกับลักษณะของผู้ที่มีจิตบริการ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการที่พนักงานมีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านจิตบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงจะทำให้พนักงานในงานวิจัยครั้งนี้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลทางตรงของบรรยากาศการให้บริการกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในงานวิจัยครั้งนี้

2. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่ม คือ การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม แต่เนื่องด้วยในการศึกษาวิจัยนี้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม เกิดจากการประเมินการรับรู้ของพนักงานโรงแรมรายบุคคลที่อยู่ภายในทีมที่ปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในทีมเดียวกันประเมินพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หัวหน้างานคนเดียวกันนั้นได้ปฏิบัติหรือแสดงออกต่อทีมพนักงาน เนื่องจากตัวแปรนี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทัศนคติ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อที่หล่อหลอมทำให้สมาชิกภายในกลุ่มรับรู้ตัวแปรนี้ร่วมกัน ดังนั้นคะแนนตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เก็บจากพนักงานในทีมเดียวกัน จะต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะสามารถนำเอาคะแนนตัวแปรจากสมาชิกแต่ละคนภายในทีมไปสร้างคะแนนตัวแปรเป็นระดับกลุ่มได้ หน่วยในการวิเคราะห์จึงต้องเป็นระดับบุคคลก่อนที่จะนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์พหุระดับต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรโดยการนำค่าคะแนนระดับบุคคลมาเฉลี่ยเป็นค่าตัวแปรในระดับกลุ่มด้วยวิธีการ Aggregate และพบว่าทั้งสองตัวแปรมีระดับการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม และจากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระดับการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มซึ่งเป็นไปตามพื้นฐานทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของแบส และ คนอื่น ๆ (Bass; et al. 2003) ที่ทำนายผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานโดยประเมินความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารราบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับหมวดทหารราบ และรองผู้บังคับหมวดทหารราบมีความสอดคล้องกัน ผลทดสอบพบว่ามีระดับการวิเคราะห์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับกลุ่ม เหตุที่เป็นเช่นนี้เกิดขึ้นจากการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้พนักงานภายในทีมเดียวกันประเมินพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ซึ่งหัวหน้าทีมเป็นคนเดียวกัน นี้ได้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อพนักงานภายในทีม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจัดอยู่ในรูปแบบ Shared Propertiesหากพนักงานแต่ละคนที่อยู่ภายในทีมรับรู้ถึงภาวะผู้นำของหัวหน้าไปในทิศทางเดียวกันจึงทำให้พบความเป็นกลุ่มเกิดขึ้นมาได้และนอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ

ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์เควซ-ควินเทโร และคณะ (Marques-Quinteiro; et al. 2015) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม เมื่อพิจารณาในบริบทของการทำงานของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างการบริการที่ประทับใจกับลูกค้า โดยที่พนักงานทุกคนในทีมจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังไม่ว่าจะต้องพบเจอกับลูกค้าในลักษณะใดก็ตาม ผนวกกับการที่พนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแลเอาใจใส่พนักงานในทีม สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานทุกคนในทีมได้เห็นคุณค่าของตนเองและสมาชิกในทีมเท่าเทียมกัน จากการแสดงออกของหัวหน้างานจะส่งผลให้พนักงานระรู้ได้ถึงความสามารถของทีมในการที่จะให้ความร่วมมือกันทำงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานเชื่อมโยงร่วมกันได้ เมื่อพนักงานรับรู้ได้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า ก็จะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

3. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับกลุ่มที่ส่งผลข้ามระดับต่อตัวแปรระดับบุคคลคือ การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ส่งผลข้ามระดับมาสู่การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

จากผลการทดสอบพบว่า การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนของทีมส่งผลข้ามระดับมาสู่ตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล จากการวิจัยครั้งนี้เป็นการขยายความรู้ในประเด็นของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน จากเดิมที่เคยแบ่งการปฏิบัติงานในแง่ที่เป็นพฤติกรรมออกเป็น 2 ส่วนคือ ศึกษาการพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ Task Performance กับ พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบริบท Contextual Performance ซึ่งคริสเตียนและคณะ (Christian; et al. 2011) ได้มีการเสนอให้ศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง นั่นก็คือ การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง Adaptive Performance ข้อค้นพบที่ได้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติในทุก ๆ สายงาน โดยเฉพาะในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ เนื่องจากจะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากอิทธิพลทางตรงข้ามระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีมที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลนี้ เป็นการยืนยันถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงและนอกจากอิทธิพลทางตรงข้ามระดับที่กล่าวมาข้างต้น ผลการศึกษายังพบ อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล โดยผ่านการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม ดังนั้นในการทำงานของทีมปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมควรสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในทีมปฏิบัติงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพราะทุกหน้าที่จะต้องทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

1. เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้พบอิทธิพลทางอ้อมของบรรยากาศการให้บริการที่มีต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านตัวแปรจิตบริการและตัวแปรความชัดเจนในบทบาท จากข้อค้นพบนี้อาจเป็นข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในกับการบริการงานในโรงแรมในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ

การให้บริการเพื่อทให้พนักงานงานทุกคนเกิดการรับรู้ร่วมกัน หรือมีการรับรู้ที่เหมือนกัน ตามแนวแนวคิดของ บากอซซี่ (Bagozzi. 1992) ที่เสนอว่าบรรยากาศการให้บริการเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลมากกว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กร มีความหมายทางด้านจิตใจกับบุคคล มากกว่าในแง่คุณลักษณะขององค์การการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการให้บริการเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจในประเด็นของการมีอิทธิพลทางอ้อมกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านความชัดเจนในบทบาทและจิตบริการดังนั้น บรรยากาศการให้บริการ จึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งตรงกับ ฮง และ คณะ (Hong; et al. 2013) ที่กล่าวว่า ความเชื่อร่วมกันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการที่พนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศการให้บริการของโรงแรมอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านจิตและสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การให้ข้อมูลที่ชัดเจนในการทำงาน และการกระตุ้นให้พนักงานมีจิตบริการ มีความรักในงานมาร่วมด้วย จึงจะทำให้พนักงานในงานวิจัยครั้งนี้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้

