



บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มี
ประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
The Role of Mediator Variables in the Relationships between High
Performance Work System and Organizational Performance of
Hotels in Thailand

สุธีรา เดชนครินทร์
Suteera Detnakarin

วิทยานิพนธ์นี้สำหรับการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University
2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มี
ประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้เขียน นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์

สาขาวิชา การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรณุช พฤตพิบูลธรรม)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....กรรมการ
(ดร. อิศรัฎฐ์ รินไธสง)

.....กรรมการ
(ดร. วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำหรับ
การศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธินี ฤกษ์ขำ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ผู้เขียน	นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์
สาขาวิชา	การจัดการ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และ 2) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ของงานวิจัยนี้คือโรงแรมในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือโรงแรม 340 แห่ง เก็บข้อมูลจากโรงแรมในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรกในประเทศไทย โดยใช้ในการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งโรงแรมแต่ละแห่งกำหนดให้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม 1 คน และพนักงานบริการส่วนหน้า 5 คน แบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์มาจากโรงแรม 155 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 155 คน และพนักงานบริการส่วนหน้าจำนวน 733 คน การรวมค่าข้อมูลคำนวณได้จากค่า ICC(1), ICC(2) และ ค่า $r^*_{wg(j)}$ ผลวิเคราะห์พบว่าข้อมูลระดับบุคคลสามารถรวมค่าข้อมูลไปเป็นระดับองค์กรได้ จากนั้นจึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการออกแบบการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านการฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานบริการส่วนหน้า ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์กรเป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าการทำงานของพวกเขาและต้องการดูแลเอาใจใส่พนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจนก่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ และส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

Thesis Title	The Role of Mediator Variables in the Relationships between High Performance Work System and Organizational Performance of Hotels in Thailand
Author	Ms.Suteera Detnakarin
Major Program	Management
Academic Year	2016

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the relationships between high performance work system (HPWS) and organizational performance, and 2) examine the influence of the mediating variables between HPWS and organizational performance in terms of perceived organizational support (POS), employee engagement (EE), in-role behavior (IRB) and organizational citizenship behavior (OCB).

The unit of analysis was hotels. The sample size was 340 hotels in the ten most visited provinces in Thailand which were selected by using proportional stratified random sampling and contacted via postage. Data were collected from a manager and five frontline employees in each hotel. The final sample consisted of 155 managers and 733 frontline employees. Data aggregation was conducted by ICC(1), ICC(2), and $r^*_{wg(j)}$. These results revealed that the aggregation of the individual responses was justified and can be used as the organizational level. Data were then analyzed through confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM).

The results showed that HPWS was positively related to organizational performance. In addition, there was the indirect relationship between HPWS and organizational performance through POS, EE, IRB and OCB. Thus, hotel managers should design HR practices in terms of training, rewards, and growth opportunity for enhancing the service quality of frontline employees, consequently increasing the hotel performance. Moreover, the implementation of HPWS signals employees that the hotels valued employees' contributions and taken care of their well-being. Therefore, the employees' perception of HPWS can positively contribute to their attitudinal and behavioral outcomes, and ultimately to hotel performance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ และเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัย ตลอดจนคอยให้กำลังใจทั้งเรื่องการเรียนรู้และการจัดทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานการอุดมศึกษา (สกอ.) ผู้สนับสนุนทุนการศึกษาต่อปริญญาเอก ภายใต้โครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประจำปี 2556 ตลอดจนบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2558

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนุช พงศ์พิบูลธรรม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.อิศรภรณ์ รินไธสง และ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สำหรับข้อเสนอแนะซึ่งช่วยเติมเต็มให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ และแนะนำหลักการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่คอยช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณ พี่ น้อง และเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิทยาการจัดการ สำหรับกำลังใจและการให้ความช่วยเหลือที่มีมาโดยตลอด

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และสมาชิกทุกคนในครอบครัว สำหรับความรักและเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัย และขอขอบคุณ นางสาวธัญญา ยินเจริญ ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือผู้วิจัยในทุก ๆ ด้านอย่างเต็มที่ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอมอบคุณค่าที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แก่ทุก ๆ ท่านที่มีส่วนสนับสนุนให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุธีรา เดชนครินทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
Abstract	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(11)
รายการภาพประกอบ	(14)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ประโยชน์ของการวิจัย.....	10
ขอบเขตการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา.....	18
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม.....	18
แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กร.....	20
ทฤษฎี Ability-Motivation-Opportunity.....	22
ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง.....	24
ความหมายของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง.....	24
องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ใช้สำหรับการวิจัย.....	29
ผลการดำเนินงานขององค์กร.....	43
ประเภทของผลการดำเนินงานขององค์กร.....	43
การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร.....	45
อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง.....	54
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร.....	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
ความผูกพันในงานของพนักงาน.....	66
พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่.....	73
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	82
อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน.....	97
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	105
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
การตรวจสอบข้อมูล.....	119
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	130
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย.....	131
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในผลการวิจัย.....	132
ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	133
ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	138
ระดับของการวิเคราะห์.....	140
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	141
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์.....	143
การวิเคราะห์โมเดลการวัด.....	143
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	151
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	175
การสรุปผลการวิจัย.....	176
การอภิปรายผล.....	180
ข้อเสนอแนะ.....	199
บรรณานุกรม.....	205

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	242
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	243
ภาคผนวก ข เอกสารแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ.....	255
ภาคผนวก ค ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา.....	259
ประวัติผู้เขียน.....	262

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจำแนกตามทฤษฎี AMO	28
2	สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงตามทฤษฎี AMO.....	29
3	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์การ.....	35
4	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับผลการดำเนินงานขององค์การ.....	39
5	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสการเติบโตในอาชีพกับผลการดำเนินงานขององค์การ.....	42
6	สรุปผลการดำเนินงานขององค์การ.....	44
7	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการตามแนวความคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล.....	48
8	สรุปรายละเอียดดัชนีสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การตามการวัดผลองค์กรแบบสมดุล.....	50
9	สรุปจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรกของประเทศ.....	103
10	จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไป จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงแรม.....	105
11	ตัวอย่างการจับคู่แบบสอบถามของผู้จัดการและพนักงานบริการส่วนหน้า.....	110
12	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจแจกแจงรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของกลุ่มทดลอง.....	112
13	จำนวนแบบสอบถามที่ถูกจัดส่งทางไปรษณีย์.....	115
14	จำนวนและร้อยละแบบสอบถามที่รับคืนของกลุ่มตัวอย่างทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล.....	117
15	ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของกลุ่มตัวอย่าง.....	120
16	เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้าง.....	127
17	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย.....	131
18	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในผลการวิจัย.....	132
19	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับบุคคล.....	133
20	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับองค์กร.....	136
21	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง.....	139

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
22	การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นและค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม.....	140
23	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร.....	142
24	ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดเปรียบเทียบกับเกณฑ์.....	145
25	ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด.....	147
26	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด.....	149
27	ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนก.....	150
28	ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างเปรียบเทียบกับ เกณฑ์.....	152
29	ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง.....	153
30	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	154
31	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร.....	155
32	ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการ ดำเนินงานขององค์การ.....	156
33	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงาน ขององค์การ.....	156
34	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง และ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ.....	157
35	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และผลการดำเนินงานขององค์การ.....	157
36	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง และ พฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ขององค์การ.....	158
37	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง พฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ.....	158
38	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง และ พฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ขององค์การ.....	159

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
39	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	159
40	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม.....	160
41	ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่เปรียบเทียบกับเกณฑ์.....	163
42	ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่.....	164
43	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม...	165
44	ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรง.....	169
45	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	172

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	การวัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง.....	30
2	การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ.....	49
3	ลักษณะความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ.....	53
4	ลักษณะความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ.....	54
5	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ.....	66
6	การวัดความผูกพันในงานของพนักงาน.....	68
7	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ ความผูกพันในงานของพนักงาน.....	72
8	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่.....	78
9	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมในบทบาท หน้าที่.....	80
10	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการ ดำเนินงานขององค์การ.....	82
11	การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	85
12	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	91
13	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ.....	93
14	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	95
15	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผล การดำเนินงานขององค์การ.....	97
16	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	101

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ		หน้า
17	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) ตัวแปรคั่นกลาง (M) และตัวแปรตาม (Y).....	128
18	โมเดลการวัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	146
19	โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหลังการปรับเส้น.....	161
20	โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหลังการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง.....	171

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จากการสำรวจขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization) แห่งสหประชาชาติ พบว่า ในปี พ.ศ. 2556 ไทยเป็นประเทศที่เป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวเป็นอันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียน เป็นอันดับ 2 ในภูมิภาคเอเชียรองจากประเทศจีน และเป็นอันดับ 10 ของโลก ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยว 26.5 ล้านคน (องค์การการท่องเที่ยวโลก, 2014) นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีเป้าหมายที่จะเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว (Tourism Hub) ของภูมิภาคอาเซียนด้วยความได้เปรียบทางที่ตั้งของประเทศที่อยู่ศูนย์กลางของภูมิภาคนี้ ทำให้สะดวกในการเดินทางท่องเที่ยวทั้งทางบกและทางอากาศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) โดยในปี พ.ศ. 2558 อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศถึง 2.3 ล้านล้านบาท คิดเป็น 14% ของ GDP ของประเทศไทย โดยแยกเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ 1.5 ล้านล้านบาท และรายได้จากไทยเที่ยวไทย 8 แสนล้านบาท ก่อให้เกิดรายได้ในธุรกิจโรงแรมประมาณ 513,000 – 527,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.1-10 จากปี พ.ศ. 2557 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558) และในปี พ.ศ. 2559 สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยประมาณ 32.54 ถึง 34.02 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.96 ถึงร้อยละ 13.04 จากปี พ.ศ. 2558 (ฐานเศรษฐกิจ, 2559) การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวข้างต้นก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างธุรกิจโรงแรมเพื่อแย่งชิงลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ (ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555)

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวยังส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากนักท่องเที่ยวมีความต้องการการบริการที่ดี รวดเร็ว และถูกต้องแน่นอนในการเข้าพักโรงแรม โดยการใช้ผ่านช่องทางการตลาดอิเล็กทรอนิกส์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจโรงแรม หรือในทางกลับกันหากมีการสื่อสารไม่ดีผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ก็อาจเป็นอุปสรรคของธุรกิจโรงแรมได้เช่นกัน (วรพจน์ ปานรอด, 2555; Ma & Qu, 2011) นอกจากนี้ การศึกษาผลกระทบของการจองโรงแรมออนไลน์ผ่านบทวิจารณ์ของผู้ที่มีประสบการณ์การเข้าพักโรงแรมของ Chevalier และ Mayzlin (2006) พบว่า บทวิจารณ์เหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการจองโรงแรมผ่านเว็บไซต์ หากบทวิจารณ์

เป็นไปในทางบวก ผลการจูงใจโรงแรมออนไลน์จะเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Goldenberg, Libai, และ Muller (2001) ดังนั้น การบริการที่มีคุณภาพนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงแรมแล้วยังช่วยดึงดูดและรักษาฐานของลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศให้มาเป็นลูกค้าและกลายเป็นลูกค้าประจำในที่สุด (ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกลายมาเป็นความท้าทายสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นองค์กรที่มีคนเป็นปัจเจกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะพนักงานบริการส่วนหน้าเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเผชิญอยู่ (Bagri, Babu, & Kukreti, 2010; Karatepe, 2013) ในมุมมองลูกค้า พนักงานบริการส่วนหน้าคือผู้ให้บริการและเป็นผู้รับผิดชอบภาพลักษณ์ขององค์กร (Browning, 2006; Yeh, 2013) จากบทความของสุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2558) กล่าวว่า หากโรงแรมบริการลูกค้าไม่ดี ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในบริการ 1 คน จะบอกต่อคนที่รู้จัก 78 คน แต่ถ้าโรงแรมบริการดี ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อคนรู้จักอีก 10 คน และกลับมาใช้บริการใหม่ร้อยละ 35 ดังนั้น งานบริการลูกค้าจึงเป็นงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม (Karatepe, 2013; Kattara, Weheba, & El-Said, 2008) โดยคุณภาพบริการของโรงแรมมีความแตกต่างจากคุณภาพของสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิตเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ (Intangibility) และมีความไม่คงที่ (Heterogeneity) ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการแต่ละคน (Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004) พนักงานจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าจนสามารถสร้างได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในที่สุด (Fisher, McPhail, & Menghetti, 2010; Yang & Cherry, 2008)

ดังนั้น การนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) มาเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นแนวทางที่นักวิชาการให้ความสนใจ (Chughtai, 2013; Kintana, Alonso, & Olaverri, 2006) เนื่องจากกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสำคัญในการสร้างความสอดคล้องประสานระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับบุคลากรในองค์กร (พยัต วุฒิรงค์, 2555; พยัต วุฒิรงค์, ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล, เกரியงไกรยศ พันธุ์ไทย, เจษฎา นกน้อย และวัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2555; Becker & Gerhart, 1996) ซึ่งคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบ และมีลักษณะเฉพาะไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991; Chughtai, 2013; Guthrie, 2001) โดยสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กร (RBV: Resource-based View) กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนจากทรัพยากรภายในองค์กรโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ (Barney, 1991; Guthrie, 2001; Messersmith & Guthrie, 2010; Way, 2002)

การศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS: High Performance Work System) ซึ่งเป็นกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงาน ซึ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Aghazadeh & Seyedian, 2004; Drummond & Stone, 2007) ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการได้ค้นพบว่ามีตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นกลไกหรือตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Choi & Lee, 2013; Karatepe, 2013) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย แต่ปัจจุบันยังขาดหลักฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2008; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Jiang & Liu, 2015) ต่อมา นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลไกทางสังคม (Social Mechanisms) (Boselie et al., 2005; Fisher et al., 2010) จึงสามารถสรุปได้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ข้อค้นพบดังกล่าวกลับถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีการเชื่อมโยงแบบง่าย ๆ จนไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนภายในองค์กรได้ (Drummond & Stone, 2007; Zhang, Di Fan, & Zhu, 2014)

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรมผ่านกลไกทางสังคม ระยะแรกนักวิชาการพยายามศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่า หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (Chand, 2010; Fisher et al., 2010) ต่อมาได้ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในบทบาทของการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่า การรับรู้ของพนักงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีพฤติกรรมการบริการดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรด้วย (Li, Frenkel, & Sanders, 2011; Sun, Aryee, & Law, 2007) แม้ว่าจะมีสมมติฐานว่าทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมผ่านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006) แต่สมมติฐานดังกล่าวยังมีการทดสอบน้อยมาก (Becker & Huselid, 2006; Guest & Conway, 2011; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009)

นอกจากนี้ยังพบว่า มีนักวิชาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในหลายประเทศทั่วโลก เช่น อินเดีย (Chand, 2010; Chand & Katou, 2007) สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) (Chiang & Hsieh, 2012; Hung, 2006) สาธารณรัฐประชาชนจีน (Chiang & Birtch, 2011; Sun et al., 2007) เม็กซิโก (Fisher et al., 2010) สิงคโปร์ (Cheng & Brown, 1998; Nankervis & Debrah, 1995) ออสเตรเลีย (Cheng & Brown, 1998; Nankervis & Debrah, 1995) บาร์เบโดส (Alleyne, Doherty, & Greenidge, 2006; Alleyne, Greenidge, Corbin, Alleyne, & Devonish, 2008) โรมานี (Karatepe, 2013) สหรัฐอเมริกา (Ma & Qu, 2011) อียิปต์ (Kattara et al., 2008) จอร์แดน (Altarawneh & Al-Kilani, 2010) เลบานอน (Ismail, 2013) อังกฤษ (Hoque, 1999) แอฟริกาใต้ (Browning, 2006) ไนจีเรีย (Karatepe & Olugbade, 2009) และสเปน (Salanova, Agut, & Peiro, 2005) ผลการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยข้างต้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมโดยมีพนักงานเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยกลับพบว่า มีน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย

จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนระหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานตามทฤษฎี Ability-Motivation-Opportunity โดยงานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปยังการศึกษาตัวแปรคั่นกลางซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกในการอธิบายว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมได้อย่างไร โดยตัวแปรคั่นกลางที่ใช้ในงานวิจัยเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแรงงานในองค์กรและเป็นตัวแปรที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรตามแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กร และยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรมในอนาคต นอกจากนี้ผลของงานวิจัยครั้งนี้ยังเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ทางวิชาการให้กับธุรกิจโรงแรม สำหรับการนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น

คำถามการวิจัย

1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมหรือไม่
2. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมอย่างไร
3. ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
2. เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง กลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Messersmith & Guthrie, 2010; Snape & Redman, 2010) ผู้วิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Batt, 2002; Boxall, 2012; Cappelli &

Neumark, 2001; Choi & Lee, 2013; Chughtai, 2013; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Fabling & Grimes, 2010; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Shih, Chiang, & Hsu, 2005; 2013; Sudin, 2004; Tsai, 2006; Zhang & Li, 2009) ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษาอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ในทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby, 2013; Bjorkman & Xiucheng, 2002; Chung & Angeline, 2010; Gavino, Wayne, & Erdogan, 2012; Karatepe, 2013; Muduli, 2012; Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert, & Vandenberghe, 2010) ผู้วิจัยนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้อธิบายการศึกษาตัวแปรคั่นกลาง โดยมีรายละเอียดในการตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร เป็นการรับรู้ของพนักงานในอันที่จะตอบสนององค์กรที่ใส่ใจดูแลเพื่อให้พนักงานอยู่ดีมีสุขและเห็นการทุ่มเทการทำงานของพนักงาน โดยการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตได้ (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995) ผู้วิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรซึ่งเป็นทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggall, Edmondson, & Hansen, 2009; Tremblay et al., 2010) ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

ความผูกพันในงานของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกทางด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยความรู้สึกดังกล่าวทำให้พนักงานมีพลังและแสดงออกอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกที่ว่างานที่ปฏิบัตินั้นมีคุณค่า เต็มไปด้วยความท้าทาย ภูมิใจที่ได้ทำ และมีความสุขที่ได้

ปฏิบัติงานนั้น แม้จะต้องเผชิญกับความยากลำบาก (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Kahn, 1990; Kanste, 2011; Karatepe, 2013; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2013; Yeh, 2013) โดยผู้วิจัยพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานของพนักงาน กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีความภูมิใจที่องค์กรมอบหมายงานที่มีคุณค่าให้ทำจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดเป็นความผูกพันในงาน (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Chughtai, 2013; Chung & Angeline, 2010; Karatepe, 2013) ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน

พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่ได้รับมอบหมายตามรายละเอียดของงานที่กำหนดโดยองค์กร หรือถูกกำหนดโดยระบบการตอบแทนจากองค์กร พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่จึงเป็นพฤติกรรมในหน้าที่หลักซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติ (Barksdale & Werner, 2001; Bettencourt & Brown, 1997; Tsaur & Lin, 2004; Williams & Anderson, 1991; Zhu, 2013) โดยผู้วิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อตอบแทนการให้การสนับสนุนขององค์กร (Eisenberger et al., 2001; Jain, Giga, & Cooper, 2013; Miao, 2011; Miao & Kim, 2010; Riggle et al., 2009; Rubel & Kee, 2013) และความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ เนื่องจาก พนักงานเกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556; Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011; Bakker & Demerouti, 2009; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Chung & Angeline, 2010; Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008; Karatepe, 2013; Markos & Sridevi, 2010; Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Rubel & Kee, 2013; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008)

นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีส่วนช่วยให้พนักงานทราบถึงบทบาทหน้าที่และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

(Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Tsaur & Lin, 2004; Vandaele & Gemmel, 2006) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่สามารถตั้งสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

สมมติฐานที่ 6 พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่องค์การมีความปรารถนาให้พนักงานในองค์การปฏิบัติ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่พนักงานมีความเต็มใจและอยากช่วยเหลือองค์การ นอกเหนือภาระหน้าที่ที่ได้รับไว้อย่างเป็นทางการ (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Organ, 1997; Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Rayner, Lawton, & Williams, 2012; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994) โดยผู้วิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ การสนับสนุนขององค์การทำให้พนักงานเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจนพนักงานรู้สึกอยากตอบแทนในใจและก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในที่สุด (Chen, Aryee, & Lee, 2005; Chiang & Hsieh, 2012; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Jain et al., 2013; Mathumbu & Dodd, 2013; Miao & Kim, 2010; Noruzy, Shatery, Rezazadeh, & Hatami-Shirkouhi, 2011; Tremblay et al., 2010; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002) และความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจาก ความผูกพันในงานเกิดจากสภาวะทางจิตใจของพนักงานที่มีใจผูกติดกับงานและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานนั้น จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับ (Allameh, Sharhriari, & Mansoori, 2012; Andrew & Sofian, 2012; Ariani, 2013; Bakker & Demerouti, 2009; Bakker et al., 2011; Chung & Angeline, 2010; Karatepe, 2013; Markos & Sridevi, 2010; Mathumbu & Dodd, 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rurkkhum & Bartlett, 2012) นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่จนเกิดความชำนาญแล้ว พนักงานเหล่านั้นจะมีความมั่นใจใน

การทำงาน ดังนั้น จากพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ทำประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญจะแปรเปลี่ยนไป เป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานควรจะปฏิบัติงานใน บทบาทหน้าที่อย่างน้อยต้องอยู่ในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก่อนจึงจะก่อให้เกิดพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Kiker & Motowidlo, 1999; Lamm, Shaw, Kuyumcu, & Dahling, 2010; Parayitam & Guru-Gharana, 2011; Vilela, González, & Ferrin, 2008; Werner, 1994)

ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถ รักษาและดึงดูดพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้ ส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Morrison, 1996; Obamiro, Ogunnaiké, & Osibanjo, 2014; Podsakoff et al., 1997; Sun et al., 2007; Tsaur & Lin, 2004) ดังนั้นจากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถตั้งสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวก ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 8 ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 9 พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 10 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรง เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า นอกจากมีความสัมพันธ์ ทางตรงระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยัง พบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานของ องค์กรอีกด้วย (Dyer & Reeves, 1995; Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006; Guest & Conway, 2011; Katou & Budhwar, 2010; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Wright, Gardner, & Moynihan, 2003) และเมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบาย ความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของ

องค์การ สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Ariani, 2013; Chiang & Hsieh, 2012; Jain et al., 2013; Kataria, Garg, & Rastogi, 2012; Markos & Sridevi, 2010) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 11 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย คาดว่าจะมีประโยชน์ดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ด้านการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ
2. องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้จะทำให้ได้แนวทางในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจโรงแรมสำหรับประเด็นของการพัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ดีขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาการวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การโดยมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางที่เกิดจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเท่านั้น

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากโรงแรมในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรกของประเทศ เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวคิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมด และสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศคิดเป็นร้อยละ 80 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยกรุงเทพมหานคร ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี ชลบุรี เชียงใหม่ ประจวบคีรีขันธ์ สงขลา เชียงราย กระบี่ และเพชรบุรี โดยข้อมูลนี้เป็นข้อมูลจากการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี พ.ศ. 2555 ที่สำรวจทุก ๆ 2 ปี (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555) และเป็นข้อมูลที่เผยแพร่ล่าสุดในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ประชากร

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของงานวิจัยนี้ คือ โรงแรมในประเทศไทย โดยทำการเก็บข้อมูลจากโรงแรมในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรก (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555) ผู้วิจัยเลือกเก็บจากโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไปซึ่งเป็นโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มีเงินทุนเพียงพอในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม (ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555) และเป็นโรงแรมที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับบริการในการเข้าพักอย่างเต็มที่ (Chiang & Hsieh, 2012; Karatepe, 2013; Yeh, 2013) จากเว็บไซต์ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไปใน 10 จังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุดมีจำนวน 1,132 โรงแรม (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล (ปราณี คูเจริญไพศาล และนางลักษณ์ วิรัชชัย, 2545; ยุทธ ไกยวรรณ, 2556) และโมเดลสำหรับการศึกษานี้มีทั้งหมด 17 ตัวแปรสังเกตได้ ดังนั้น งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ตัวอย่าง (17 ตัวแปร \times 20 ตัวอย่าง) ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากโรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 60 ห้องขึ้นไปจำนวน 340 โรงแรมใน 10 จังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุด โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนในแต่ละจังหวัด จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในการเก็บข้อมูลกลุ่มเป้าหมายจำนวน

340 โรงแรม และในแต่ละโรงแรมผู้วิจัยจะเก็บตัวอย่างจากผู้บริหารโรงแรมและพนักงานบริการส่วนหน้า โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม จำนวน 1 คน ที่ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในทุก ๆ เรื่องของโรงแรม นอกจากนี้ต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี และทราบข้อมูลผลการดำเนินงานของโรงแรม และเก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้า จำนวน 3-5 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม ซึ่งจะถูกล้อมโดยผู้บริหารเนื่องจากในแต่ละโรงแรมมีพนักงานบริการส่วนหน้าที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหลายตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย พนักงานต้อนรับ พนักงานโทรศัพท์ พนักงานการเงินส่วนหน้า พนักงานขนกระเป๋า เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004; Yeh, 2013) ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เก็บจากผู้บริหารโรงแรมมีจำนวน 340 คน และเก็บจากพนักงานมีจำนวน 1,020-1,700 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง (Latent Variables) จำนวน 6 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) จำนวน 17 ตัวแปร แต่ละประเภทของตัวแปรสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ประกอบด้วย 1 ตัวแปร คือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การฝึกอบรม การให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และโอกาสการเติบโตในอาชีพ

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร 2) ความผูกพันในงานของพนักงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ พลังในการทำงาน ความเสียสละอุทิศตน และความรู้สึกรับเป็นส่วนหนึ่งกับงาน 3) พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ มีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร 4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การมีสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ และ 5) ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

นิยามศัพท์เฉพาะ

งานวิจัยครั้งนี้มีนิยามศัพท์เฉพาะดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **โรงแรม** หมายถึง สถานที่ที่จัดขึ้นเพื่อเป็นที่พักสำหรับนักเดินทาง หรือที่พักชั่วคราว โดยมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไป ตามการสำรวจการประกอบกิจการของโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในปีพ.ศ. 2555 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

2. **พนักงานบริการส่วนหน้า** หมายถึง พนักงานที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งต่อหน้าและทางเสียง ซึ่งประกอบด้วย พนักงานต้อนรับของโรงแรมและพนักงานแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น พนักงานโทรศัพท์ พนักงานการเงินส่วนหน้า พนักงานขนกระเป๋า เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

3. **ผู้บริหาร** หมายถึง กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรม

4. **ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง** หมายถึง กลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด ตัวแปรสังเกตได้ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรการฝึกอบรม ตัวแปรการให้รางวัล และตัวแปรโอกาสการเติบโตในอาชีพ รายละเอียดนิยามศัพท์ของตัวแปรสังเกตได้้อธิบายได้ดังนี้

4.1 การฝึกอบรม หมายถึง ระดับในการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือการหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการของพนักงาน โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งปรับจากแนวคิดของ Boshoff และ Allen (2000)

4.2 การให้รางวัล หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้รางวัลและรูปแบบการให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินซึ่งได้รับจากองค์กร โดยรางวัลจากองค์กรมีผลต่อการจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานและให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งปรับจากแนวคิดของ Boshoff และ Allen (2000)

4.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางในการที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสการเติบโตในอนาคตของพนักงาน หากพนักงานยังปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป โดยปรับจากแนวคิดของ Gavino และคณะ (2012)

5. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนอย่างเพียงพอทั้งทางด้านอารมณ์และทางสังคมจากองค์กร จนพนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการตอบแทนการสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมี 1 ตัวแปร ซึ่งปรับจากแนวคิดของ Eisenberger, Cumming, Armeli, และ Lynch (1997)

6. ความผูกพันในงานของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการทุ่มเททั้งกายและใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าการนั้นมีคุณค่าและภูมิใจที่ได้ทำ เพื่อเป็นการตอบแทนองค์กรที่มอบหมายให้พนักงานได้ทำงานนั้น ตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพันในงานมี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรพลังในการทำงาน ตัวแปรความเสียสละอุทิศตน และตัวแปรความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน ซึ่งปรับจากแนวคิดของ Schaufeli, Bakker, และ Salanova (2006) ซึ่งรายละเอียดนิยามศัพท์ของตัวแปรสังเกตได้อธิบายได้ดังนี้

6.1 พลังในการทำงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกของพนักงานในการทุ่มเทพลังทั้งทางกายและใจในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะทำงาน และอดทนที่จะเผชิญต่อความยากลำบาก

6.2 ความเสียสละอุทิศตน หมายถึง ระดับความรู้สึกของพนักงานในการทำงานอย่างกระตือรือร้น รู้สึกท้าทาย มีแรงบันดาลใจ และภูมิใจที่ได้ทำงานนั้น

6.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกของพนักงานในการให้ความสนใจและมีความสุขในงานที่ทำ

7. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานได้รับมอบหมายตามรายละเอียดของงาน ตลอดจนพฤติกรรมหลัก ๆ ที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับจากการใช้บริการ เช่น การทักทายลูกค้า การรับโทรศัพท์ภายใน 3 เสียงเรียก การแก้ปัญหาให้ลูกค้าทันทีที่ลูกค้าต้องการ ตัวแปรสังเกตได้ของพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่มี 1 ตัวแปร ซึ่งปรับจากแนวคิดของ Williams และ Anderson (1991)

8. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยพนักงานยินดีปฏิบัติงานนั้นด้วยความสมัครใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ตัวแปรสังเกตได้ของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรการให้ความช่วยเหลือ ตัวแปรการคำนึงถึงผู้อื่น ตัวแปรความอดทนอดกลั้น ตัวแปรการมีสำนึกในหน้าที่ และตัวแปรการให้ความร่วมมือ ซึ่งปรับจากแนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, และ Fetter (1990) รายละเอียดนิยามศัพท์ของตัวแปรสังเกตได้อธิบายได้ดังนี้

8.1 การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มุ่งไปที่การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

8.2 การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาด้วยความสมัครใจ

8.3 ความอดทนอดกลั้น หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยอมให้เกิดความยากลำบากหรือความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน โดยไม่บ่นหรือคร่ำครวญให้เห็นถึงความไม่พอใจของพนักงาน

8.4 การมีสำนึกในหน้าที่ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการยอมรับและปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และนโยบายขององค์กร

8.5 การให้ความร่วมมือ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการขององค์กร ตลอดจนพฤติกรรมที่พนักงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ

9. ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจภายในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา โดยวัดจากการวัดผลองค์กรแบบสมดุล หรือ Balance Scorecard (BSC) ตัวแปรสังเกตได้ของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมี 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการเงิน ตัวแปรด้านลูกค้า ตัวแปรด้านกระบวนการภายใน และตัวแปรด้านการเรียนรู้และการเติบโต รายละเอียดนิยามศัพท์ของตัวแปรสังเกตได้อธิบายได้ดังนี้

9.1 ด้านการเงิน หมายถึง ความสามารถในการทำกำไร รายได้จากการขาย และต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Batt (2002), Chand (2010), Chand และ Katou (2007), Cho, Woods, Jang, และ Erdem (2006), Chuang และ Liao (2010)

9.2 ด้านลูกค้า หมายถึง ส่วนแบ่งทางการตลาด ข้อร้องเรียนของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Chand (2010), Chuang และ Liao (2010), Lee, Lee, และ Kang (2012), Liao และ Chuang (2004)

9.3 ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาให้ลูกค้า การตอบสนองตรงกับความต้องการของลูกค้า และการบริการขององค์กรมีความหลากหลาย ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Babakus, Yavas, Karatepe, และ Avci (2003), Chand และ Katou (2007), Cheng-Hua, Shyh-Jer และ Shih-

Chien (2009), Cho และคณะ (2006), Karatepe (2013), Lee และคณะ (2012) และ Liao และ Chuang (2004)

9.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต หมายถึง ทักษะและความสามารถในการให้บริการของพนักงาน ความมีมาตรฐานในการให้บริการ และการลาออกของพนักงาน ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Batt (2002), Cheng และ Brown (1998), Cheng-Hua และคณะ (2009), Chiang และ Hsieh (2012), Cho และคณะ (2006), Karatepe (2013) และ Liao และ Chuang (2004)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นไปที่การทำความเข้าใจกลไกการทำงานของตัวแปรที่อยู่ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร หรือที่เรียกว่าอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้จึงเพื่ออธิบายว่าระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไรผ่านตัวแปรคั่นกลาง ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาของบททบทวนวรรณกรรมออกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีนี้ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและพนักงานอันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนมีการประยุกต์ใช้แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรเพื่ออธิบายว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์กร และทฤษฎี Ability-Motivation-Opportunity เพื่อใช้อธิบายการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านความรู้ความสามารถของพนักงาน แรงจูงใจในองค์กร และโอกาสภายในองค์กร

2. ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นการตรวจสอบความหมายของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ตลอดจนเป็นการค้นหาองค์ประกอบของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการทบทวนวรรณกรรมในแต่ละองค์ประกอบของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อตรวจสอบความหมาย วิธีการวัด และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

3. ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นการค้นหาองค์ประกอบของผลการดำเนินงานตามหลักการวัดผลองค์การแบบสมดุล โดยการทบทวนวรรณกรรมในแต่ละองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อตรวจสอบความหมาย วิธีการวัด และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง

4. อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง เป็นการค้นหาตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านซึ่งอยู่ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นตัวแปรที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เพื่อใช้อธิบายกลไกความสัมพันธ์ว่าระบบการดำเนินงานที่มี

ประสิทธิภาพสูงมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างไร โดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ ความหมายและวิธีการวัดในแต่ละตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคั่นกลางแต่ละตัวแปร โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว ตลอดจนความสัมพันธ์ของ แต่ละตัวแปรคั่นกลางที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของ องค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้อธิบายการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET: Social Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการและพฤติกรรมการทำงาน ของบุคคลในองค์การ โดยในปี ค.ศ. 1964 Peter M. Blau ได้อธิบายพื้นฐานของการ แลกเปลี่ยนว่าเกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคล ซึ่งการแลกเปลี่ยนแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) เช่น การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ขององค์การ โดย Blau เสนอว่าพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการ โดยเน้น พันธะผูกพันทางจิตใจมากกว่าทางวัตถุ ไม่มีข้อตกลงสำหรับผลตอบแทนที่จะได้รับ ผลตอบแทนที่จะ ได้รับขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของพนักงานแต่ละคนที่จะแสดงพฤติกรรม ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็น ภาระหน้าที่ ความกตัญญู และความไว้วางใจในการที่จะตอบแทนองค์การ โดยมุ่งหวังเพื่อให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว (Cropanzano & Mitchell, 2005; Snape & Redman, 2010; Song, Tsui, & Law, 2009; Takeuchi et al., 2007)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่าง องค์การและพนักงาน (Choi & Lee, 2013; Snape & Redman, 2010) กล่าวคือ เมื่อองค์การดูแล พนักงาน พนักงานจะตอบแทนองค์การโดยการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่การพัฒนาขององค์การ (Cropanzano & Mitchell, 2005; Wei, Han, & Hsu, 2010) ทั้งนี้ เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองทั้งทางสังคม และทางเศรษฐกิจจากองค์การ พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การ ดีขึ้น (Karatepe, 2013; Snape & Redman, 2010) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดการ

และพนักงาน นำมาซึ่งทัศนคติที่ดีในการทำงานและก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น (Cropanzano & Mitchell, 2005; Snape & Redman, 2010)

สำหรับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) ในมุมมองทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายได้ว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะถูกนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการทำนายอิทธิพลของการปฏิบัติงานในองค์กรโดยผ่านการลงทุนในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการลงทุนดังกล่าวเป็นพันธะสัญญาที่องค์กรมีให้กับพนักงานว่า องค์กรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการพัฒนางานของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดเชื่อมั่นในตัวผู้จัดการและการบริหารงานขององค์กร พนักงานจะสนองตอบโดยการมีทัศนคติในทางบวกสำหรับการทำงานและต้องการที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต (Gould-Williams & Davies, 2005; Piening, Baluch, & Salge, 2013)

ดังนั้น ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายพฤติกรรมในสถานที่ทำงาน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างองค์กรและพนักงาน โดยความสัมพันธ์ที่ีระหว่างองค์กรและพนักงานจะส่งผลไปยังผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร จากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่าได้นำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายงานวิจัยบนหลักการของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีดังนี้

Takeuchi และคณะ (2007) ได้ตรวจสอบเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศญี่ปุ่น พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างองค์กรที่มีการลงทุนในทุนมนุษย์และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในระดับสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับ Gavino และคณะ (2012) ศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และอัตราการลาออกของพนักงาน โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของพนักงาน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วน Karatepe (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการดำเนินงานของพนักงานด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่และการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของโรงแรมในประเทศโรมาเนีย โดยการใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของพนักงานทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความผูกพันในงาน (Work Engagement) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ต่อมา Choi และ Lee (2013) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่านอกจากตัวแปรความผูกพันในองค์กรที่อธิบายด้วยทฤษฎีการ

แลกเปลี่ยนทางสังคม ยังมีตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hassan, Nawaz, Abbas, และ Sajid (2013) ค้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและความจงรักภักดีของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

การทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานโดยการใช้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการส่งสัญญาณจากองค์กรไปยังพนักงานว่า องค์กรจะดูแลและให้ความสำคัญกับพนักงาน พนักงานจึงเกิดความรู้สึกอยากจะทำตอบแทนให้กับองค์กร ผ่านทัศนคติที่ดีของพนักงาน เช่น ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานที่โดยรวมขององค์กร ดังนั้น ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

2. แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กร (RBV: Resource-Based View of the Firm)

แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลและถูกอ้างถึงอย่างมากในการศึกษาทางด้านการจัดการ เนื่องจากแนวคิดนี้อธิบายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010) กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์กรได้ โดยทรัพยากรภายในองค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ 1) มีคุณค่า 2) หาได้ยาก 3) เลียนแบบได้ยาก และ 4) ไม่สามารถทดแทนได้ คุณสมบัติเหล่านี้สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Barney, 1991) นอกจากนี้ Barney ได้แบ่งประเภทของทรัพยากรภายในองค์กรเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (1) ทรัพยากรทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) ประกอบด้วย สิ่งปลูกสร้าง วัสดุอุปกรณ์ และการเงิน (2) ทรัพยากรทุนองค์กร (Organizational Capital Resources) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ระบบการควบคุม และระบบทรัพยากรมนุษย์ (3) ทรัพยากรทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) ประกอบด้วย ทักษะ การตัดสินใจ และสติปัญญาของพนักงานในองค์กร

แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขององค์กร โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร (Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Guthrie, Flood, Liu, & Maccurtain, 2009; Progoulaki & Theotokas, 2010; Wrigh, Dunford, & Snell, 2001) นอกจากนี้ตามหลักของแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรสามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงจากการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้ข้อตกลงที่ว่า (1) ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (2) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร และ (3) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการอย่างลงตัวก่อให้เกิดระบบการทำงานที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ (Delery & Shaw, 2001) และมีงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้ใช้แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรมาใช้อธิบายหลักการของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

Huselid (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้การลาออกของพนักงานลดลง เพิ่มผลผลิตให้องค์กร และกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น ต่อมาการศึกษาของ Evans และ Davis (2005) แสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ในระยะยาว จนก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีภายในองค์กร และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร ส่วน Messersmith และ Guthrie (2010) ซึ่งศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ค้นพบว่า พนักงานที่ถูกพัฒนาทักษะและความสามารถผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้พนักงานเหล่านั้นมีคุณลักษณะพิเศษ จนนำไปสู่การเติบโตของยอดขายและนวัตกรรมขององค์กร โดยผ่านทุนมนุษย์และทุนทางสังคม นอกจากนี้ Jiang และคณะ (2012) ยังได้ค้นพบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลโดยตรงต่อการลดลงของการตัดสินใจลาออกด้วยความสมัครใจของพนักงาน ผลิตภาพการผลิต คุณภาพการบริการ ตลอดจนผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการตัดสินใจลาออกด้วยความสมัครใจของพนักงาน และผลิตภาพการผลิตหรือคุณภาพการบริการด้วย

การทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรสามารถอธิบายหนทางในการไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับการลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงาน

เกิดทักษะและความสามารถ สิ่งสมจวนเกิดคุณลักษณะพิเศษและยากที่คู่แข่งชั้นจะเลียนแบบ จนพนักงานกลายเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009) ดังนั้น แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรจึงสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร

3. ทฤษฎี AMO (Ability-Motivation-Opportunity Theory)

ทฤษฎี AMO เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการนำองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลาย ๆ องค์ประกอบมาทำงานประสานกัน เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Knies & Leisink, 2014) ดังนั้น ทฤษฎี AMO เป็นวิธีการกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร (Ability) แรงจูงใจภายในองค์กร (Motivation) และโอกาสภายในองค์กร (Opportunity) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบของทฤษฎี AMO สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Bailey, Berg, & Sandy, 2001; Boselie, 2010; Macky & Boxall, 2007)

- 3.1 ความรู้ความสามารถของพนักงาน: พนักงานมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะทำงานได้เพราะพนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน
- 3.2 แรงจูงใจภายในองค์กร: พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยพนักงานจะทำงานได้ เพราะพนักงานมีความต้องการและมีแรงจูงใจเพียงพอ
- 3.3 โอกาสภายในองค์กร: พนักงานจะทำงานได้เมื่อได้รับโอกาสจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ และมีแรงจูงใจเพียงพอที่จะทำงาน

แนวคิดนี้อธิบายให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยทฤษฎี AMO อธิบายว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดจากความรู้ความสามารถของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร และโอกาสภายในองค์กร (Huselid, 1995) ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจึงมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น และสุดท้ายจะนำไปสู่การผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (Jiang et al., 2012;

Savaneviciene & Stankeviciute, 2011) จากการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาทฤษฎี AMO บนหลักการของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีดังนี้

Bailey และคณะ (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจ่ายค่าตอบแทน ทักษะของพนักงาน และโอกาสการมีส่วนร่วมในองค์กรต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของพนักงาน พบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ต่อมา Boselie (2010) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงในธุรกิจสุขภาพ พบว่าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามทฤษฎี AMO ประกอบด้วย การเสริมสร้างทักษะของพนักงาน การส่งเสริมการจูงใจ และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น สำหรับ Jiang และคณะ (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการนำทฤษฎี AMO มาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงทักษะของพนักงาน การปรับปรุงแรงจูงใจในองค์กร และการปรับปรุงโอกาสในการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่า ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเงินขององค์กร นอกจากนี้ การศึกษาของ Knies และ Leisink (2014) ได้นำองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี AMO มาใช้อธิบายอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานจนนำไปสู่พฤติกรรมนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นว่าทฤษฎี AMO สามารถอธิบายถึงผลของความรู้ความสามารถของพนักงาน การจูงใจพนักงาน และโอกาสภายในองค์กร โดยรวมกันอยู่ในกลุ่มของระบบการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ทฤษฎี AMO สามารถนำมาใช้ในการอธิบายว่าองค์กรจะพัฒนาศักยภาพ สร้างแรงจูงใจ และสร้างโอกาสการทำงานให้กับพนักงานอย่างไรภายใต้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS: High Performance Work System)

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนความหมายของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดจนการค้นหาคำศัพท์ที่เป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยในแต่ละองค์ประกอบจะทบทวนวรรณกรรมเพื่อตรวจสอบความหมาย วิธีการวัด และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ความหมายของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นการบูรณาการการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถให้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีนักวิชาการได้ให้นิยามคำว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงดังนี้ Varma, Beatty, Schneier, และ Ulrich (1999) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงคือ การหาความสอดคล้องกันระหว่าง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยี กระบวนการ โครงสร้าง และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความสอดคล้องของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากภายในไปสู่ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Evans และ Davis (2005) ซึ่งนิยามระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การบูรณาการระบบปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การจ้างงาน การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการกำหนดค่าตอบแทนโดยยึดหลักผลการปฏิบัติงาน สำหรับ Chow (2005) ได้นิยามระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์จนนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร และในปี ค.ศ. 2012 Chow กล่าวเพิ่มเติมว่า กลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่รวมกันเป็นระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ถูกออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานในองค์กร (Chow, 2012) นอกจากนี้ Torre และ Solari (2013) อธิบายเพิ่มเติมว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วยกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบและนำมาใช้ในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทั้งสองฝ่ายระหว่างองค์กรและพนักงาน

ด้าน Guthrie และคณะ (2009) ได้สรุปว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงหมายถึง กลุ่มของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนโยบายด้านการจัดการที่ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจ

ลาออกจากองค์การลดลง นอกจากนี้ยังส่งผลให้ประสิทธิผลด้านแรงงานเพิ่มขึ้นและต้นทุนแรงงานลดลง ต่อมา Messersmith และ Guthrie (2010) นิยามระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ กลุ่มของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทน และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง โดย Snape และ Redman (2010) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นแนวคิดเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการออกแบบเพื่อให้พนักงานมีทักษะและความสามารถเพิ่มมากขึ้นจนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ สอดคล้องกับนิยามของ Barnes (2012) ซึ่งกล่าวว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ กลุ่มของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นของพนักงาน สำหรับการศึกษานี้ของ Van De Voorde และ Beijer (2015) ได้กล่าวว่าการศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถสะท้อนผ่าน 5 กิจกรรมที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งประกอบด้วย การจ้างงาน การพัฒนางานและโอกาสการเติบโตในอาชีพ การให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วม โดยกิจกรรมของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเหล่านี้มีส่วนในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การศึกษามิติด้านมนุษย์ของ Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, และ Buyruk (2010) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ องค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การในระดับสูงสุดและสามารถสร้างความได้เปรียบทางแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน

สำหรับมุมมองนักวิชาการในประเทศไทย ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีการนิยามไว้ดังนี้ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) นิยามระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงว่า หมายถึง ระบบที่นำเอาวิธีการ เครื่องมือ หรือแนวคิดการบริหารมาผสมผสานและบูรณาการใหม่เพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้นขององค์การ โดยสรุปการทำงานแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยปฏิบัติ (Practices) 3 ด้านด้วยกัน คือ

1. การปฏิบัติที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน เช่น การทำงานเป็นทีมที่สามารถควบคุมตนเอง (Self-Directed Teams) มีการทำกิจกรรมคุณภาพ มีการแบ่งปันและเข้าถึงความรู้
2. การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เข้มข้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และระบบการติดตามผลอย่างใกล้ชิด

3. การปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัลที่มีความหลากหลาย นโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตครอบครัวและงาน รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

นอกจากนี้ จิระพงศ์ เรืองกุล (2012) ได้กล่าวว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง ชุดของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลายกิจกรรมที่ถูกออกแบบมาอย่างสอดคล้องกันในองค์การเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ความหมายและแนวคิดของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันและบางครั้งใช้ในความหมายเดียวกัน ได้แก่ แนวคิดของ High Involvement Work Practices หรือ High Performance Management Practices (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2554; Evans & Davis, 2005) หรือ High Involvement Work Systems, Flexible Work Systems หรือ High Commitment Work System (Edwards & Wright, 2001; Jiang & Liu, 2015; Li et al., 2011; Varma et al., 1999) โดยในงานวิจัยของ Huseild (1995) ได้ใช้คำว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work Practices) และได้ให้นิยามว่าหมายถึง การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมถึงการสรรหาและการคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทนและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการฝึกอบรม ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพและแรงจูงใจให้กับพนักงาน และลดการลาออกของพนักงานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Tregaskis, Daniels, Glover, Butler, และ Meyer (2013) ได้นิยามการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง ระบบทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกบูรณาการอย่างเหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สำหรับการศึกษาของ Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, Maccurtain, และ Mkamwa (2010) ได้อธิบายว่าการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การที่ผ่านมายังขาดการเชื่อมโยงของคุณลักษณะสำคัญบางประการ ดังนั้น การศึกษาของ Armstrong และคณะ จึงเพิ่มองค์ประกอบความหลากหลาย (Diversity) และความเสมอภาค (Equality) ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ากับองค์ประกอบที่สอดคล้องกันกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงแบบเดิมขององค์การ ซึ่งการศึกษานี้ค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงนำมาสู่ผลกำไรอย่างแท้จริงให้กับทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์การ และยิ่งนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งมีคุณภาพสูงเข้ามาใช้ยิ่งทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การสูงขึ้นไปจากเดิมอีก นอกจากนี้ Posthuma, Champion, Masimova, และ Champion (2009) ได้แนะนำเพิ่มเติมว่าการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาประยุกต์ใช้ในองค์การต้องคำนึงถึงความแตกต่างทั้งทางด้านวัฒนธรรมและระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย และ