2. เนื่องจากผลการวิจัยไม่พบอิทธิพลทางตรงระหว่างบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างกับการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างยังมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้จากการที่บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านจิตบริการ ซึ่งข้อค้นพบนี้จะสอดคล้องกับลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง ตามคำกล่าวของ Costa; & McCrae (1992) กล่าวว่า ผู้ที่บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างจะมี6 ลักษณะคือช่างฝัน (Fantasy)มีสุนทรียะ (Aesthetics) การมีความรู้สึก (Feelings) มีการกระทำ (Actions) มีความคิด (Idea) และมีค่านิยม (Values) และจากคำกล่าวของ ศรีเรือน แก้วกังวาน (2558) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างสูงจะเป็นบุคคลที่มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ ชอบความหลากหลาย อยากรู้อยากเห็น ใจกว้าง จิตใจอ่อนโยน ซึ่งคุณลักษณะบางประการของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างจะไปสอดคล้องกับลักษณะของผู้ที่มีจิตบริการ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการที่พนักงานมีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านจิตบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงจะทำให้พนักงานในงานวิจัยครั้งนี้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้ จากข้อค้นพบนี้จะเป็นข้อมูลให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในการนำไปเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกลักษณะของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมให้เป็นผู้ที่มีลักษณะอันพึงขององค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. เนื่องจากผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ที่ความยึดมั่นผูกพันในงานไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลางบ่งบอกกระบวนการของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเป็นไปได้จากหลายๆสาเหตุ อาทิเช่น 1) ลักษณะงานของพนักงานโรงแรมที่เป็นงานบริการที่มีความเฉพาะทั้งในด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงแรมห้าดาวสิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้นงานวิจัยเรื่องต่อไปควรนำตัวแปรอายุมาศึกษาโดยศึกษาในลักษณะการเปรียบเทียบ พนักงาน

ที่มีอายุงานน้อย กับพนักงานที่มีอายุงานมาก หรือเปรียบเทียบตามประเภทของโรงแรม เช่น โรงแรมในกลุ่มเครือข่าย หรือโรงแรมที่มีคนไทยเป็นเจ้าของ หรืออาจมีการขยายขอบเขตไปยังอาชีพอื่น ในสายงานบริการ เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ เพื่อเป็นการยืนยันผลการศึกษาวิจัย

2. เนื่องจากการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบจำลองที่มีตัวแปรแฝงการวิเคราะห์จำเป็นต้องมีการประมาณค่าพารามิเตอร์จำนวนมาก ซึ่งการประมาณค่าพารามิเตอร์จำนวนมากออกมาได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยของระดับกลุ่มของข้อมูล ด้วยการเก็บข้อมูลระดับกลุ่มได้น้อย จะพบปัญหาไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ ดังนั้นจึงควรมีการนำเทคนิคการการวิเคราะห์ที่เข้ามาช่วย

3. เนื่องจากตัวแปรการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ (Charbonnier-Voirin; Akremi; & Vanderberghe. 2010) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยนำมาศึกษาโดยได้พัฒนาแบบวัดโดยการปรับปรุงข้อคำถามให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทในการศึกษา และได้นำมาใช้ในการวิจัยเป็นครั้งแรก จึงอาจส่งผลให้การตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่ใช้ค่า AVE ขององค์ประกอบพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกในองค์ประกอบที่หนึ่ง มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (0.5) ดังนั้นก่อนที่จะนำแบบวัดนี้ไปใช้ต่อ จึงควรทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดฉบับนี้ซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อยืนยันความถูกต้องขององค์ประกอบและข้อคำถามต่างๆ ต่อไป ในส่วนของแบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงนี้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสำรวจพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรม สามารถนำไปใช้โดยการให้ประเมินหรือรายงานตนเอง ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะการบริหารและบริบทที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการประเมินปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพฤติกรรมการการปฏิบัติงานของพนักงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลพรรณ จันทร์พยอม.(2550).**สภาพแวดล้อมทางครอบครัว โรงเรียน และบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของนักเรียนวัยรุ่น**. ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.(2559).ที่พัก.สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2559, จาก http://thai.tourismthailand.org.

จิรัฐ ชวนชม และนงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร.(2557). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจการท่องเที่ยวของธุรกิจนำเที่ยวกรณีศึกษาธุรกิจนำเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร.**วารสารวิจัย มสด สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**.10(3):1-16.

จิตตินันท์นันทไพบูลย์. (2557). **ธุรกิจโรงแรม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

จิตรวี มุสิกสุต. (2556). **ปัจจัยทางด้านลักษณะบุคลิกภาพและคุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์**. ปริญญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.

จำเนียน จวงตระกูล. (2531). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยารมนุษย์**. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่างๆ. **วารสารปัญญาภิวัฒน์.** 36(138): 24-39.

ประทีป จินงี่. (2540). เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิเคราะห์พฤติกรรมและการปรับพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปัญญฎาประดิษฐบาทุกา. (2556). **ปัจจัยเชิงเหตุทางจิตสังคมที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้แบบวิจัยเป็นฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์. (2548). **การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์. (2551). **สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการปรับตัวในการทำงานของนายทหารชั้นประทวนของกองทัพบกที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ สังกัดเหล่ากำลังรบ: การศึกษา 3 ระยะ**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547. (2547, 12 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 70ก. หน้า 12

พรพรรณ บัวทอง. (2557). **สถานการณ์ในการทำงาน และลักษณะทางจิตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานวิจัยอย่างสร้างสรรค์ของนักวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์**. ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). **จิตวิทยาการปรับตัว**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วัลภา สบายยิ่ง. (2542). **ปัจจัยการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วิสุทธิ วนาอินทรายุธ. (2548). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ความฉลาดทางจริยธรรม และความฉลาดในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน**. ปริญญานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร.

วีรวรรณ สุกิน. (2551). **อิทธิพลของจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพของอาจารย์สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศรีธรรม ธนะภูมิ. (2538). **พัฒนาการทางอารมณ์และบุคลิกภาพ**. กรุงเทพฯ: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2558). **จิตวิทยาบุคลิกภาพร่วมสมัยและจิตบำบัด**. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.

ศรัญญา ส่งศรี.(2552). การสร้างจิตบริการในการทำงาน. สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2533). **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิริชัย ประทีปฉาย. (2533). การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว. จันทบุรี: วิทยาลัยรำไพพรรณี.

สุนิตย์ ชูใจ. (2551). **จิตสำนึกในการให้บริการ. (เอกสารประกอบการฝึกอบรมกลุ่มลูกจ้างประจำโครงการพัฒนาข้าราชการครู พนักงานผู้ให้บริการทางการศึกษานอกโรงเรียนและลูกจ้างประจำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงปีงบประมาณ 2551)**. นครราชสีมา : มิตรภาพการพิมพ์.

สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์. (2553). **การจัดการโรงแรม**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุรวิทย์อัสสพันธุ์. (2556). **ผลของโครงสร้างเป้าหมาย ความเชื่อเกี่ยวกับความฉลาด และความมั่นใจในความฉลาดของตนเองที่มีต่อเป้าหมายเชิงสัมฤทธิ์และความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เชิงพฤติกรรมของนิสิตนักศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุรางค์โค้วตระกูล. (2541). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Abdelhadi, N.; &Drach-Zahavy, A. (2012). Promoting Patient Care: Work Engagement as a Mediator between Ward Service Climate and Patient-Centred Care. **Journal of Advanced Nursing.** 68(6):1276-1287.

Abramis, D. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Metaanalyses and review. *Psychological Reports*, 75(3): 1411–1433.