Jackson, Schuler, และ Jiang (2014) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถช่วยให้องค์กรปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนักวิจัยที่ต้องการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะต้องคำนึงถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกาภิวัตน์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ช่างต้นสามารถสรุปนิยามคำว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ว่า หมายถึง กลุ่มของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกันภายในองค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของทั้งพนักงานและองค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้

โดยในงานวิจัยนี้ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง กลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาศักยภาพ สร้างแรงจูงใจ และสร้างโอกาสในการทำงานให้กับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และมีองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในงานวิจัยมีความหลากหลายและแตกต่างกันตามการออกแบบงานวิจัยของแต่ละท่าน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมและสามารถสรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงจำแนกตามทฤษฎี AMO

องค์ประกอบของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง	Agarwala (2003)	Allen และคณะ (2003)	Altarawneh และ Al-Killani (2010)	Camps และ Luna (2009)	Choi และ Lee (2013)	Evans และ Davis (2005)	Gavino และคณะ (2012)	Hassan และคณะ (2013)	Karatepe (2013)	Kintana และคณะ (2006)	Lee และคณะ (2012)	Patipan (2012)	Cheng-Hua และคณะ (2009)	Wang และ Verma (2012)
ความรู้ความสามารถ (Ability)														
การฝึกอบรม	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
การสรรหาและการคัดเลือก			✓	✓		✓	✓			✓				✓
การวางแผนพัฒนางาน					✓									
การพัฒนาคุณภาพงาน					✓									
การให้คำปรึกษา					✓									
แรงจูงใจ (Motivation)														
การให้รางวัล	✓	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓
ค่าตอบแทน			✓	✓		✓	✓			✓			✓	
ความมั่นคงในการทำงาน										✓				
การรักษาบุคลากร	✓												✓	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓				✓						✓	
โอกาสในองค์กร (Opportunity)														
โอกาสการเติบโตในอาชีพ	✓	✓	✓				✓					✓	✓	
การติดต่อสื่อสาร						✓				✓	✓			
การมีส่วนร่วม		✓										✓		✓
ทีมงานที่มีความสามารถ					✓	✓				✓				
การมอบอำนาจ					✓	✓		✓	✓					
การออกแบบและวิเคราะห์งาน			✓			✓				✓				

ตาราง 1 เป็นการสรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจำแนกตามทฤษฎี AMO ซึ่งพบว่า องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงด้านความรู้ความสามารถที่นักวิชาการนำมาศึกษามากที่สุด คือการฝึกอบรม ต่อมาด้านแรงจูงใจ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่นักวิชาการศึกษามากที่สุดคือการให้รางวัล และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่นักวิชาการศึกษามากที่สุดสำหรับด้านโอกาสในองค์การ คือโอกาสการเติบโตในอาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ใช้สำหรับการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดจนแนวคิดและทฤษฎี ทำให้สามารถสรุปได้ว่างานวิจัยนี้จะศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎี AMO ดังนั้น องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจึงประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) การให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Financial Rewards and Non-financial Rewards) และโอกาสการเติบโตในอาชีพของพนักงาน (Growth Opportunity) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตาราง 2

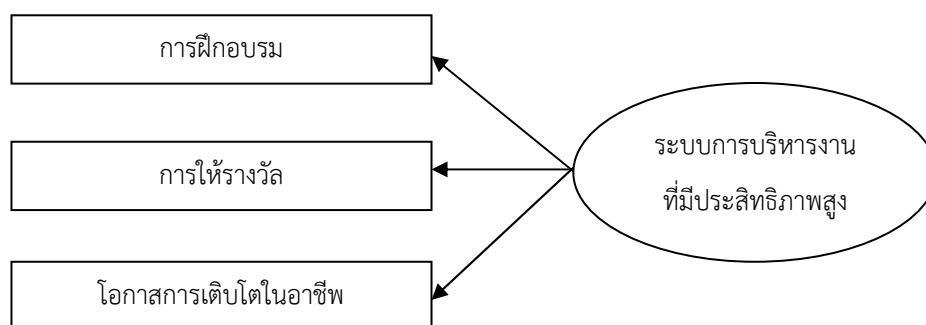
ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงตามทฤษฎี AMO

ทฤษฎี AMO	ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS)
Ability	การฝึกอบรม
Motivation	การให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
Opportunity	โอกาสการเติบโตในอาชีพ

ตาราง 2 เป็นการสรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และโอกาสการเติบโตในอาชีพ โดยแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวแทนของทฤษฎี AMO ตามลำดับ

จากตาราง 1 สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจากงานวิจัย และตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงตามทฤษฎี AMO จึงสรุปได้ว่าตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และโอกาสการเติบโตในอาชีพ (Agarwala, 2003; Allen et al., 2003; Altarawneh & Al-Killani, 2010; Camps & Luna-Arocas, 2009; Cheng-Hua et al., 2009; Choi & Lee, 2013; Evans &

Davis, 2005; Gavino et al., 2012; Hassan et al., 2013; Karatepe, 2013; Kintana et al., 2006; Lee et al., 2012; Patipan, 2012; Wang & Verma, 2012) และสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การวัดระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง

โดยในแต่ละองค์ประกอบของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับการเพิ่มความรู้ความสามารถ (Ability) ตามทฤษฎี AMO โดยการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้กับพนักงาน (Razi & More, 2012) การฝึกอบรมเป็นการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Barlett, 2001) เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มคุณภาพการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้ช่วยลดความผิดพลาดระหว่างการทำงาน (Aghazadeh & Seyedian, 2004; Kling, 1995) นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังช่วยให้พนักงานใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งงาน (Karatepe, 2013) ทั้งนี้เป็นเพราะการฝึกอบรมช่วยให้พนักงานเข้าใจกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการผลิตและการให้บริการของพนักงานได้ดีขึ้น (Aghazadeh & Seyedian, 2004)

นอกจากนี้ ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การฝึกอบรมทำให้พนักงานรู้สึกว่าการจัดการได้ดูแลพนักงานในฐานะที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจึงเกิดความรู้สึกที่ตอบสนององค์กรด้วยการปฏิบัติงานอย่างดีและมีคุณภาพ (Chughtai, 2013) โดย Bartlett (2001) ได้กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการฝึกอบรม คือ การรับรู้การเข้าถึงการฝึกอบรม เนื่องจากการรับรู้ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน จนทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

สำหรับธุรกิจบริการ การฝึกอบรมคือกลยุทธ์สำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคต (Saleem, Shasid, & Naseem, 2011) การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานโดยเฉพาะพนักงานบริการส่วนหน้า กล่าวคือ การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา (Browning, 2006) ดังนั้น พนักงานบริการส่วนหน้าจึงเป็นบุคคลสำคัญในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพไปยังลูกค้า หากองค์กรใดไม่มีการฝึกอบรมพนักงานจะมีทักษะในการให้บริการต่ำ จนไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Karatepe, 2013)

โดยในงานวิจัยนี้ การฝึกอบรม หมายถึง ระดับในการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมจากองค์กรในการพัฒนาทักษะหรือการหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการของพนักงาน โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้า

การวัดการฝึกอบรม

การวัดการฝึกอบรมมีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายในลักษณะของข้อคำถามและจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการได้วัดการฝึกอบรม ดังนี้

Boshoff และ Allen (2000) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานบริการส่วนหน้า จากการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการของพนักงานในธุรกิจบริการ โดยมีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน) และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

Bartlett (2001) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การเข้าถึงการฝึกอบรมเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับความผูกพันในองค์กร โดยการฝึกอบรมวัดจากการรับรู้การเข้าถึงการฝึกอบรม มีจำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76

Batt (2002) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อัตราการลาออก และการเติบโตของยอดขาย โดยการฝึกอบรมวัดจากจำนวนสัปดาห์ของการฝึกอบรมของพนักงานที่ได้รับในแต่ละปี

Way (2002) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา โดยการฝึกอบรมวัดจากร้อยละของพนักงานต้อนรับที่ได้รับการฝึกอบรมในปีที่ผ่านมา

Kintana และคณะ (2006) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในกิจการผลิตสินค้า โดยการฝึกอบรมวัดจากจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อปีของพนักงาน

Chand และ Katou (2007) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยแบบสอบถามเพื่อวัดการฝึกอบรม มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ และมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำที่สุด (1 คะแนน) จนถึงมากที่สุด (5 คะแนน) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81

Tang และ Tang (2012) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาบทบาทของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและบรรยากาศทางสังคมภายในธุรกิจโรงแรม โดยแบบสอบถามเพื่อวัดการฝึกอบรมมีจำนวน 3 ข้อ และมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80

Karatepe (2013) ได้ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดการฝึกอบรมของ Boshoff และ Allen (2000) โดยมีจำนวนคำถาม 6 ข้อ และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Boshoff และ Allen (2000) มาใช้ในการวัดการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะแบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริการส่วนหน้าในธุรกิจบริการ จึงเหมาะสมสำหรับการวัดการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของพนักงานโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง คืออยู่ระหว่าง 0.79-0.87 (Boshoff & Allen, 2000; Karatepe, 2013)

ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การฝึกอบรมส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดังนี้

Arthur (1994) ได้ศึกษาระบบทรัพยากรมนุษย์ต่ออัตราการลาออกของพนักงานและผลการดำเนินงานด้านการผลิต พบว่า การฝึกอบรมส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานและอัตราของเสียที่เกิดจากการผลิตลดลง ต่อมา ในปี ค.ศ. 2001 Guthrie ศึกษาการปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมสูง ต่ออัตราการลาออก และผลการดำเนินงานด้านการผลิตในประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า การฝึกอบรมส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลงและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น (Guthrie, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Long, Perumal, และ Ajagbe (2012) ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่ออัตราการลาออกของพนักงาน พบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอัตราการลาออกที่ลดลงของพนักงาน สำหรับการศึกษาของ Kintana และคณะ (2006) เน้นศึกษาจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรม ซึ่งพบว่า จำนวนชั่วโมงที่มากขึ้นในการฝึกอบรมที่ถูกจัดขึ้นโดยองค์กรส่งผลให้อัตราของสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้า และอัตราของสินค้าที่มีตำหนิลดลง นอกจากนี้ Yalabik, Chen, Lawler, และ Kim (2008) ยังได้ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและอัตราการลาออกของพนักงานในแถบประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยพบว่า สำหรับบริษัทท้องถิ่น การฝึกอบรมสัมพันธ์กับอัตราการลาออกที่ลดลงของพนักงาน แต่ในกรณีของบริษัทข้ามชาติ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับบริษัทท้องถิ่น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานในระดับบุคคล แต่การศึกษาของ Huselid (1995) และ Way (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร โดย Way ศึกษาการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและตัวชี้วัดกลางของผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา และ Huselid ศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่ออัตราการลาออก การเพิ่มผลผลิต และผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยผลการศึกษาของ Way และ การศึกษาของ Huselid พบว่า การฝึกอบรมส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น และกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการทบทวนวรรณกรรมพบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงด้านการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Huselid, 1995; Way, 2002)

สำหรับธุรกิจบริการ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้

Batt (2002) ศึกษาการจัดการการบริการลูกค้า โดยศึกษาจากความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อัตราการลาออก และการเติบโตของยอดขาย พบว่า การฝึกอบรมส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของยอดขาย และส่งผลทางอ้อมต่ออัตราการลาออกของพนักงาน ส่วน Liao และ Chuang (2004) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้บริการของพนักงานและผลลัพธ์ของลูกค้า ซึ่งพบว่าการฝึกอบรมด้านการให้บริการกับพนักงานส่งผลต่อคุณภาพในการบริการของพนักงานในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Liao, Toya, Lepak, และ Hong (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับกระบวนการให้บริการสำหรับธุรกิจบริการ พบว่า การฝึกอบรมทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร จนส่งผลทำให้คุณภาพการบริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ Chand และ Katou (2007) ได้ศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศอินเดีย พบว่า การฝึกอบรมส่งผลต่อคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ. 2010 Chand ศึกษาเพิ่มเติมจากที่เคยศึกษาในปี ค.ศ. 2007 โดยเพิ่มรายละเอียดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศอินเดีย พบว่า การฝึกอบรมส่งผลต่อคุณภาพการบริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น การเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น (Chand, 2010)

สำหรับ Tang และ Tang (2012) ได้ศึกษาบทบาทของระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและบรรยากาศทางสังคมภายในธุรกิจโรงแรม พบว่า การฝึกอบรมทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและสามารถบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อการแก้ปัญหา และการศึกษาของ Karatepe (2013) มีการศึกษาตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม พบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน และส่งผลให้คุณภาพการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ระบบการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพสูง (HPWS)	ลักษณะ ความสัมพันธ์	ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)
การฝึกอบรม (Training)	-	อัตราการลาออกของพนักงาน
	+	การเพิ่มผลผลิต
	+	กำไรขององค์กร
	+	คุณภาพการบริการ
	+	ความพึงพอใจของลูกค้า
	+	ส่วนแบ่งทางการตลาด
	+	การเติบโตของยอดขาย
	+	ความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากตาราง 3 เป็นการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในทางลบกับอัตราการลาออกของพนักงาน (Arthur, 1994; Batt, 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Long et al., 2012; Yalabik et al., 2008) และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเพิ่มผลผลิต (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Kintana et al., 2006) กำไรขององค์กร (Chand, 2010; Huselid, 1995) คุณภาพการบริการ (Chand, 2010; Chand & Katou, 2007; Liao & Chuang, 2004; Liao et al., 2009; Karatepe, 2013; Tang & Tang, 2012) ความพึงพอใจของลูกค้า (Chand, 2010) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Chand, 2010) การเติบโตของยอดขาย (Batt, 2002; Chand, 2010) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Tang & Tang, 2012)

2. การให้รางวัลในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Financial and Non-financial Rewards)

การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในองค์กร (Motivation) ตามทฤษฎี AMO โดยการให้รางวัลเป็นนโยบายที่ใช้ในการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Babakus et al., 2003) รางวัลในรูปแบบตัวเงินแสดงให้เห็นถึงการดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงาน และรางวัลยังทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Stajkovic & Luthans, 2003) นอกจากนี้ การให้รางวัลยัง

เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถแบ่งรางวัลออกได้เป็น 2 ประเภท (Armstrong, 2010; Peterson & Luthans, 2006) ดังนี้

2.1 รางวัลในรูปตัวเงิน (Financial Rewards) เป็นรางวัลที่มีมูลค่าเป็นเงิน ในทางทฤษฎี เงินคือแรงจูงใจเบื้องต้นที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่พนักงานปรารถนาได้ เช่น การนำเงินไปซื้อสินค้าหรือบริการ (Peterson & Luthans, 2006) และรางวัลประเภทนี้ยังสามารถทำให้ค่าตอบแทนของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน สมรรถนะ หรือทักษะ และรางวัลในรูปตัวเงินยังหมายถึงผลประโยชน์อื่นที่องค์กรสนับสนุน เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสุขภาพ (Armstrong, 2010)

2.2 รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial Rewards) เป็นรางวัลที่มุ่งไปที่ความต้องการของพนักงาน ซึ่งแตกต่างกันไปตามการรับรู้และการยอมรับของพนักงานแต่ละคน รางวัลประเภทนี้มักแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินยังรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และความสมดุลของชีวิตการทำงาน ส่วนใหญ่รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวพนักงาน (Armstrong, 2010; Chiang & Birtch, 2011)

การรับรู้ของระดับการให้รางวัลและรูปแบบการให้รางวัลส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะธุรกิจประเภทบริการ (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) การจูงใจโดยการให้รางวัลทำให้พนักงานสามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำในองค์กรพยายามที่จะให้ความสำคัญต่อคุณภาพในการให้บริการ และใช้นโยบายการให้รางวัลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริการที่ดีที่สุด (Babakas et al., 2003)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมแสดงให้เห็นว่า กลไกการให้รางวัลทำให้พนักงานรับรู้ว่าการเห็นคุณค่าของการทุ่มเททำงานของพนักงาน ดังนั้น การรับรู้ดังกล่าวทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับองค์กร และก่อให้เกิดการทำงานในรูปแบบความสัมพันธ์ของสัญญาทางจิตวิทยาระหว่างพนักงานกับองค์กร (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Shih et al., 2013)

โดยในงานวิจัยนี้ การให้รางวัล หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้รางวัลและรูปแบบการให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร โดยรางวัลจากองค์กรส่งผลต่อการจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานและให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