Bagozzi, R. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. **Social Psychology Quarterly**. 55:178-204.

Bandura, A. (1986). **Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1999). **Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies. In Self-Efficacy in Changing Societies. Edited by A. Bandura (Ed.)**. pp. 1-45.Cambridge: Cambridge University Press.

Bandura, A. (2000). **Self Efficacy: The Exercise of Control**. 4th ed. New York: W.H. Freeman & Co.

Birdi, K.; Allan, C.; &Warr, P. (1997). Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity. **Journal of Applied Psychology**. 82: 845-857.

Bock, G.; et al. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Role of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. **MIS Quarterly.** 29(1): 87-111.

Borman, W. C.; &Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), In Personnel selection in organizations** (pp. 71-98). SanFrancisco: Jossey-Bass.

Brown, S. P.; & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. **Journal of Applied Psychology**. 81(4): 358-368.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial andorganizational psychology. In M. D. Dunnette& L. M. Hough (Eds.), **Handbook ofindustrial and organizational psychology**. (2nd ed., Vol. 1). Palo Alto, CA: ConsultingPsychologists Press.

Campbell, J. P.; et al. (1993). **A Theory of Performance. In Personnel Selection in Organizations.** Edited by N. Schmitt; & W. C. Borman (Eds.). pp. 35-70. San Francisco: Jossey-Bass.

Carrasco, H.; et al. (2012). Validation of a Measure of Service Climate in Organizations. **Revista de PsicologiadelTrabajo y de lasOrganizaciones**. 28(2):69-80.

Carver, C. S.; &Scheier, M. F. (2000). **Perspectives on Personality**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Casio, W.F. (1995). **Managing Human Resources: Productivity. Quality of Work life, Profits.** 4Thed.New York: McGraw-hill.

Castro, M. L.; & Martins, N. (2010). The Relationship between Organisational Climate and Employee Satisfaction in A South African Information and Technology Organisation. **SA Journal of Industrial Psychology.** 36(1):1-9

Castro, S. L. (2002). Data Analytic Methods for the Analysis of Multilevel Questions: A Comparison of Intraclass Correlation Coefficients, rwg(j), Hierarchical Linear Modeling,Within- and Between-Analysis, and Random Group Resampling. **The LeadershipQuarterly**. 13: 69-93.

Charbonnier-Voirin, A..; Akremi, A.; &Vanderberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. **Group & Organization Management**. 35(6):699-726.

Charbonnier-Voirin, A.; &Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. **Canadian Journal of Administrative Science**.29:280-293.

Chen, G.; Mathieu, J. E.; &Bliese, P. D. (2004). **A Framework for Conducting Multi-Level Construct Validation. In Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes (Research in Multi-Level Issues, Volume 3)**. Edited by F. Dansereau; & F. J. Yammarino (Eds.). pp. 273-303. Boston: JAI.

Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. **Career Development International**, 16(7):684-705.

Cloninger, S. (2009). **Theories of Personality: Understanding Persons**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Costa, P. T., Jr.; & McCrae, R. R. (1985). **The NEO Personality Inventory Manual**. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. T., Jr.; & McCrae, R. R. (1992). **Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Inventory(NEO-FFI) Professional Manual**. Odessa, FL: PsychologicalAssessment Resources.

Dawis, R. V. (1994). **The Theory of Work Adjustment as Convergent Theory. In Convergence in Career Development Theories: Implication for Science and Practice**. Edited by M. L. Saviskas;& R. W. Lent (Eds.). pp. 33-43. Palo Alto, CA: CPP Books.

Dweck, C. S.; & Leggett, E. L. (1998). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. **Psychological Review**. 95:256-273.

Echchakoui, S. (2013). Personality Traits and Performance: The Mediating Role of Adaptive Behavior in Call Centers. **American Journal of Industrial and Business Management**. 3:17-27.

Eisenberger, R; et al.(1986).Perceived Supervisor Support. **Journal of Applied Psychology**.71: 500-507.

Eisenberger, R; et al. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**. 87(3):565-573.

Ewis, M. Z. (2015). The Role of Human Resources Development Climate in Building Positive Job Attitudes and Extra-Role Behaviors. **International Journal of Business and Management**.10(5):153-167.

Frantz, D. W. (2001). **Adaptation. Reader's Guide to the Social Sciences**. (pp. 16-17).London:Fitzroy Dearborn Publishers.

Goldstein, I. L. (1993). **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation**.3rd ed. Pacific Grove, CA: Brools/Cole.

Griffin, B.; &Hesketh, B. (2003). AdaptableBehaviours for Successful Work and Career Adjustment. **Australia Journal of Psychology**. 55(2):65-73.

Griffin, B.; &Hesketh, B. (2005). Are Conscientious Workers Adaptable. **Australia Journal of Management**. 30(2):245-259.

Han, T. Y. (2003). **Multilevel Approach to Individual and Team Adaptive Performance. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy**. New York: Graduate School,University at Albany, State University of New York. Unpublished.

Han, T. Y.; & William, K. J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance: Individual- and Team-Level Relationships. **Group & Organization Management**. 33(6):657-684.

Hartman, R. O.; & Betz, N. E. (2007). The Five-Factor Model and Career Self-Efficacy: General and Domain-Specific Relationships. **Journal of Career Assessment**. 15(2):145-161.

He, Y.; Li, W.; & Lai, K. K. (2011). Service Climate, Employee Commitment and Customer Satisfaction: Evidence from the Hospitality Industry in China. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 23(5): 592-607.

Heck, R. H.; & Thomas, S. L. (2009). **An Introduction to Multilevel Modeling Techniques**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hesketh, B.; & Neal, A. (1999). **Technology and Performance. In the Changing Nature of Performance:Implications for Staffing, Motivation, and Development**. Edited by D. R. Ilgen; & E. D. Pulakos (Eds.) pp. 21-55. San Francisco: Jossey-Bass.

Huang, J. L.; et al. (2014). Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation. **Journal of Applied Psychology**. 99(1): 162-179.

Hong, Y.; et al. (2013). Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of theAntecedents, Consequences, and Moderators of Service Climates. **Journal of Applied Psychology**. 98(2): 237-267.

Jensen, A. R. (1998). **The G Factor: The Science of Mental Ability**. Westport: CT: Praeger.

Jerusalem, M.; &Mittag, W. (1999). **Self-Efficacy in Stressful Life Transitions. In Self-Efficacy in Changing Societies**. Edited by A. Bandura (Ed.). pp. 177-201. Cambridge: Cambridge University Press.

Kanfer, R. (1990). **Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology.In Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol. 1)**.Edited by M. D. Dunnette; & L. M. Hough(Eds.). pp. 75-170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kanfer, R.; & Ackerman, P. L. (2000). Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework.**Applied Psychology: An International Review**. 49(3):470-482.

Kataria, A.; Garg, P.; &Rastogi, R. (2013). Psychological Climate and Organizational Effectiveness: Role of Work Engagement. **The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. XII**. 3:33-46.