การวัดการให้รางวัล

การวัดการให้รางวัลมีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายในลักษณะของข้อคำถามและจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการได้วัดการให้รางวัล ดังนี้

Boshoff และ Allen (2000) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงรางวัลที่ได้รับจากการทำงานจากการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการของพนักงานในธุรกิจบริการ โดยมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน) โดยการสร้างคำถามของ Boshoff และ Allen ได้สร้างมาจากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83

Babakus และคณะ (2003) ศึกษาผลกระทบของความผูกพันในองค์กรต่อคุณภาพการบริการ ได้ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลของ Boshoff และ Allen ซึ่งได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดการรับรู้ถึงรางวัลที่ได้รับจากการทำงานในปี ค.ศ. 2000 โดยมีจำนวนคำถาม 5 ข้อ และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76

Chuang และ Liao (2010) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการ โดยวัดการรับรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลขององค์กร และใช้แบบสอบถามของ Lepak และ Snell (2002) มีจำนวนคำถาม 7 ข้อ และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85

Karatepe (2013) ศึกษากระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลของ Boshoff และ Allen มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Boshoff และ Allen (2000) มาใช้ในการวัดการให้รางวัล ทั้งนี้เพราะแบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดที่ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริการส่วนหน้า จึงเหมาะสมสำหรับการวัดการให้รางวัลในธุรกิจบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้แบบวัดของ Boshoff และ Allen ยังมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายและมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง คือ อยู่ระหว่าง 0.76-0.84 (Babakus et al., 2003; Boshoff & Allen, 2000; Chuang & Liao, 2010; Karatepe, 2013)

ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับผลการดำเนินงาน

ในปี ค.ศ. 1991 Gerhart และ Milkovich ได้อธิบายปรากฏการณ์การลาออกของพนักงานที่มีคุณภาพว่าเกิดจากแรงจูงใจด้านการให้รางวัลในรูปตัวเงินที่ต่ำเกินไป ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า พนักงานกลุ่มนี้มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนงานไปยังองค์กรที่ให้รางวัลตอบแทนสูงกว่า ดังนั้นองค์กรใดที่ให้รางวัลในรูปตัวเงินต่ำหรือมีระบบการให้รางวัลอ่อนแอ จะมีแนวโน้มการลาออกของพนักงานสูง เพราะพนักงานรับรู้ถึงความไม่สมดุลในผลการดำเนินงานที่พวกเขาได้ทุ่มเททำลงไปกับรางวัลที่ได้รับ (Gerhart & Milkovich, 1991) สำหรับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีการศึกษาจากงานของ Nelson ในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งได้ศึกษาการทำงานของพนักงาน โดยเน้นในเรื่องของการจูงใจโดยการให้รางวัล จากการศึกษาพบว่า 90% ของผู้จัดการ เชื่อว่าการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ และ 84% ของผู้จัดการเชื่อว่าการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินทำให้ผลการดำเนินงานของพนักงานดีขึ้น (Peterson & Luthans, 2006) นอกจากนี้ การให้รางวัลและรูปแบบการให้รางวัลอย่างเหมาะสมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Heskett et al., 1994) สำหรับธุรกิจบริการ นักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับผลการดำเนินงานดังนี้

Babakus และคณะ (2003) ศึกษาผลกระทบของความผูกพันในองค์กรต่อคุณภาพการบริการ พบว่า การให้รางวัลมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรในระยะยาว ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กรยังมีอิทธิพลส่งผ่านไปยังคุณภาพการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น ต่อมานักวิชาการได้สนใจศึกษาการให้รางวัลในรูปแบบของการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดย Tang และ Tang (2012) ศึกษาบทบาทของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและบรรยากาศทางสังคมภายในธุรกิจโรงแรม พบว่า การให้รางวัลทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและสามารถบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการแก้ปัญหา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Karatepe (2013) ซึ่งพบว่า การให้รางวัลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันในงานของพนักงานและมีแนวโน้มว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันในงานมีอิทธิพลส่งผ่านไปยังคุณภาพการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS)	ลักษณะ ความสัมพันธ์	ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)
	-	อัตราการลาออกของพนักงาน
การให้รางวัลในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Financial and Non-financial rewards)	+	คุณภาพการบริการ
	+	ความพึงพอใจของพนักงาน
	+	ความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากตาราง 4 เป็นการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับอัตราการลาออกของพนักงาน (Gerhart & Milkovich, 1991; Peterson & Luthans, 2006) และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพการบริการ (Babakus et al., 2003; Karatepe, 2013) ความพึงพอใจของพนักงาน (Babakus et al., 2003; Heskett et al., 1994) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Tang & Tang, 2012)

3. โอกาสการเติบโตในอาชีพ (Growth Opportunity)

โอกาสการเติบโตในอาชีพเป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานสำหรับการมีโอกาสดีเติบโตตามสายงานในองค์กรตามทฤษฎี AMO กล่าวคือ การที่องค์กรตระหนักในคุณค่าสำหรับการทุ่มเททำงานของพนักงาน จึงให้การสนับสนุนพนักงานโดยการให้โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต (Wayne, Shore, & Liden, 1997) ส่วน Rhoades และ Eisenberger (2002) ได้นิยามโอกาสการเติบโตในอาชีพว่าเป็นการปฏิบัติขององค์กรในการที่จะเตรียมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานสำหรับโอกาสในการพัฒนาอาชีพให้มีระดับสูงขึ้น เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่และเพื่อเป็นการตอบแทนการทุ่มเททำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

โอกาสการเติบโตในอาชีพยังเป็นนโยบายขององค์กรหรือเป็นสัญญาของสหภาพแรงงาน ซึ่งทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าเป็นสิ่งที่จะต้องเอาใจใส่และสนับสนุนพนักงาน เพื่อเป็นการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร (Eisenberger et al., 1997; Shore & Shore, 1995) ดังนั้น โอกาสการเติบโตในอาชีพจึงเป็นการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้อง

คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเติบโตในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย

โดยในงานวิจัยนี้ โอกาสการเติบโตในอาชีพ หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางในการที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสในการเติบโตในอนาคตของพนักงาน หากพนักงานยังปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

การวัดโอกาสการเติบโตในอาชีพ

การวัดโอกาสการเติบโตในอาชีพมีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายในลักษณะของข้อคำถามและจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการได้วัดโอกาสการเติบโตในอาชีพ ดังนี้

Allen และคณะ (2003) ศึกษาบทบาทการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งใช้แบบสอบถามในการวัดโอกาสการเติบโตในอาชีพของ Price และ Mueller มีจำนวนคำถาม 3 ข้อ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Patipan (2012) ที่ศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรและสังคมต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน)

Cheng-Hua และคณะ (2009) ศึกษาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามในการวัดการเติบโตในอาชีพของ Agarwala (2003) มีจำนวนคำถาม 6 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.72

Altarawneh และ Al-Kilani (2010) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการลาออกของพนักงานในส่วนของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศจอร์แดน ซึ่งใช้แบบสอบถามที่พัฒนาเองมีจำนวนคำถาม 1 ข้อ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบว่า เคยได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น ไม่เคยได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น หรือไม่แน่ใจ

Gavino และคณะ (2012) ศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และอัตราการลาออกของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามของ Price และ Mueller จำนวนคำถาม 4 ข้อ ซึ่งเพิ่มเติมมาจากแบบสอบถามในการศึกษาของ Allen และคณะ (2003) เนื่องจากการศึกษาของ Gavino และคณะ ต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Gavino และคณะ (2012) ซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาของ Price และ Mueller มาใช้ในการวัดโอกาสการเติบโตในอาชีพ ทั้งนี้เพราะแบบวัดของ Gavino และคณะ ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดเกี่ยวกับโอกาสการเติบโตในอาชีพ และถูกสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสการเติบโตในอาชีพกับผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในปี ค.ศ. 1992 Miller และ Wheeler ได้ศึกษาสาเหตุของความตั้งใจลาออกจากราชการของพนักงาน พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับการลาออกของพนักงานจากราชการ (Miller & Wheeler, 1992) ต่อมาในปี ค.ศ. 2000 Griffeth, Hom, และ Geartner ได้วิเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์ทอิกิมาน (A meta-analysis) ของสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก พบว่าการรับรู้โอกาสการเติบโตในอาชีพของพนักงานส่งผลทำให้พนักงานในองค์กรลาออกน้อยลง (Griffeth, Hom, & Geartner, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานของ Allen และคณะ (2003) พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานเกิดการรับรู้ว่าการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการสนับสนุนขององค์กรและเป็นการดูแลใส่ใจพนักงานในการทำงาน

นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 1997 Wayne และคณะ ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในมุมมองของการแลกเปลี่ยน พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานลดลง และมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ตลอดจนการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงาน (Wayne et al., 1997) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Gavino และคณะ (2012) ซึ่งได้ศึกษาการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลทำให้คุณภาพการบริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำหรับการศึกษาโอกาสการเติบโตในอาชีพในประเทศไทย Patipan (2012) ศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากราชการและสังคมต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพส่งผลโดยตรงและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านไปยังความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจลาออกของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสการเติบโตในอาชีพกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสการเติบโตในอาชีพกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS)	ลักษณะความสัมพันธ์	ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)
โอกาสการเติบโตในอาชีพ (Growth Opportunity)	-	อัตราการลาออกของพนักงาน
	+	คุณภาพการบริการ
	+	ความพึงพอใจของพนักงาน

จากตาราง 5 เป็นการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสการเติบโตในอาชีพกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า โอกาสการเติบโตในอาชีพมีความสัมพันธ์ในทางลบกับอัตราการลาออกของพนักงาน (Allen et al., 2003; Griffeth et al., 2000; Miller & Wheeler, 1992; Wayne et al., 1997) และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพการบริการ (Gavino et al., 2012) และความพึงพอใจของพนักงาน (Patian, 2012)

สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับทฤษฎี AMO โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยที่ได้มีการศึกษามาก่อนหน้านี้มากที่สุด (ตาราง 1) ดังนั้น ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีองค์ประกอบดังนี้ การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่มาจากความรู้ความสามารถ (A: Ability) การให้รางวัล เป็นองค์ประกอบที่มาจากแรงจูงใจ (M: Motivation) และโอกาสการเติบโตในอาชีพ เป็นองค์ประกอบที่มาจากโอกาสในองค์กร (O: Opportunity)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายและประเภทของผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการค้นหาคำศัพท์ที่เป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปประเภทของผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และดัชนีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเภทของผลการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร นักวิชาการได้ให้ความสนใจในประเด็นอิทธิพลของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในการศึกษามีความหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนั้น การวัดผลด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อาจจะไม่มีความแม่นยำเพียงพอต่อการอธิบายผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร (Cho et al., 2006) จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถจำแนกประเภทของการวัดผลการดำเนินงานได้ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Outcomes) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทย่อย คือ 1) ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การลาออกของพนักงาน จำนวนการขาดงาน (Dyer & Reeves, 1995; Jiang et al., 2012; Muduli, 2012) และ 2) ผลลัพธ์ด้านทัศนคติของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน (Choi & Lee, 2013; Razi & More, 2012) ความผูกพันในงาน (Karatepe, 2013)

2. ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงาน (Organizational Outcomes) ประกอบด้วย คุณภาพสินค้า คุณภาพการบริการ ผลผลิตภาพแรงงานของพนักงาน (Dyer & Reeves, 1995; Karatepe, 2013; Kintana et al., 2006; Muduli, 2012; Preuss, 2003) นวัตกรรมในองค์กร (Messersmith & Guthrie, 2010) และความจงรักภักดีของพนักงานและลูกค้า (Hassan et al., 2013; Lee et al., 2012)

3. ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial Outcomes) ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนของยอดขาย (Return on Sales) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets) (Chand, 2010; Choi & Lee, 2013; Dyer & Reeves, 1995; Evans & Davis, 2005; Hassan et al., 2013; Shih et al., 2005) การตีราคา

สินค้าคงเหลือและค่าเสื่อมราคา (Camps & Luna-Arocas, 2009) และกำไร/ขาดทุนขององค์กร (Chand, 2010; Muduli, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถสรุปได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 สรุปผลการดำเนินงานขององค์กร

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์		ผลลัพธ์ด้าน การดำเนินงาน
	ด้านพฤติกรรม ของพนักงาน	ด้านทัศนคติ ของพนักงาน	
Camps และ Luna (2009)			✓
Chand (2010)			✓
Choi และ Lee (2013)		✓	✓
Evans และ Davis (2005)			✓
Hassan และคณะ (2013)			✓
Huselid (1995)	✓		✓
Jiang และคณะ (2012)	✓	✓	✓
Karatepe (2013)	✓	✓	✓
Kintana และคณะ (2006)		✓	✓
Lee และคณะ (2012)		✓	✓
Muduli (2012)	✓	✓	✓
Preuss (2003)			✓
Razi และ More (2012)		✓	✓
Shih และคณะ (2005)		✓	✓

จากตาราง 6 เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการศึกษามากที่สุดคือ ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงาน โดยเฉพาะคุณภาพสินค้าและคุณภาพบริการ (Huselid, 1995; Karatepe, 2013; Kintana et al., 2006; Lee et al., 2012; Muduli, 2012; Preuss, 2003) ส่วนผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมของพนักงานมีการศึกษาน้อยที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานเป็นการวัดผลโดยรวมขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ได้ดีกว่าการวัดผลด้านพฤติกรรมของพนักงาน (Evans & Davis, 2005; Huselid, 1995; Preuss, 2003; Shih et al., 2005)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนและมีหลายมุมมอง การพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานเพียงด้านเดียวคงไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ทั้งหมด เช่น วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินหรือวัดจากอัตราการลาออกของพนักงานเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ไม่สามารถระบุได้ว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว (Bisbe & Barrubés, 2012; Boselie et al., 2005; Cho et al., 2006) ดังนั้น งานวิจัยในครั้งนี้จึงได้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ที่ถูกเผยแพร่เป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan & Norton, 1992)

การวัดผลองค์กรแบบสมดุลได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการสำหรับระบบการประเมินผลที่องค์กรนิยมใช้มากที่สุดเครื่องมือหนึ่ง (Huang, Chu, & Wang, 2007; McPhail, Herington, & Guilding, 2008) จากการสำรวจความพึงพอใจจากการนำเครื่องมือทางการจัดการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรสำหรับปี ค.ศ. 2011 พบว่า การวัดผลองค์กรแบบสมดุลยังคงเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ได้รับความนิยมจากทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติการณ์โดยติด 1 ใน 10 ของเครื่องมือทางการจัดการทั้งหมด นอกจากนี้ การวัดผลองค์กรแบบสมดุลยังได้รับความนิยมไปประยุกต์ใช้ในประเทศแถบอเมริกาเหนือ ยุโรป เอเชีย และลาตินอเมริกา (McPhail et al., 2008; Sainaghi, Phillips, & Corti, 2013) โดย Kaplan และ Norton ได้เสนอองค์ประกอบของการวัดผลองค์กรแบบสมดุลที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรว่าประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลของสถานภาพและความสำเร็จทางการเงินขององค์กร นอกจากนี้ มุมมองด้านการเงินยังสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการดำเนินงานที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ มุมมองด้านการเงินสามารถวัดได้จากความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และการเติบโตของยอดขาย (นพดล ร่มโพธิ์, 2553; 2557; Kaplan & Norton, 1992; 1996; McPhail et al., 2008; Sainaghi et al., 2013)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรในสายตาของลูกค้าสำหรับประเมินสินค้าและบริการที่มีคุณภาพขององค์กร มุมมองด้านลูกค้าสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อร้องเรียนของลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า (นพดล ร่มโพธิ์, 2553; 2557; Huang et

al., 2007; Kaplan & Norton, 1992; 1996; McPhail et al., 2008; Sainaghi et al., 2013; Ulrich, 1997)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวัดประสิทธิภาพในการผลิตหรือการให้บริการขององค์กร โดยกระบวนการภายในขององค์กรทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน มุมมองด้านกระบวนการภายในสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพของเครื่องจักร และคุณภาพในการบริการ (นพดล ร่มโพธิ์, 2553; 2557; Kaplan & Norton, 1992; 1996; McPhail et al., 2008; Sainaghi et al., 2013)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดความพร้อมและการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยความสามารถของพนักงาน ระบบข้อมูลข่าวสาร และความสอดคล้องภายในองค์กร นอกจากนี้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตยังช่วยให้องค์กรได้พิจารณาถึงความสามารถของพนักงานที่มีความจำเป็นต่อองค์กร จนทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืนได้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของพนักงาน ประสิทธิภาพของพนักงาน และอัตราการลาออกของพนักงาน (นพดล ร่มโพธิ์, 2553; 2557; Huang et al., 2007; Kaplan & Norton, 1992; 1996; McPhail et al., 2008; Sainaghi et al., 2013; Ulrich, 1997)