Klein, K. J.; & Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. **Organizational Research Methods**. 3(3):211-236.

Klein, P. (2000). **The Handbook of Psychological Testing**. 2nd ed. New York: Routledge.

Kozlowski; et al. (1999). **Developing Adaptive Teams: A Theory of Compilation and Performance Across Levels and Time. In the Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development**. Edited by D. R. Ilgen; & E. D. Pulakos (Eds.) pp. 240-292. San Francisco: Jossey-Bass.

Larsen, R. J.; & Buss, D. M. (2010). **Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature**. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

LePine, J. A. (2005). Adaptation of Teams in Response to Unforeseen Change: Effects of Goal Difficulty and Team Composition in Terms of Cognitive Ability and Goal Orientation. **Journal of Applied Psychology**. 90: 1153-1167.

Liao, H.; & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. **Academy of Management Journal**. 47(1):41-58.

Locke, E. A.; & Latham, G. P. (1984). **Goal Setting: A Motivational Technique That Works**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A; et al. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. **Psychological Bulletin.** 90(1): 125-152.

London, M.; &Mone, E. M. (1999). **Continuous Learning. In the Changing Nature of Performance**. Edited by D. R. Ilgen; & E. D. Pulakos (Eds.). pp. 1-18. San Francisco: Jossey-Bass.

Marques-Quinteiro, P.; et al. (2015). Measuring Adaptive Performance in Individuals and Teams. **Team Performance Management**. 21(7/8):339-360.

Mayer, R. E.; & Massa, L. J. (2003). Three Factors of Visual and Verbal Learners: Cognitive Ability, Cognitive Style, and Learning Preference. **Journal of Educational Psychology**. 95(4): 833-846.

McCrae, R. R.; &Allik, J. (2002). **The Five-Factor Model of Personality Across Cultures**. New York: Plenum Publishers.

McDaniel, M. A.; & Banks, G. C. (2010). **General Cognitive Ability. In the Handbook of Workplace Assessment: Selecting and Developing Organizational Talent**. Edited by J. Scott; & D. Reynolds. pp. 61-80. Hoboken, NJ: Wiley.

Murphy, K. R.; & Cleveland, J. N. (1991).**Performance Appraisal: An OrganizationalPerspective**. Boston:Allyn and Bacon.

Muthén, B. O.(1989).Latent Variable Modeling in heterogeneous Populations.**Psychometrika**. 54(4): 557-585.

Muthén, B. O.(1994). Multilevel Covariance Structure Analysis. **Sociological Methods and Research**. 22: 376-398.

Nunnally, J. C.; & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric Theory**.3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Pulakos, E. D.; et al. (2000). Adaptibility in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. **Journal of Applied Psychology**. 85(4): 612-624.

Pulakos, E. D.; et al. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptibility. **Human Performance**. 15(4):299-323.

Quinones, M. A. (1997). **Contextual Influences on Training Effactiveness. In Training for a Rapidly Changing Workplace: Application of Psychological Research.** Edited by M. A. Quinones; & A. Dudda (Eds.). pp. 177-199. Washington, DC: APA Books.

Rizzo, J., House, R. J. &Lirtzman, S. Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly1970; 15: 150-163.

Rhoades, L.; &Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**. 87(4):698-714.

Rovinelli, R. J.; &Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research**. 2: 49-60.

Roy, S. C. (1984**). Introduction to Nursing: An Adaptation Model**.Englewood Cliff, NJ: PrenticeHall.

Roy, S. C. (1999**). Introduction to Nursing: An Adaptation Model**. 2nd ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Roy, S. C. (2009). **The Roy Adaptation Model**. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Roy, S. C.; & Andrews, H. A. (1999). **The Roy Adaptation Model**. 2nd ed. Stamford, CT: Appleton & Lange.

Schneider, B. (1990). **The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. In *Organizational Climate and Culture***. Edited by B. Schneider (Ed.), pp. 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B.; White, S. S.; & Paul, M. C. (1998).Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. **Journal of Applied Psychology**. 83:150-163

Schemerhom, J.R. (2002).**Management.**7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Senge, P. M. (1991**). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983).Organizational Citizenship Behavior: It'sNature and Antecedents. **Journal ofApplied Psychology**.68:653-663.

Stewart, G. L.; &Nandkeolyar, A. K. (2006). Adaptation and Intraindividual Variation in Sales Outcomes:Exploring the Interactive Effects of Personality and Environmental Opportunity.**Personnel Psychology**. 59(2):307-332.

Stokes, C. K. (2008). **Adaptive Performance: An Examination of Convergent and Predictive Validity**. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Fairborn, OH: Graduate School, Wright StateUniversity. Unpublished.

Stokes, C. K.; Schneider, T. R.; & Lyons, J. B. (2010). Adaptive Performance: A Criterion Problem. Team Performance Management: **An International Journal**. 16(3/4):212-230.

Tabachnick, B. G.; &Fidell, L. S. (1996**). Using Multivariate Statistics**. 3rd ed. New York: Harper Collins.

Tracey, J. B.; Tannenbaum, S. I.; & Kavanagh, M. J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. **Journal of Applied Psychology**.80:239-252.

Tsai, P.; et al.(2007).A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective. **Journal of World Business**. 42(2): 157-169.

Tubre, T. C.; & Collins, J. M. (2000). Revisited: **A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance**. *Journal of Management*. 26(1): 155–169.

Van Velsor, E. (1998). **Assessing the Impact of Developmental Experiences. In The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. Edited by C. McCauley; R. Moxley; & E. Van Velsor (Eds.). pp. 262-288. San Francisco: Jossey-Bass.

Yeh, C. (2012).Relationships among Service Climate, Psychological Contract, Work EngagementandService Performance. **Journal of Air Transport Management**. 25:67-70.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นสำหรับ **พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้า** ที่ปฏิบัติงานในโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์ในการเชื่อมโยง ขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรม คำตอบของท่านจะไม่มีการตัดสินว่าถูกหรือผิด ดังนั้นจึงขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริง

ขอขอบคุณที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ความสมบูรณ์ของการตอบที่ได้รับจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอให้ท่านเชื่อมั่นว่าคำตอบที่ได้รับจากการตอบจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับโดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมและประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

ขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุพรรษา หลังประเสริฐ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย O หรือ X ที่ตัวเลขให้ตรงกับระดับความเป็นจริงในขณะปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมเพียง 1 ตัวเลขและกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