การวัดผลองค์กรแบบสมดุลได้รับการความนิยมในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลสำหรับธุรกิจบริการ รวมทั้งธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้เป็นเพราะธุรกิจโรงแรมมีการให้บริการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการห้องพัก การให้บริการห้องอาหารและภัตตาคาร ดังนั้น การประเมินของธุรกิจโรงแรมจึงควรมีความหลากหลายตามโครงสร้างองค์กร และในหลาย ๆ มิติ (Bisbe & Barrubés, 2012; McPhail et al., 2008)

เหตุผลของการนำการวัดผลองค์กรแบบสมดุลมาใช้ในการงานวิจัย

การที่งานวิจัยนี้้นำการวัดผลองค์กรแบบสมดุลมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีเหตุผลด้วยกัน 3 ประการ คือ

1. การวัดผลองค์กรแบบสมดุลสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดย Kaplan และ Norton ได้เสนอว่าการประเมินผลเพียงด้านเดียวไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Bisbe & Barrubés, 2012; Huang et al., 2007; McPhail et al., 2008; Sainaghi et al., 2013)

2. การวัดผลองค์กรแบบสมดุลสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่เกิดจากการดำเนินงาน และตัวชี้วัด

ตาม (Lagging Indicator) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การวัดผล ทั้งตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้น จึงต้องวัดผลการดำเนินงานขององค์กรให้ ครอบคลุมในหลายๆ ด้าน (Bisbe & Barrubés, 2012; Huang et al., 2007; Sainaghi et al., 2013)

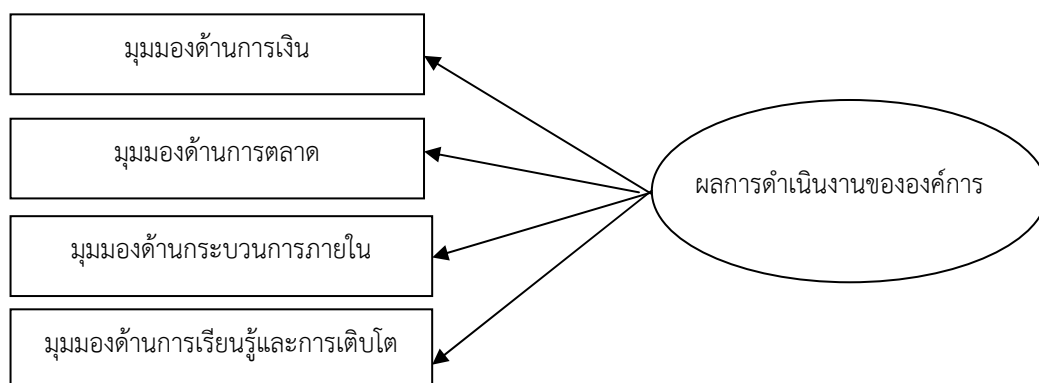
3. การวัดผลองค์กรแบบสมดุลสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งมุมมอง ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับและหาแนวทางในการ พัฒนากลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (นพดล รมโพธิ์, 2553; McPhail et al., 2008; Sainaghi et al., 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นการวัดผลองค์กรแบบสมดุล พบว่า การ วัดผลองค์กรแบบสมดุลเป็นเครื่องมือในการประเมินผลตามเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางไว้ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรสามารถวัดได้จากทุน มนุษย์ที่องค์กรได้มีการลงทุนไว้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการ ดำเนินงานของธุรกิจบริการตามแนวความคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุลกับระบบบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถสรุปดังตาราง 7

ตาราง 7 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการตามแนวความคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล

อ้างอิง (ผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	มุมมองด้านการเงิน		มุมมองด้านลูกค้า		มุมมองด้านกระบวนการภายใน		มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	
	การเติบโตของ ยอดขาย	ความสามารถ ในการทำกำไร	ส่วนแบ่งทาง การตลาด	ความสามารถใน การรักษาลูกค้า เก่า	คุณภาพการ บริการ	ผลิตภาพแรงงาน	ทักษะและ ความสามารถใน การบริการ	อัตราการลาออก
Babakus และคณะ (2003)					✓			
Batt (2002)	✓							✓
Chand (2010)	✓	✓	✓					
Chand และ Katou (2007)	✓	✓			✓			
Cheng และ Brown (1998)								✓
Cheng-Hua และคณะ (2009)					✓			✓
Chiang และ Hsieh (2012)							✓	
Cho และคณะ (2006)		✓				✓		✓
Chuang และ Liao (2010)	✓	✓	✓					
Karatepe (2013)					✓		✓	
Lee และคณะ (2012)				✓	✓			
Liao และ Chuang (2004)				✓	✓		✓	

จากตาราง 7 เป็นการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการตามแนวความคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จาก 4 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านการตลาด มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Babakus et al., 2003; Batt, 2002; Chand, 2010; Chand & Katou, 2007; Cheng & Brown, 1998; Cheng-Hua et al., 2009; Chiang & Hsieh, 2012; Cho et al., 2006; Chuang & Liao, 2010; Karatepe, 2013; Lee et al., 2012; Liao & Chuang, 2004) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ดัชนีสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุลสามารถอธิบายรายละเอียดดัชนีสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดังตาราง 8

ตาราง 8 สรุปรายละเอียดดัชนีสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การตามการวัดผลองค์การแบบสมดุล

มุมมอง	KPI	คำอธิบาย	นักวิจัย/ค.ศ.
มุมมองด้านการเงิน	อัตราการเติบโตของยอดขาย	% การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย 2 ปีซ้อนหลัง	Batt, 2002
		อัตราการเติบโตของยอดขายเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	Chand (2010)
		การรับรู้อัตราการเติบโตของยอดขาย	Chand และ Katou (2007)
			Chuang และ Liao (2010)
ความสามารถในการทำกำไร	ความสามารถในการทำกำไรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	การรับรู้ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ	Chand (2010)
			Chand และ Katou (2007)
			Chuang และ Liao (2010)
มุมมองด้านการตลาด	ส่วนแบ่งการตลาด	อัตรากำไรของกิจการ	Cho และคณะ (2006)
		ส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	Chand (2010)
			Chuang และ Liao (2010)
ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า	การกลับมาใช้บริการอีกครั้ง	การแนะนำให้เพื่อน	Lee และคณะ (2012)
		การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการรับบริการกับคู่แข่ง	Liao และ Chuang (2004)

ตาราง 8 (ต่อ)

มุมมอง	KPI	คำอธิบาย	นักวิจัย/ค.ศ.
มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน	คุณภาพการบริการ	ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	Babakus และคณะ (2003) Karatepe (2013) Lee และคณะ (2012) Liao และ Chuang (2004)
	ผลิตภาพแรงงาน	การรับรู้คุณภาพการบริการของกิจการ สภาพแวดล้อมเหมาะกับการรับบริการ รายได้/พนักงาน	Chand และ Katou (2007) Lee และคณะ (2012) Cheng-Hua และคณะ (2009) Cho และคณะ (2006)
มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต	อัตราการลาออก	อัตราการลาออกเฉลี่ยต่อปี	Batt, 2002 Cheng และ Brown (1998) Cheng-Hua และคณะ (2009) Cho และคณะ (2006)
	ทักษะและความสามารถในการให้บริการ	ความสามารถในการทำงาน/ให้บริการมีมาตรฐาน ทักษะและความสามารถในการให้บริการเพิ่มขึ้น (การอธิบายและการแนะนำบริการให้กับลูกค้า)	Chiang และ Hsieh (2012) Karatepe (2013) Liao และ Chuang (2004)

จากตาราง 8 พบว่า ดัชนีมุมมองด้านการเงินประกอบด้วยอัตราการเติบโตของ ยอดขาย และความสามารถในการทำกำไร ดัชนีมุมมองด้านการตลาดประกอบด้วยส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า ดัชนีมุมมองด้านกระบวนการภายในประกอบด้วยคุณภาพ การบริการ และผลิตภาพแรงงาน และดัชนีมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตประกอบด้วยอัตราการลาออก และทักษะความสามารถในการให้บริการ

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จะวัดผลการดำเนินงานขององค์การโดยใช้การวัดผลองค์การ แบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงินวัดจากความสามารถในการทำกำไร รายได้จากการขายและให้บริการ และต้นทุนการดำเนินงาน 2) มุมมองด้านการตลาดวัดจากส่วนแบ่งการตลาด ข้อร้องเรียนของลูกค้า การกลับมาใช้บริการของลูกค้าเก่า การมาใช้บริการของลูกค้าใหม่ และความพึงพอใจในการบริการของลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในวัดจากความเร็วในการตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหา การตอบสนองและแก้ปัญหาดตรงกับความต้องการของลูกค้า และความหลากหลายในการให้บริการขององค์การ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตวัดจากทักษะและความสามารถในการให้บริการของพนักงาน มาตรฐานในการให้บริการของพนักงาน และอัตราการลาออกของพนักงาน

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Bae, Chen, David Wan, Lawler, & Walumbwa, 2003; Batt, 2002; Boxall, 2012; Fabling & Grimes, 2010; Jiang et al., 2012; Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000; Shih et al., 2005; Sudin, 2004; Tsai, 2006; Zhang & Li, 2009) สำหรับงานวิจัยของ Choi และ Lee (2013) และ Hassan และคณะ (2013) ค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน และงานวิจัยของ Batt (2002) และ Chughtai (2013) พบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานลาออกลดลง สำหรับการศึกษานี้ของ Combs, Liu, Hall, และ Ketchen (2006) ได้แสดงให้เห็นหลักฐานการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์งานวิจัยด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณซึ่งศึกษาในมุมมองที่แตกต่างตามลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ ระเบียบวิธีวิจัย และผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ Werner (2011) อธิบายเพิ่มเติมว่าการรับรู้ระบบ

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากการรับรู้ของพนักงานจะก่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริงแสดงให้เห็นในเชิงพฤติกรรมจึงส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Choi (2014) ที่พบว่าการรับรู้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงของผู้จัดการและพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านการเงินและความสามารถในการผลิต นอกจากนี้ยังพบว่าการรับรู้ของพนักงานจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การมากกว่าการรับรู้ของผู้จัดการ จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ข้อสรุปว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ



ภาพประกอบ 3 ลักษณะความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมยังค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าวจะมีตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นกลไกหรือตัวแปรส่งผ่านเพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Alfes et al., 2013; Bjorkman & Xiucheng, 2002; Chung & Angeline, 2010; Gavino et al., 2012; Karatepe, 2013; Muduli, 2012; Tremblay et al., 2010) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การได้ตั้งภาพประกอบ 4 และอธิบายรายละเอียดในส่วนถัดไป



ภาพประกอบ 4 ลักษณะความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ
ผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา: Karatepe (2013); Sudin (2004)

อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับความสนใจจากนักวิชาการอย่างแพร่หลายตั้งแต่คริสต์ศักราชที่ 19 จนถึงปัจจุบัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2554; Boselie, 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Chand, 2010; Choi & Lee, 2013; Cooke, 2001; Drummond & Stone, 2007; Evans & Davis, 2005; Green et al., 2006; Kintana et al., 2006; Shih et al., 2005) แต่การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้อธิบายกลไกของความสัมพันธ์ กล่าวคือ การศึกษาเหล่านั้นไม่สามารถอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร (Becker & Huselid, 2006; Chi & Lin, 2011; Perez Lopez, Montes Peon, & Vazquez Ordas, 2005; Wright et al., 2001)

ในทศวรรษที่ผ่านมา มีนักวิชาการและนักวิจัยสนใจศึกษาตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นกลไกในการอธิบายความสัมพันธ์ว่าระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร โดยตัวแปรคั่นกลางที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย เช่น ตัวแปรบรรยากาศภายในองค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2012; Salanova et al., 2005; Tang & Tang, 2012) ตัวแปรความผูกพันในองค์กร (Allen et al., 2003; Guchait & Cho, 2010; Hung, 2006;

Qiao, Khilji, & Wang, 2009; Wright et al., 2003; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (Choi & Lee, 2013; Garcia-Chas, Neira-Fontela, & Castro-Casal, 2014; Gibbs & Ashill, 2013; Hassan et al., 2013; Young, Bartram, Stanton, & Leggat, 2010) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Arefin, Raquib, & Arif, 2015; Gavino et al., 2012) ตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงาน (Chughtai, 2013; Karatepe, 2013; Salanova et al., 2005; Yeh, 2013) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Liao et al., 2009) ตัวแปรความอยู่ดีมีสุขในการทำงาน (Van De Voorde, Paauwe, & Veldhoven, 2012) ตัวแปรความวิตกกังวลในการทำงาน (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013) ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Chiang & Hsieh, 2012; Evans & Davis, 2005; Gavino et al., 2012; Sun et al., 2007; Zhang et al., 2014) ตัวแปรการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Liao et al., 2009; Karatepe, 2013; Shih et al., 2013) ตัวแปรการลาออกของพนักงาน (Allen et al., 2003; Chughtai, 2013; Sun et al., 2007) ตัวแปรการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร (Evans & Davis, 2005; Messersmith & Guthrie, 2010; Takeuchi et al., 2007; Theriou & Chatzoglou, 2009) ตัวแปรกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Lee, Lee, & Wu, 2010) ตัวแปรการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Kintana et al., 2006) ตัวแปรความสามารถในการปรับตัว (Wei & Lau, 2010) ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความรู้ (Michaelis, Wagner, & Schweizer, 2015) และตัวแปรอิทธิพลของลูกค้ำและพนักงาน (Batt, 2002; Boselie, 2010; Chand, 2010; Choi & Lee, 2013; Hassan et al., 2013; Muduli, 2012; Razi & More, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการศึกษาตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่านักวิชาการศึกษาตัวแปรคั่นกลางเพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น (Beltrán-Martín et al., 2008; Boxall & Macky, 2009; Boxall & Purcell, 2000) นอกจากนี้ Huselid และ Becker (2000) นำเสนอว่า การทำความเข้าใจกระบวนการของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องตั้งสมมติฐานว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงน่าจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านอื่นก่อน เช่น การตอบสนองและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แล้วจึงค่อยส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม กล่าวคือ หากต้องการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรควรจะศึกษาตัวแปรคั่นกลางที่อยู่ระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วย (Beltrán-Martín et al., 2008; Boxall & Macky, 2009; Boxall & Purcell, 2000; Huselid & Becker, 2000)

โดยตัวแปรคั่นกลางจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งทำหน้าที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับตัวแปร กล่าวคือ ตัวแปรคั่นกลางเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยตัวแปรคั่นกลางจะรับอิทธิพลมาจากตัวแปรต้นแล้วส่งต่อไปยังตัวแปรตาม (Baron & Kenny, 1986) นอกจากนี้ ตัวแปรคั่นกลางยังช่วยอธิบายกระบวนการ (Process) ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ถูกส่งไปยังตัวแปรตามโดยการถ่ายทอดผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Mathieu & Taylor, 2007) ดังนั้น ตัวแปรคั่นกลางในงานวิจัยนี้จะรับอิทธิพลมาจากกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงแล้วส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งตัวแปรคั่นกลางช่วยขยายขอบเขตในการอธิบายว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร ทำให้การอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้นจากการศึกษาตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ ในปัจจุบันหลักฐานเกี่ยวกับตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรยังมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ไม่สามารถอธิบายลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้สมบูรณ์นัก (Beltrán-Martín et al., 2008; Boselie et al., 2005; Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยการนำตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมาเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ตัวแปรคั่นกลางเหล่านี้สามารถอธิบายให้เห็นว่าพนักงานเป็นตัวจักรสำคัญในการเชื่อมโยงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Batt, 2002; Takeuchi et al., 2007) นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นต้นเหตุก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีของพนักงานแล้วส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร (Baluch, Salge, & Piening, 2013; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008)

ตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษาด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของพนักงาน โดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคนิค ความฉลาด ตลอดจนทัศนคติของพนักงาน (Chand & Katou, 2007; Yang & Cherry, 2008; Zhang & Morris, 2014) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาผ่านกลไกทางสังคม (Social Mechanisms) (Boselie et al., 2005; Chand, 2010; Fisher et al., 2010; Takeuchi et al., 2009) โดยตั้งสมมติฐานว่าทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006; Evans & Davis, 2005; Kehoe & Wright, 2013; Messersmith et al., 2011) และสมมติฐานดังกล่าวยังมีการทดสอบน้อยมาก (Becker & Huselid, 2006; Takeuchi et al., 2009)

งานวิจัยนี้จึงใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการอธิบายกลไกทางสังคมที่อยู่ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้วิจัยศึกษาทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว เนื่องจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationships) ที่เน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร (Choi & Lee, 2013; Edwards & Wright, 2001; Snape & Redman, 2010) และความสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับการยอมรับว่าเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Evans & Davis, 2005) กล่าวคือ เมื่อองค์กรดูแลพนักงาน พนักงานจะตอบแทนองค์กรโดยการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่การพัฒนาองค์กร (Cropanzano & Mitchell, 2005) ทั้งนี้ เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองทั้งทางสังคมและทางเศรษฐกิจจากองค์กร พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (Karatepe, 2013; Snape & Redman, 2010) และตัวแปรคั่นกลางที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้เพราะตัวแปรเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังพบว่าตัวแปรคั่นกลางเหล่านี้ยังเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแรงงานในองค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นตัวแปรที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีแล้วเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการทำงานขององค์กร และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม (Macky & Boxall, 2007; Takeuchi et al., 2007) ทั้งนี้การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับความผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรด้านทัศนคติของพนักงานที่เกิดจากอิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรด้านพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นผลมาจากตัวแปรด้านทัศนคติแล้วส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร

ในส่วนนี้เนื้อหาประกอบด้วยตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรคั่นกลางที่มาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมประกอบด้วยตัวแปรต่อไปนี้

1. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (POS: Perceived Organizational Support)

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายและวิธีการวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตลอดจนการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

1.1 ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเกิดจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร (Arefin et al., 2015; Cropanzano & Mitchell, 2005; Loi, Ao, & Xu, 2014) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเชื่อว่าการสนับสนุนขององค์กรก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกของพนักงานไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ พฤติกรรม ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพนักงานจะหาความสมดุลจากการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร (Ahmed, Nawaz, Ali, & Islam, 2015; Wayne et al., 1997) องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจความหมายของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในมุมมองของพนักงาน และเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยความหมายของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้ดังนี้

Eisenberger และคณะ (1986) ได้เสนอแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรว่าเป็นความเชื่อของพนักงานที่เชื่อว่าองค์กรเห็นคุณค่าในการทำงานของพนักงานและใส่ใจในความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน โดยองค์กรจะประเมินค่าสำหรับการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 2001 Eisenberger และคณะได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรว่า การรับรู้ของพนักงานซึ่งเกี่ยวกับการเอาใจใส่ในสวัสดิการที่องค์กรให้กับพนักงานและการให้ความช่วยเหลือตลอดจนการสนับสนุนจากองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนนี้แล้ว พนักงานจะตอบแทนองค์กรด้วยการพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการรับรู้ที่เกิดขึ้นของพนักงานนั้นเกิดจากความรู้สึกต่างตอบแทน (Eisenberger et al., 2001; Karatepe, 2012) นอกจากนี้ Rhoades และ Eisenberger (2002) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเพิ่มเติมว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรคือการรับประกันว่าองค์กรจะช่วยพนักงานอย่างเต็มที่หากตกอยู่ในสถานการณ์ที่ย่างยาก ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนสิ่งจูงใจจากองค์กรมากเพียงพอ จึงมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรลดลงและพร้อมที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Erturk, 2014; Iqbal & Hashmi, 2015; Shantz, Alfes, & Latham, 2016)

นอกจากนี้ พนักงานยังเป็นเจ้าของความเชื่อที่ว่าองค์กรมีความพร้อมที่จะให้รางวัลพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการตระหนักถึงการทุ่มเทและความพยายามในการทำงาน ตลอดจนเพิ่มเติมความต้องการทางด้านอารมณ์และสังคมให้กับพนักงาน จนทำให้พนักงานมีความอยู่ดีมีสุขในการทำงาน ท้ายที่สุดพนักงานจะรู้สึกต่างตอบแทนต่อการดูแลเอาใจขององค์กรและช่วยเหลือองค์กรโดยการปฏิบัติงานจนองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995) แม้ว่าตามหลักการของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นแนวคิดตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม หลายองค์กรอาจเชื่อว่าระบบการให้รางวัลขององค์กรมีความยุติธรรมแล้ว แต่พนักงานในองค์กรหลายคนอาจไม่เห็นด้วยเนื่องจาก การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันจากความเชื่อขององค์กร (Whitener, 2001)

ดังนั้น การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร จึงเป็นการรับรู้ของพนักงานในอันที่จะตอบแทนองค์กรที่ใส่ใจดูแลความอยู่ดีมีสุขและเห็นการทุ่มเทการทำงานของพนักงาน โดยการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตได้ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างองค์กรและพนักงานตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Eisenberger et al., 1986; 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995) นอกจากนี้ ระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นยิ่งทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและเสียสละต่อองค์กรจนกลายเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร (Knies & Leisink, 2014)

โดยในงานวิจัยนี้ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนอย่างเพียงพอทั้งทางด้านอารมณ์และทางสังคมจากองค์กร จนพนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการตอบแทนการสนับสนุนขององค์กร

1.2 การวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

การวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย ในลักษณะของคำถามและจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้วัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ดังนี้

Eisenberger และคณะ (1986) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (SPOS: Survey of Perceived Organizational Support) โดยมีข้อคำถามจำนวน 36 ข้อ และแบ่งเป็นประเด็นในการถามดังต่อไปนี้ การเป็นสมาชิกขององค์กร จำนวน 2 ข้อ ผลการดำเนินงานของพนักงาน 3 ข้อ ความคาดหวังในคุณค่าของพนักงาน จำนวน 1 ข้อ ความพยายามนอกเหนือการทำงานของพนักงาน จำนวน 1 ข้อ ความคิดเห็นและเป้าหมายของพนักงาน จำนวน 2 ข้อ ความใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับการจ่ายผลประโยชน์อย่างยุติธรรม จำนวน 2 ข้อ การพัฒนา จำนวน 1 ข้อ ความสามารถของพนักงานที่องค์กรได้ใช้ประโยชน์ จำนวน 2 ข้อ ความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับงาน จำนวน 1 ข้อ ความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ การช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาของพนักงาน จำนวน 2 ข้อ การตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของพนักงาน จำนวน 1 ข้อ การแก้ปัญหาความผิดพลาด จำนวน 1 ข้อ ผลการดำเนินงานที่แย่ง จำนวน 1 ข้อ การขาดงานของพนักงาน จำนวน 2 ข้อ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน จำนวน 1 ข้อ การเปลี่ยนสภาพการทำงาน จำนวน 1 ข้อ ความต้องการพิเศษของพนักงาน จำนวน 1 ข้อ การตัดสินใจลาออกของพนักงาน จำนวน 1 ข้อ ความล้มเหลวในการทำงานทันเวลา จำนวน 1 ข้อ การคงไว้เกี่ยวกับงาน จำนวน 2 ข้อ การจ้างงานหลังมีการลาออก จำนวน 1 ข้อ และการให้โอกาสในการเลื่อนขั้น จำนวน 1 ข้อ ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 Eisenberger และคณะ ได้ลดจำนวนข้อคำถามจาก 36 ข้อเหลือ 8 ข้อ เนื่องจากข้อคำถามทั้ง 8 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายองค์กรโดยคำถามทั้ง 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 (Eisenberger et al., 1997)

Wayne และคณะ (1997) ได้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกภายในองค์กร ตามแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของ Eisenberger และคณะ (1986) จำนวน 9 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด และมีค่าความเชื่อมั่นของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเท่ากับ

0.93 โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน)

Rhoades และคณะ (2001) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นผลมาจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ ที่ถูกพัฒนามาจากแบบสอบถามของ Eisenberger และคณะ (1997) และ Lynch, Eisenberger, และ Armeli (1999) มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.74 โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน)

Allen และคณะ (2003) ศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของ Eisenberger และคณะ (1986) จำนวน 16 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน)

Hochwater, Witt, Treadway, และ Ferris (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางสังคมกับการสนับสนุนขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรแบบย่อของ Eisenberger และคณะ (1990) จำนวน 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน)

Liao และคณะ (2009) ศึกษากระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและการรับรู้ของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการ โดยใช้แบบทดสอบการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของ Eisenberger และคณะ (1997) จำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.89 และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน)

Miao (2011) ที่ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามของ Eisenberger และคณะ (1986) มีจำนวน 4 ข้อ คำถาม โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) และมีความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.76

Ram และ Prabhakar (2011) ศึกษาบทบาทของความผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความผูกพันในงานมีอิทธิพลมาจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามที่ใช้วัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นของ Eisenberger และคณะ (1986) มี

จำนวน 8 ข้อคำถาม โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) และมีความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.89

Chiang และ Hsieh (2012) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่มี อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบทดสอบการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของ Rhoades, Eisenberger, และ Armeli (2001) จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.92 โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน)

Biswas และ Bhatnagar (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในองค์การ และความพึงพอใจในงานขององค์การในประเทศอินเดีย โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่ถูกพัฒนาจาก Rhoades และ Eisenberger (2002) และ Eisenberger และคณะ (1986) มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.73 และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 4 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยมาก (4 คะแนน)

Shusha (2013) ศึกษาบทบาทของความผูกพันทางจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมการลาออกของพนักงานของธุรกิจขนาดย่อมในประเทศอียิปต์ โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของ Eisenberger และคณะ (1997) จำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.83 และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน)

Wickramasinghe และ Perera (2014) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศศรีลังกา โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของ Eisenberger และคณะ (1997) จำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.87 และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) เช่นเดียวกับ Karavardar (2014) ที่ศึกษาการสนับสนุนขององค์การ การมอบอำนาจในเชิงจิตวิทยา ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการฝังลึกในงาน (Job Embeddedness) ของธุรกิจร้านอาหารในประเทศตุรกี โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของ Eisenberger และคณะ (1997) จำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) และมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.86

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Eisenberger และคณะ (1997) มาใช้ในการวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ทั้งนี้เพราะแบบวัดของ Eisenberger และคณะ มีการพัฒนาเรื่อยมาจนได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจึงถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการ (Karavardar, 2014; Liao et al., 2009; Rhoades et al., 2001; Shusha, 2013; Wickramasinghe & Perera, 2014) โดยเฉพาะการนำมาวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการ และมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงคือ อยู่ระหว่าง 0.74-0.89 (Allen et al., 2003; Liao et al., 2009; Rhoades et al., 2001; Wayne et al., 1997)

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนในทุนมนุษย์ซึ่งจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสัญญาณของการสนับสนุนจากองค์กรในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวระหว่างพนักงานกับองค์กร (Allen et al., 2003; Riggle et al., 2009; Tremblay et al., 2010) การทำให้พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการเอาใจใส่และความอยู่ดีมีสุข จึงถือเป็นสัญญาณการสนับสนุนจากองค์กร (Nasurdin, Hemdi, & Guat, 2008) ดังนั้น นักวิชาการหลายท่านจึงให้ความสำคัญกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กรผ่านการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Rhoades และ Eisenberger (2002) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรด้วยวิธีวิเคราะห์ทอิกมานพบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baran, Shanock, และ Miller (2012) ที่ศึกษาผลของการใช้ทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กรในศตวรรษที่ 21

ในช่วงแรกนักวิชาการมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรโดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยการศึกษาของ Wayne และคณะ (1997) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในมุมมองของการแลกเปลี่ยนทางสังคม พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (Training and Development) และการเลื่อนขั้น (Promotions) ส่งผลทั้งด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรได้รับอิทธิพลจากระบบการดำเนินงานที่มี

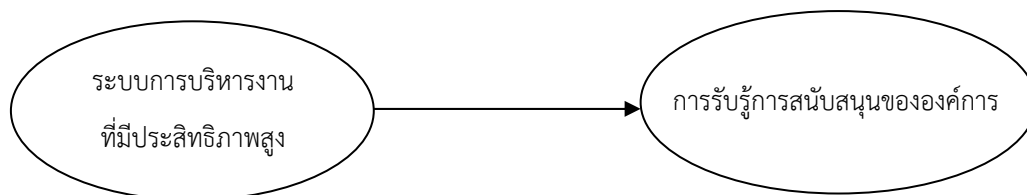
ประสิทธิภาพสูง และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ต่อมาการศึกษาของ Allen และคณะ (2003) ค้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในการศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน โดยการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ Allen และคณะ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) โอกาสการเติบโตในอาชีพ (Growth Opportunity) และการให้รางวัล (Rewards) ทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้การค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nasuridin และคณะ (2008) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาในงาน (Career Development) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยผลการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสัญญาณที่องค์กรต้องการสื่อไปยังพนักงานว่าองค์กรให้ความดูแลเอาใจใส่พนักงานและพนักงานก็รับรู้ได้ถึงการสนับสนุนขององค์กรด้วย

ในระยะต่อมาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในมุมมองของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ได้ศึกษาลึกลงไปในระดับบุคคล เริ่มจาก Kuvaas (2008) ศึกษาผลกระทบความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการเชื่อมโยงระหว่างการรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การเติบโตในอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tremblay และคณะ (2010) ที่ได้ศึกษาบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และความไว้วางใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร และผลการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ โดยผลการศึกษาทั้งของ Kuvaas และการศึกษาของ Tremblay และคณะ สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือบทบาทหน้าที่ โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้การศึกษาของ Liao และคณะ (2009) ยังค้นพบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย การฝึกอบรม การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Information Sharing) การมีส่วนร่วม (Participation) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การออกแบบงาน (Job Design) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในระดับบุคคล

ในปี ค.ศ. 2012 Gavino และคณะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) และโอกาสในการเลื่อนขั้น (Promotional Opportunity) มีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยที่กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานและโอกาสในการเลื่อนขั้นส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของพนักงาน ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรในอันที่จะทำให้เกิดคุณภาพการบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นสามารถอธิบายได้ว่าเมื่อองค์กรได้ลงทุนพัฒนาพนักงานด้านการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พนักงานจะตอบแทนด้วยคุณภาพการบริการที่ดีขึ้นและตั้งใจทำงานแม้ว่างานนั้นจะอยู่นอกเหนืองานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากพนักงานมีทัศนคติในทางบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Gavino et al., 2012) นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 2015 Arefin และคณะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงาน โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นการส่งสัญญาณไปยังพนักงานว่าองค์กรตระหนักถึงคุณค่าในความพยายามของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจนนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการทำงานในเชิงรุกของพนักงานด้วย (Arefin et al., 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรซึ่งเป็นทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Allen et al., 2003; Arefin et al., 2015; Baran et al., 2012; Gavino et al., 2012; Kuvaas, 2008; Liao et al., 2009; Nasurdin et al., 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggles et al., 2009; Tremblay et al., 2010; Wayne et al., 1997) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ



ภาพประกอบ 5 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

2. ความผูกพันในงานของพนักงาน (EE: Employee Engagement)

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายและวิธีการวัดความผูกพันในงานของพนักงาน ตลอดจนการตรวจสอบองค์ประกอบของความผูกพันในงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงานของพนักงาน

2.1 ความหมายของความผูกพันในงานของพนักงาน

ในปัจจุบันความผูกพันในงานของพนักงานเป็นคำที่มีความสำคัญและกลายเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจความผูกพันในงานของพนักงานและการนำไปประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ในองค์การเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Arrowsmith & Parker, 2013; Jose & Mampilly, 2012) ดังนั้น การเข้าใจความหมายของความผูกพันในงานจึงมีความสำคัญต่อองค์การเพื่อที่จะทำความเข้าใจสิ่งที่อยู่ในใจของพนักงานได้อย่างลึกซึ้ง โดยความหมายของความผูกพันในงานของพนักงานมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้ดังนี้

ความผูกพันในงานเป็นการที่พนักงานมีใจผูกติดกับงาน และพยายามที่จะดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ โดยใช้พลังทั้งทางพฤติกรรม ทางความคิด และทางอารมณ์ในการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นความผูกพันในงานที่ทำ และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ (Bakker, 2011; Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; Shuck & Wollard, 2010; Yeh, 2013) ต่อมา