โปรดอ่านข้อความ และประเมินว่าจริงกับตัวท่านมากน้อยเพียงใด	**โปรดทำเครื่องหมายที่ หรือ ที่ตัวเลข**					
	ปฏิบัติมากที่สุด	**ปฏิบัติมาก**	**ปฏิบัติค่อนข้างมาก**	**ปฏิบัติค่อนข้างน้อย**	**ปฏิบัติน้อย**	**ไม่ปฏิบัติเลย**
1. ฉันไม่ลังเลที่จะเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ	6	5	4	3	2	1
2. ฉันใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา	6	5	4	3	2	1
3. เมื่อเกิดปัญหาฉันระดมความคิดจากเพื่อนในทีมเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม	6	5	4	3	2	1
4. ฉันจัดระเบียบการทำงานของตนเองเพื่อให้ง่ายต่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่	6	5	4	3	2	1
5. ฉันให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว	6	5	4	3	2	1
6. ฉันตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างรวดเร็ว	6	5	4	3	2	1
7. ฉันวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาและเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม	6	5	4	3	2	1
8. ฉันเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ทำให้ฉันประสบความสำเร็จ	6	5	4	3	2	1
9. ฉันพยายามทำความเข้าใจมุมมองของเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน	6	5	4	3	2	1
10. ฉันเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานดีขึ้นและเพื่อให้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	6	5	4	3	2	1
11. ฉันปรับพฤติกรรมการทำงานของตนเพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6	5	4	3	2	1
12. ฉันตั้งใจฝึกฝนอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง	6	5	4	3	2	1
13. ฉันมองหาสิ่งใหม่ๆ ที่จะนำมาพัฒนาวิธีการทำงานของตนเอง	6	5	4	3	2	1
14. ฉันมองหาโอกาสในการพัฒนาการทำงานของตนเอง	6	5	4	3	2	1
15. ฉันเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีส่วนร่วมในทุกโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมายที่ฉันทำได้	6	5	4	3	2	1
16. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจฉันจะตั้งสติให้ดีก่อนตัดสินใจ	6	5	4	3	2	1
17. ฉันจะมองหาวิธีการที่จะโต้เถียงกับเพื่อนร่วมงาน	6	5	4	3	2	1

อย่างใจเย็น						
18. ฉันควบคุมอารมณ์ให้นิ่งได้ เมื่อเจอเหตุการณ์ร้ายๆ	6	5	4	3	2	1
19. เมื่อทีมของฉันต้องพบกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ทุกคนในทีมจะรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน	6	5	4	3	2	1
20. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในทีม สมาชิกทุกคนจะรีบหาทางป้องกันก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม	6	5	4	3	2	1
21. ทีมของฉันจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด	6	5	4	3	2	1
22. หากขาดสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ทีมของฉันจะกระจายงานเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง	6	5	4	3	2	1
23. ทีมของฉันมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการสถานการณ์ที่หลากหลาย	6	5	4	3	2	1
24. ทีมของฉันช่วยกันหาข้อมูลเพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์หากเกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	6	5	4	3	2	1
25. ฉันและสมาชิกในทีมจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานเสร็จตามเวลา	6	5	4	3	2	1

ตอนที่ สำรวจตนเอง

โปรดอ่านข้อความ และประเมินว่าจริงกับตัวท่านมากน้อยเพียงใด	**โปรดทำเครื่องหมายที่ หรือ ที่ตัวเลข**					
	ปฏิบัติมากที่สุด	**ปฏิบัติมาก**	**ปฏิบัติค่อนข้างมาก**	**ปฏิบัติค่อนข้างน้อย**	**ปฏิบัติน้อย**	**ไม่ปฏิบัติเลย**
1.ทุกเช้าที่ตื่นนอนฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	6	5	4	3	2	1
2. เมื่ออยู่ในที่ทำงานฉันเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน	6	5	4	3	2	1
3. ฉันมีความกระตือรือร้นในการให้บริการกับลูกค้า	6	5	4	3	2	1
4. ฉันมีความพยายามในการทำงานแม้จะต้องพบกับอุปสรรคก็ตาม	6	5	4	3	2	1
5. ฉันทุ่มเทใส่ใจในงานที่ทำ	6	5	4	3	2	1
6. ฉันรู้สึกว่างานที่ฉันทำท้าทายความสามารถในการทำงานของฉัน	6	5	4	3	2	1
7. ฉันมีความภาคภูมิใจในงานบริการที่ฉันทำ	6	5	4	3	2	1
8. เมื่อลงมือทำงานฉันจะอยู่กับงานโดยมีความตั้งใจและมีสมาธิอย่างต่อเนื่อง	6	5	4	3	2	1
9. เมื่อลงมือทำงานฉันรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	6	5	4	3	2	1
10. ฉันรู้สึกมีความสุขและเพลิดเพลินกับงานที่ทำ	6	5	4	3	2	1

11. ฉันรู้ว่าองค์การคาดหวังอะไรในตัวฉัน	6	5	4	3	2	1
12. ฉันเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	6	5	4	3	2	1
13. ฉันแบ่งเวลาของตนเองได้อย่างเหมาะสม	6	5	4	3	2	1
14. ฉันได้รับการอธิบายงานที่ทำอย่างชัดเจน	6	5	4	3	2	1
15. ฉันให้บริการตามความต้องการลูกค้าและไม่ขัดกับนโยบายของโรงแรม	6	5	4	3	2	1
16. ฉันสามารถทำงานร่วมกับทีมงานอื่นที่ทำหน้าที่แตกต่างกันได้	6	5	4	3	2	1
17. ฉันมักได้รับการร้องจากลูกค้าให้ทำสิ่งที่ขัดแย้งกับหน้าที่	6	5	4	3	2	1
18. ฉันมักได้รับมอบหมายงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบ	6	5	4	3	2	1
19. ฉันมั่นใจในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขในระยะยาวได้	6	5	4	3	2	1
20. ฉันมั่นใจว่าความสำเร็จต้องเกิดจากการลงมือทำด้วยตัวเราเอง	6	5	4	3	2	1
21. ฉันมุ่งมั่นต่อสู้กับอุปสรรคในการทำงาน แม้คนอื่นมองว่าเป็นสิ่งที่ยาก	6	5	4	3	2	1
22. ฉันมั่นใจว่าสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นกับเพื่อนร่วมงานได้	6	5	4	3	2	1
23. ฉันมั่นใจว่าฉันสามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร ตามที่ได้รับมอบหมายได้	6	5	4	3	2	1
24. ฉันมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง	6	5	4	3	2	1
25. ฉันเชื่อว่าทุกปัญหามีวิธีการแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง	6	5	4	3	2	1
26. ฉันคิดหาหนทางเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการทำงาน	6	5	4	3	2	1
27. ฉันมีพลังในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	6	5	4	3	2	1
28. ฉันสามารถจัดการความเครียดในการทำงาน เพื่อให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ	6	5	4	3	2	1
29. ฉันสามารถทนกับช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้	6	5	4	3	2	1
30. ฉันเชื่อว่าฉันจะสามารถลุกขึ้นได้เมื่อพบกับความล้มเหลว	6	5	4	3	2	1
31. ความผิดพลาดหรืออุปสรรคเป็นส่วนหนึ่งของการ	6	5	4	3	2	1

ทำงาน						
32. ฉันมีมุมมองที่ดีในการทำงาน	6	5	4	3	2	1
33. เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้ว มักมีสิ่งดีๆ เกิดขึ้นตามมา	6	5	4	3	2	1
34. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ฉันจะไม่ปล่อยให้อารมณ์ทางลบเข้ามาครอบงำ	6	5	4	3	2	1
35. ฉันชอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น	6	5	4	3	2	1
36. ฉันชอบทำสิ่งที่ท้าทายน่าตื่นเต้น	6	5	4	3	2	1
37. ฉันชอบคิดหรือทำในสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม	6	5	4	3	2	1
38. ฉันเปิดกว้างให้ตนเองคิดเรื่องแปลกใหม่ได้แต่ต้องมีเหตุผล	6	5	4	3	2	1
39. ฉันเป็นคนชอบจินตนาการและมีความคิดสร้างสรรค์	6	5	4	3	2	1
40. ฉันกระตือรือร้นที่เริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	6	5	4	3	2	1
41. ฉันมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำเป็นอย่างดี	6	5	4	3	2	1
42. ฉันสามารถตอบข้อซักถามตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างละเอียด	6	5	4	3	2	1
43. หากฉันไม่สามารถให้ข้อมูลแก่ลูกค้าได้ ฉันจะแนะนำให้ไปติดต่อสอบถามเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง	6	5	4	3	2	1
44.งานบริการเป็นงานที่มีเกียรติสำหรับฉัน	6	5	4	3	2	1
45. ฉันรักและชอบในงานบริการ	6	5	4	3	2	1
46. ฉันให้บริการกับลูกค้าทุกคนด้วยความเต็มใจ	6	5	4	3	2	1
47. ทุกครั้งที่ต้องให้บริการฉันจะแสดงออกด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม	6	5	4	3	2	1
48. ฉันพูดคุยกับลูกค้าด้วยวาจาสุภาพ น้ำเสียงอ่อนโยนและนุ่มนวล	6	5	4	3	2	1
49. ฉันสามารถควบคุมกิริยาท่าทางและน้ำเสียงให้นุ่มนวลในขณะให้บริการได้เป็นอย่างดี	6	5	4	3	2	1
50. ฉันจะตอบกลับด้วยน้ำเสียงที่สุภาพเสมอ แม้ต้องเผชิญกับลูกค้าที่พูดด้วยน้ำเสียงก้าวร้าว	6	5	4	3	2	1
51. ฉันให้ความระมัดระวังกับการแสดงออกด้วยสีหน้าท่าทางเสมอ						
52. ฉันสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ดี เมื่อเจอกับลูกค้าที่อารมณ์ร้อน	6	5	4	3	2	1
53. เมื่อลูกค้าแสดงความคิดเห็นและให้คำติชมในการบริการ ฉันพร้อมยอมรับข้อคิดเห็นเหล่านั้นด้วยความ	6	5	4	3	2	1

ยินดี						
54. ฉันนำคำติชมที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น	6	5	4	3	2	1
55. เมื่อรู้สึกเครียดฉันจะหาวิธีผ่อนคลายความเครียดในวิถีทางของตนเอง	6	5	4	3	2	1
56. ฉันมีสมาธิและสติในการทำงานอยู่เสมอ	6	5	4	3	2	1
57. ฉันให้คำแนะนำหรือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	6	5	4	3	2	1
58. ทุกวันหลังจากทำงานฉันจะทบทวนการทำงานของตัวเองเพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง	6	5	4	3	2	1
59. ฉันสามารถเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการบริการและการให้ข้อมูลต่อลูกค้าเสมอ	6	5	4	3	2	1

ตอนที่ สภาพแวดล้อม

โปรดอ่านข้อความ และประเมินว่าจริงกับตัวท่านมากน้อยเพียงใด	โปรดทำเครื่องหมายที่ หรือ ที่ตัวเลข					
	จริงมากที่สุด	จริงมาก	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
1. หัวหน้าของฉันเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อฉันต้องการระบายความในใจ	6	5	4	3	2	1
2. หัวหน้าของฉันปลอบโยนฉันเมื่อมีความกลัดกลุ้มใจ	6	5	4	3	2	1
3. หัวหน้าของฉันจะกล่าวชื่นชมพนักงานที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ	6	5	4	3	2	1
4. หัวหน้าของฉันจะพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นกับฉัน	6	5	4	3	2	1
5. หัวหน้าของฉันให้คำแนะนำกับพนักงานที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้	6	5	4	3	2	1
6. หัวหน้าของฉันให้คำแนะนำพนักงานใหม่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	6	5	4	3	2	1
7. หัวหน้าของฉันจะจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการทำงานให้กับพนักงาน	6	5	4	3	2	1
8. หัวหน้าของฉันจะตรวจสอบอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นให้พร้อมต่อการทำงานของพนักงาน	6	5	4	3	2	1
9. โรงแรมของฉันมีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการที่ดีกับลูกค้าอย่างชัดเจน	6	5	4	3	2	1
10. โรงแรมของฉันมีการรักษาข้อมูลของลูกค้าเป็นอย่างดี	6	5	4	3	2	1
11. โรงแรมของฉันมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการบริการ	6	5	4	3	2	1
12. ถ้าผลการปฏิบัติงานของฉันดี ฉันจะได้รับการยกย่องและได้รับรางผลตอบแทนอย่างเหมาะสม	6	5	4	3	2	1
13. โรงแรมของฉันส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานที่มุ่งเน้นสู่การบริการที่ดี						
14. ฉันได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการที่ดี	6	5	4	3	2	1
15. ฉันได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง	6	5	4	3	2	1
16. ฉันได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้รู้ถึงวิธีการให้บริการที่ดีที่สุด	6	5	4	3	2	1
17. ฉันได้รับการฝึกอบรมถึงวิธีการรับมือกับข้อ	6	5	4	3	2	1

ร้องเรียนของลูกค้า						
18. ฉันได้รับการฝึกอบรมถึงวิธีการจัดการปัญหาให้กับลูกค้า	6	5	4	3	2	1
19. ฉันจะได้รับรางวัลเมื่อให้บริการที่ยอดเยี่ยม	6	5	4	3	2	1
20. ฉันจะได้รับรางวัลถ้าฉันจัดการกับปัญหาของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6	5	4	3	2	1
21. ฉันจะได้รับรางวัลหากฉันทำให้ลูกค้าที่มีข้อร้องเรียนพึงพอใจ	6	5	4	3	2	1
22. ฉันจะได้รับรางวัลหากฉันพัฒนาระดับการให้บริการของตน	6	5	4	3	2	1
23. การได้รับรางวัลจะขึ้นอยู่กับผลจากประเมินการบริการจากลูกค้า	6	5	4	3	2	1
24. ฉันภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับหัวหน้างานของฉัน	6	5	4	3	2	1
25. การกระทำของหัวหน้าทำให้ฉันนับถือ	6	5	4	3	2	1
26. หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกัน	6	5	4	3	2	1
27. หัวหน้าของฉันเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของทีม	6	5	4	3	2	1
28. หัวหน้าของฉันมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	6	5	4	3	2	1
29. หัวหน้าของฉันให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานในทีมสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	6	5	4	3	2	1
30. หัวหน้าของฉันสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ฉันมีพลังในการทำงานเสมอ	6	5	4	3	2	1
31. หัวหน้าของฉันมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย	6	5	4	3	2	1
32. หัวหน้าของฉันแนะนำพนักงานถึงวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	6	5	4	3	2	1
33. หัวหน้าของฉันช่วยให้ฉันมองปัญหาในหลายแง่มุม	6	5	4	3	2	1
34. หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อฉันและพนักงานในทีม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	6	5	4	3	2	1
35. หัวหน้าของฉันให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำการทำงานแก่ฉัน และพนักงานในทีมเป็นรายบุคคล	6	5	4	3	2	1
36. หัวหน้าของฉันทำให้ฉันและพนักงานในทีมสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง	6	5	4	3	2	1

ภาคผนวก ข

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อคำถาม

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อคำถามแบบวัด

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของพนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้าของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

แบบวัดมีทั้งหมด 10 ชุด คือ

ชุดที่1แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง
ชุดที่2 แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม
ชุดที่3 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน
ชุดที่4 แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
ชุดที่5 การสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการให้บริการ
ชุดที่6 การสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจิตบริการ
ชุดที่7 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง
ชุดที่8 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับทุนทางจิตเชิงบวก
ชุดที่9 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความชัดเจนในบทบาท
ชุดที่ 10 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชุดที่ แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง	0.930 (18 ข้อ)	0.942 (16 ข้อ)	0.939 (16 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
ด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์		
1. ฉันไม่ลังเลที่จะเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ	0.667	iap11
2. ฉันใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา	0.604	iap12

3. ฉันจะหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ	0.699	iap13
ด้านการเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ฉุกเฉินหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน		
1. ฉันจัดระเบียบการทำงานของตนเองเพื่อให้ง่ายต่อการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่	0.738	iap21
2. ฉันให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว	0.726	iap22
3. ฉันตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	0.712	iap23
4. ฉันวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาและเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม	0.751	iap24
ด้านความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล		
1. ฉันรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ฉันประสบความสำเร็จ	0.633	iap31
2. ฉันเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานดีขึ้นและเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้	0.703	iap33
3. ฉันเต็มใจที่จะปรับพฤติกรรมของตนได้ทุกเมื่อ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.707	iap34
ด้านความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้		
1. ฉันมองหาสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาพัฒนาวิธีการทำงานของตนเอง	0.676	iap42
2. ฉันมองหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง	0.731	iap43
3. ฉันเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีส่วนร่วมในทุกโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมายที่ฉันสามารถทำได้	0.739	iap44
ด้านการจัดการความเครียด		
1. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจฉันจะตั้งสติให้ดีก่อนตัดสินใจ	0.665	iap51
2. ฉันจะมองหาวิธีการที่จะโต้เถียงกับเพื่อนร่วมงานอย่างใจเย็น	0.553	iap52
3. เพื่อนร่วมงานของฉันมักจะขอคำแนะนำเมื่อเจอกับสถานการณ์ที่ลำบากเพราะฉันสามารถควบคุมตนเองได้	0.631	iap53

ชุดที่ แบบวัดการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
การปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของทีม	0.904 (7 ข้อ)	0.909 (5 ข้อ)	0.875 (5 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
1. เมื่อต้องพบกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด สมาชิกในทีมจะรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน	0.546	tap1
4. หากขาดสมาชิกคนใดคนหนึ่งของทีม ทีมของฉันจะกระจายงานเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง	0.797	tap4
5. ทีมของฉันมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการสถานการณ์ที่หลากหลาย	0.668	tap5
6. ทีมของฉันช่วยกันหาข้อมูลเพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์หากเกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	0.783	tap6
7. ความสำเร็จของทีมแสดงให้เห็นถึงการจัดลำดับความสำคัญของงาน	0.753	tap7

ชุดที่ แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	0.910 (10 ข้อ)	0.904 (10 ข้อ)	0.902 (9 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
ความกระตือรือร้น		
2. เมื่ออยู่ในที่ทำงานฉันเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน	0.676	WENG12
3. ฉันมีความกระตือรือร้นในการให้บริการกับลูกค้า	0.615	WENG13

4. ฉันมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะต้องพบกับอุปสรรคก็ตาม	0.733	WENG14
การอุทิศทุ่มเท		
5. ฉันทุ่มเทใส่ใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย	0.804	WENG21
6. ฉันรู้สึกว่างานที่ฉันทำท้าทายความสามารถในการทำงานของฉัน	0.631	WENG22
7. ฉันมีความภาคภูมิใจในงานบริการที่ฉันทำ	0.758	WENG23
ความจดจ่อใส่ใจ		
8. เมื่อลงมือทำงานฉันจะอยู่กับงานโดยมีความตั้งใจและมีสมาธิอย่างต่อเนื่อง	0.642	WENG31
9. เมื่อลงมือทำงานฉันรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	0.607	WENG32
10. ฉันรู้สึกมีความสุขและเพลิดเพลินกับงานที่ทำ	0.589	WENG33

ชุดที่ แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.804 (8 ข้อ)	0.922 (8 ข้อ)	0.929 (7 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
ด้านอารมณ์		
2. หัวหน้างานปลอบโยนฉันเมื่อมีความกลัดกลุ้มใจ	0.695	PSS12
3. หัวหน้างานจะกล่าวชื่นชมพนักงานที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ	0.779	PSS13
ด้านข้อมูลข่าวสาร		
1. หัวหน้างานมักพูดคุยแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นกับฉัน	0.736	PSS21
2. หัวหน้างานให้คำแนะนำกับพนักงานที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้	0.790	PSS22
3. หัวหน้างานจะดูแลและให้คำแนะนำพนักงานใหม่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	0.831	PSS23
ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน		
1. หัวหน้างานของฉันจะจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการทำงานให้กับพนักงาน	0.810	PSS31
2. หัวหน้างานของจะตรวจสอบอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นให้พร้อมต่อการทำงานของพนักงาน	0.776	PSS32

ชุดที่ แบบวัดบรรยากาศการให้บริการ

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
บรรยากาศการให้บริการ	0.823 (6 ข้อ)	0.917 (5 ข้อ)	0.871 (3 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
2. การให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพเป็นวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการที่โรงแรม	0.747	SVC2
3. โรงแรมของฉันมีการรักษาข้อมูลของลูกค้าเป็นอย่างดี	0.833	SVC3
4. โรงแรมของฉันมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการบริการ	0.685	SVC4

ชุดที่ แบบวัดจิตบริการ

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
จิตบริการ	0.876 (20 ข้อ)	0.957 (20 ข้อ)	0.946 (15 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
ด้านการมีความรู้ในงานที่ให้บริการ		
1. ฉันมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำเป็นอย่างดี	0.711	SVM11
2. ฉันสามารถตอบข้อซักถามตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างละเอียด	0.606	SVM12
ด้านการมีทัศนคติที่ดี		
1. งานบริการเป็นงานที่มีเกียรติสำหรับฉัน	0.641	SVM21
2. ฉันรักและชอบในงานบริการ	0.609	SVM22
3. ฉันเต็มใจอย่างยิ่งที่จะให้บริการลูกค้าทุกๆ คน	0.733	SVM23

ด้านการมีกิริยาวาจาสุภาพ		
1. ฉันพูดคุยกับลูกค้าด้วยวาจาสุภาพ น้ำเสียงอ่อนโยน และนุ่มนวล	0.745	SVM31
3. ฉันจะตอบกลับด้วยน้ำเสียงที่สุภาพเสมอ แม้ต้องเผชิญกับลูกค้าที่พูดด้วยน้ำเสียงก้าวร้าว	0.811	SVM33
ด้านการควบคุมอารมณ์		
1. ฉันสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ดี เมื่อเจอกับลูกค้าที่อารมณ์ร้อน	0.808	SVM41
2. เมื่อลูกค้าแสดงความคิดเห็นและให้คำติชมในการบริการ ฉันพร้อมยอมรับข้อคิดเห็นเหล่านั้นด้วยความยินดี	0.817	SVM42
3. ฉันนำคำติชมที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น	0.835	SVM43
4. เมื่อรู้สึกเครียดฉันจะหาวิธีผ่อนคลายความเครียดในวิถีทางของตนเอง	0.840	SVM44
ด้านมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น		
17. ฉันมีสมาธิและสติในการทำงานอยู่เสมอ	0.683	SVM51
18. ฉันให้คำแนะนำหรือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคำร้องขอของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น	0.622	SVM52
19. ทุกวันหลังจากทำงานฉันจะทบทวนการทำงานของตัวเองเพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง	0.550	SVM53
20. ฉันสามารถเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการบริการและการให้ข้อมูลต่อลูกค้าเสมอ	0.724	SVM54

ชุดที่ แบบวัดบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	0.879 (6 ข้อ)	0.912 (6 ข้อ)	0.851 (4 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
1. ฉันชอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น	0.640	OPEN1
4. ฉันเปิดกว้างให้ตนเองคิดเรื่องแปลกใหม่ได้แต่ต้องมีเหตุผล	0.723	OPEN4
5. ฉันเป็นคนชอบจินตนาการและมีความคิดสร้างสรรค์	0.754	OPEN5
6. ฉันกระตือรือร้นที่เริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	0.652	OPEN6

ชุดที่ แบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	0.965 (16 ข้อ)	0.959 (16 ข้อ)	0.959 (14 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
ความมั่นใจในความสามารถของตน		
2. ฉันมั่นใจว่าความสำเร็จต้องเกิดจากการลงมือทำด้วยตัวเราเอง	0.758	PCAP12
4. ฉันมั่นใจว่าฉันสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นกับเพื่อนร่วมงานได้	0.697	PCAP14
5. ฉันมั่นใจว่าฉันสามารถติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายได้	0.658	PCAP15
ความหวัง		
1. ฉันมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง	0.785	PCAP21
2. ฉันเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง	0.799	PCAP22
3. ฉันคิดหาหนทางเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการทำงาน	0.804	PCAP23
4. ฉันเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้	0.824	PCAP24
ความหยุ่นตัว		
1. ฉันสามารถจัดการความเครียดในการทำงาน เพื่อให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ	0.737	PCAP31
2. ฉันสามารถทนกับช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้	0.836	PCAP32
3. ฉันเชื่อว่าฉันจะสามารถลุกขึ้นสู้ได้เมื่อพบกับความล้มเหลว	0.824	PCAP33
การมองโลกในแง่ดี		
1. ความผิดพลาดหรืออุปสรรคเป็นส่วนหนึ่งของงาน	0.725	PCAP41
2. ฉันจะมองในมุมที่ดีในการทำงาน	0.850	PCAP42
3. เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้ว มักมีสิ่งดีๆ เกิดขึ้นตามมา	0.827	PCAP43
4. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ฉันจะไม่ปล่อยให้อารมณ์ทางลบเข้ามาครอบงำ	0.710	PCAP44

ชุดที่ แบบวัดความชัดเจนในบทบาท

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ความชัดเจนในบทบาท	0.846 (8 ข้อ)	0.902 (8 ข้อ)	0.859 (4 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
1. ฉันเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	0.652	ROLE1
2. ฉันได้รับการอธิบายงานที่ทำอย่างชัดเจน	0.711	ROLE2
3. ฉันทำในสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับจากคนคนหนึ่งและไม่ได้รับการยอมรับจากคนอื่น	0.771	ROLE3
4. ฉันทำงานกับหลายๆ ทีมที่ทำงานแตกต่างกัน	0.689	ROLE4

ชุดที่ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปค่าความเชื่อมั่นแบบวัด

องค์ประกอบ	ทดลองใช้	เก็บข้อมูลจริง	ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.985 (13 ข้อ)	0.983 (13 ข้อ)	0.886 (11 ข้อ)

ข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก	รหัสข้อ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
1. ฉันภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับหัวหน้างานของฉัน	.691	TL11
3. หัวหน้าทีมของฉันมุ่งเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทในการทำงานร่วมกัน	.647	TL13
4. หัวหน้าทีมของฉันเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของทีม	.677	TL14

การสร้างแรงบันดาลใจ		
2. หัวหน้าทีมของฉันให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานในทีมสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	.276	TL21
3. หัวหน้าทีมของฉันสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ฉันมีพลังในการทำงานได้เสมอ	.285	TL23
การกระตุ้นทางปัญญา		
1. หัวหน้าทีมของฉันมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย	.680	TL31
2. หัวหน้าทีมของฉันแนะนำพนักงานถึงวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	.744	TL32
3. หัวหน้าทีมช่วยให้ฉันมองปัญหาในหลายแง่มุม	.642	TL33
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1. หัวหน้าทีมของฉันปฏิบัติต่อฉันและพนักงานในทีม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	.633	TL41
2. หัวหน้าทีมของฉันให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำการทำงานแก่ฉันและพนักงานในทีมเป็นรายบุคคล	.682	TL42
3. หัวหน้าทีมของฉันทำให้ฉันและพนักงานในทีมสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง	.740	TL43

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุพรรษา หลังประเสริฐ
วันเดือนปีเกิด	5 ธันวาคม 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	70 ซอยเจริญพัฒนา 17 แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิจัย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ฝ่ายวิจัย วิทยาลัยดุสิตธานี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2542	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
พ.ศ. 2546	ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา จาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2551	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา จาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2560	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ จาก สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