Schaufeli และคณะ (2002) ได้นิยามความผูกพันในงานว่าเป็น สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีลักษณะไปในทางบวก ความผูกพันในงานประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ พลังในการทำงาน (Vigor) ความเสียสละอุทิศตน (Dedication) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน (Absorption) โดยในแต่ละลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Bakker, Demerouti, & Ten-Brummelhuis, 2012; Karatepe, 2013; Schaufeli et al., 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2013)

2.1.1 พลังในการทำงาน คือ การทุ่มเททั้งพลังใจและพลังกาย ในขณะที่ทำงาน มีความตั้งใจที่จะทำงาน อดทนที่จะเผชิญต่อความยากลำบาก

2.1.2 ความเสียสละอุทิศตน คือ ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำ มีแรงบันดาลใจ รู้สึกท้าทาย และกระตือรือร้นในการทำงาน

2.1.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน คือ การให้ความสนใจในงานที่ทำและมีความสุขกับงานที่ทำ จนมีความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถจะถอนตัวออกมาจากงานที่ทำได้

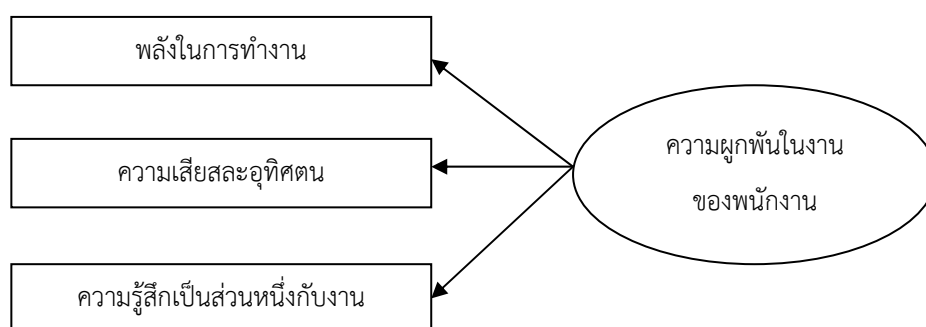
Bakker ได้ให้นิยามเพิ่มเติมว่าความผูกพันในงาน คือ การทุ่มเทพลังทั้งทางร่างกาย ทางความคิด และทางอารมณ์ในการทำงาน โดยพนักงานรับรู้ว่างานนั้นมีความสำคัญและมีความหมายในการที่จะเสียสละอุทิศตนให้กับงาน และมีจิตใจจดจ่อกับงานที่ทำ โดยความผูกพันในงานจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น (Bakker, 2011) นอกจากนี้ความผูกพันในงานของพนักงานสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เนื่องจากความผูกพันในงานของพนักงานเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน โดยที่พนักงานได้รับการสนับสนุนทางด้านรายได้และทางด้านสังคมจากองค์กร พนักงานจะตอบแทนองค์กรด้วยความผูกพันในงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Karatepe, 2013)

ความผูกพันในงานมีความหมายตรงกันข้ามกับความเบื่อหน่ายในงาน (Burnout) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) และในปัจจุบันความผูกพันในงานเป็นคำที่ถูกนิยามขึ้นมาใช้แทนความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) นอกจากนี้ ความผูกพันในงานยังเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทั้งจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน โดยความผูกพันในงานนอกจากจะทำให้พนักงานมีความสุขแล้วยังทำให้พนักงานรู้สึกใช้เวลาที่ใช้ไปในที่ทำงานช่างมีความหมายต่อการปฏิบัติงาน (Bakker, 2011; Christian et al., 2011; Jung & Yoon, 2016; Richman, 2006) ดังนั้น จากนิยามความผูกพันในงานข้างต้น สามารถสรุป

ความหมายของความผูกพันในงานของพนักงานได้ว่าหมายถึง ความรู้สึกทางด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยความรู้สึกดังกล่าวทำให้พนักงานมีพลังและแสดงออกอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ความรู้สึกที่ว่างงานที่ปฏิบัตินั้นมีคุณค่า เต็มไปด้วยความท้าทาย ภูมิใจที่ได้ทำ และมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าต้องเผชิญกับความยากลำบาก ความผูกพันในงานจึงประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ พลังในการทำงาน ความเสียสละอุทิศตน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Kahn, 1990; Kanste, 2011; Karatepe, 2013; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2013; Yeh, 2013)

โดยในงานวิจัยนี้ ความผูกพันในงานของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการทุ่มเททั้งกายและใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากรู้สึกว่างงานนั้นมีคุณค่าและภูมิใจที่ได้ทำ เพื่อเป็นการตอบแทนองค์กรที่มอบหมายให้พนักงานได้ทำงานนั้น

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงความผูกพันในงานของพนักงานที่ใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย พลังในการทำงาน ความเสียสละอุทิศตน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การวัดความผูกพันในงานของพนักงาน

ที่มา: Karatepe (2013); Schaufeli, et al. (2002)

2.2 การวัดความผูกพันในงาน

การวัดระดับความผูกพันในงานของพนักงานที่นิยมใช้ส่วนใหญ่ คือ เครื่องมือ UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ที่พัฒนาขึ้นโดย Schaufeli และคณะ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่แสดงถึงเจตคติและความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ พลังในการทำงาน ความเสียสละอุทิศตน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน (Schaufeli et al., 2002)

เริ่มแรกเครื่องมือ UWES มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ ซึ่งเรียกว่า UWES-24 ประกอบด้วย พลังในการทำงาน จำนวน 9 ข้อ ความเสียสละอุทิศตน จำนวน 8 ข้อ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน จำนวน 7 ข้อ (Schaufeli et al., 2002) แต่ต่อมาถูกตัดออกไป 7 ข้อ เนื่องจากเมื่อพิจารณาถึงผลทางด้านจิตวิทยาแล้วข้อคำถามไม่มีความน่าเชื่อถือ ทำให้เครื่องมือ UWES หลังการปรับปรุงมีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ จึงกลายเป็น UWES-17 ซึ่งประกอบด้วย พลังในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ ความเสียสละอุทิศตน จำนวน 5 ข้อ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน จำนวน 6 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.80-0.90 (Schaufeli et al., 2006) ต่อมา Schaufeli และคณะ ได้ปรับปรุงเครื่องมือ UWES อีกครั้งเพื่อให้มีความกระชับรัดกุมมากขึ้นจนเหลือข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ หรือเรียกว่า UWES-9 ซึ่งประกอบด้วย พลังในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ ความเสียสละอุทิศตน จำนวน 3 ข้อ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน จำนวน 3 ข้อ (Mills, Culbertson, & Fullagar, 2012; Schaufeli et al., 2006)

Salanova และคณะ (2005) ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรขององค์กรและความผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความจงรักภักดีของลูกจ้าง ซึ่งมีบรรยากาศในการให้บริการเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในงานของ UWES-17 พบว่า พลังในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.74 ความเสียสละอุทิศตนมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70 และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยกระทำเลย (0 คะแนน) ถึงกระทำสม่ำเสมอ (6 คะแนน)

Saks (2006) ศึกษาตัวแปรต้นและตัวแปรตามของความผูกพันในงานของพนักงานบนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยสร้างแบบสอบถามวัดความผูกพันในงานของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) และมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.82

Xanthopoulou และคณะ (2008) ศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในงานของพนักงานแบบ UWES จำนวน 9 ข้อ ของ Schaufeli และคณะ (2006) มีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยกระทำเลย (0 คะแนน) ถึงกระทำสม่ำเสมอ (6 คะแนน) และมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.89

Karatepe และ Olugbade (2009) ศึกษาผลกระทบของงานและทรัพยากรบุคคลต่อความผูกพันในงานของพนักงานโรงแรม โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในงานของ UWES-17 และมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยกระทำเลย (0 คะแนน) ถึงกระทำสม่ำเสมอ (6 คะแนน)

Gorgievski และคณะ (2010) ศึกษาความผูกพันในงานเปรียบเทียบระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในงานแบบ UWES ของ Schaufeli และคณะ (2006) จำนวน 9 ข้อ หรือ UWES-9 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยกระทำเลย (0 คะแนน) ถึงกระทำสม่ำเสมอ (6 คะแนน) มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.93

Park และ Gursoy (2012) ศึกษาผลกระทบของช่วงอายุที่มีผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานโรงแรมในสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในงานของ UWES-17 พบว่า พลังในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 ความเสียสละอุทิศตนมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83 และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.74 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน)

Skaalvik และ Skaalvik (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ของเป้าหมายความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในงานของ UWES-9 โดยมีความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.90 นอกจากนี้ Karatepe (2013) ศึกษากระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ก็นำแบบสอบถามความผูกพันในงานของ UWES-9 ของ Schaufeli และคณะ (2006) มาใช้สำหรับการศึกษาคั้งนี้ด้วย โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยกระทำเลย (0 คะแนน) ถึงกระทำสม่ำเสมอ (6 คะแนน)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Schaufeli และคณะ (2006) มาใช้ในการวัดความผูกพันในงาน หรือ UWES-9 ทั้งนี้เพราะแบบวัดดังกล่าวมีการพัฒนาแบบสอบถามเรื่อยมาจนได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจึงถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย (Gorgievski et al., 2010;

Karatepe, 2013; Skaalvik & Skaalvik, 2013; Xanthopoulou et al., 2008) โดยเฉพาะการนำมาวัดความผูกพันในงานขององค์กร นอกจากนี้ แบบวัดดังกล่าวครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับความผูกพันในงานทั้ง 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย พลังในการทำงาน ความเสียสละอุทิศตน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน และมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงคืออยู่ระหว่าง 0.89-0.93 (Gorgievski et al., 2010; Skaalvik & Skaalvik, 2013; Xanthopoulou et al., 2008)

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงานของพนักงาน

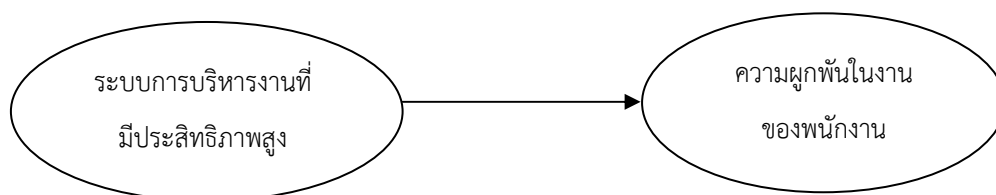
ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานผ่านการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัล และการมอบหมายงาน (Karatepe, 2013) และทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจนเกิดเป็นความผูกพันในงานตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (Bakker, 2011; Rich et al., 2010; Yeh, 2013) นักวิชาการจึงให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงานของพนักงาน โดย Chughtai (2013) ได้ศึกษาบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน พบว่า การพัฒนาสมรรถนะ (Competence Development) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Pay Structure) การมอบหมายงาน (Empowerment) และนโยบายในการทำงาน (Work Life Policies) นำไปสู่ความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจาก 1) การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรดูแลพนักงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในสถานภาพการทำงานและตระหนักว่าการกระทำของพนักงานไม่ไร้ประโยชน์ 3) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และ 4) นโยบายในการทำงาน เช่น เวลาในการทำงาน วันหยุด ความเหมาะสมระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันทางอารมณ์กับองค์กร

นอกจากนี้ Chung และ Angeline (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมงาน (Job Control) และการสนับสนุนทางสังคม (Social Support) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Karatepe (2013) ศึกษาการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่ง

ประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการมอบหมายงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน โดย Karatepe อธิบายเพิ่มเติมว่าการให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเป็นกลไกผลักดันให้พนักงานพยายามทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานและสอนให้พนักงานใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ต่อมา Alfes และคณะ (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้จัดการ การรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) โอกาสในการฝึกอบรม (Training Opportunity) ระบบการให้รางวัล (Rewards System) โอกาสการเติบโตในอาชีพ (Development Opportunity) และกลไกการควบคุมข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Mechanisms) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงาน สามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานของพนักงานตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีความภูมิใจที่องค์กรมอบหมายงานที่มีคุณค่าให้ทำจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดเป็นความผูกพันในงานในที่สุด (Alfes et al., 2013; Chughtai, 2013; Chung & Angeline, 2010; Karatepe, 2013) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน



ภาพประกอบ 7 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงานของพนักงาน

3. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (IRB: In-role Behavior)

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายและวิธีการวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร

3.1 ความหมายของพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมในหน้าที่หลัก (Core Task Behavior) เริ่มแรกถูกอธิบายด้วย Katz และ Kahn โดยในปี ค.ศ. 1978 Katz และ Kahn ได้ให้ความหมายพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ว่าเป็นพฤติกรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานและถูกกำหนดโดยผลตอบแทนจากองค์กรอย่างเป็นทางการ (Barksdale & Werner, 2001; Yavas, Babakus, & Karatepe, 2013) ต่อมา Williams และ Anderson (1991) ได้ระบุว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญสำหรับงานที่กำหนดให้พนักงานปฏิบัติ โดยผ่านทางหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เช่น การทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน การทำงานเสร็จทันเวลา สำหรับ Bakker และ Heuven (2006) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ว่าหมายถึง ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจากพนักงานและเป็นพฤติกรรมที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ Williams และ Anderson ยังได้ศึกษาถึงมาตรฐานในการวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) การจัดอันดับ (Rating) 2) การประเมินเชิงคุณภาพ (The Quality Evaluation) 3) การประเมินมาตรฐานเชิงปริมาณ (The Quantity Standard) และ 4) การบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน (The Document Data Record) เช่น การขาดงานหรือความล่าช้าในการทำงาน (Zhu, 2013)

นอกจากนี้ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ยังหมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ถูกคาดหวังโดยลูกค้า (Role-Prescribed) ซึ่งเป็นพฤติกรรมตามขอบเขตความรับผิดชอบที่องค์กรกำหนดขึ้นหรือเป็นพฤติกรรมที่ลูกค้ารับรู้ (Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008) สำหรับธุรกิจโรงแรม พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังจากลูกค้าเมื่อเข้าใช้บริการในโรงแรม ได้แก่ การทักทายลูกค้า การรับโทรศัพท์ภายใน 3 เสียงเรียก หรือการแก้ปัญหาให้ลูกค้าโดยทันทีที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ถึงคุณภาพในการให้บริการของพนักงานตามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (Bettencourt & Brown, 1997; Tsaur & Lin, 2004)

ดังนั้น พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่ได้รับมอบหมายตามรายละเอียดของงานที่กำหนดโดยองค์กร หรือถูกกำหนดโดยระบบการตอบแทนจากองค์กร พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่จึงเป็นพฤติกรรมในหน้าที่หลักซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติ และได้รับการคาดหวังจากลูกค้าว่าเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ต้องได้รับจากการใช้บริการ (Barksdale & Werner, 2001; Bettencourt & Brown, 1997; Tsaur & Lin, 2004; Williams & Anderson, 1991; Zhu, 2013)

โดยในงานวิจัยนี้ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานได้รับมอบหมายตามรายละเอียดของงาน ตลอดจนพฤติกรรมหลักที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับจากการใช้บริการ เช่น การทักทายลูกค้า การรับโทรศัพท์ภายใน 3 เสียงเรียก และการแก้ปัญหาให้ลูกค้าทันทีที่ลูกค้าต้องการ

3.2 การวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

การวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายในลักษณะของจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้วัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ดังนี้

O'Reilly และ Chatman (1986) สร้างแบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันทางจิตวิทยา โดยมีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย การทำงานจำนวน 8 ชั่วโมงต่อวัน ความสามารถในการทำงานเสร็จทันเวลา และการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมานั้นเกิดจากรายละเอียดของงานในองค์กร

Williams และ Anderson (1991) สร้างแบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ซึ่งพัฒนาแบบสอบถามมาจากการศึกษาพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของ O'Reilly และ Chatman จากเดิมมี 3 ข้อ เพิ่มเป็น 7 ข้อ ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จสิ้น มีความรับผิดชอบในงานที่ระบุไว้ในรายละเอียดของงาน การปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวัง การทำงานตรงตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความผูกพันในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การละเลยงานที่ผูกพันต่อการทำงาน และความล้มเหลวในการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

Werner (1994) ศึกษามิติที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่โดยการจัดอันดับ แบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาท

หน้าที่ใช้คำถามจากการศึกษาในปี ค.ศ. 1988 ของ Williams จำนวนคำถาม 2 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับงานและความถูกต้องของงาน: ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน และ 2) ผลผลิตภาพ: จำนวนของงานที่สำเร็จและความสามารถที่มีประสิทธิภาพในการจัดการงาน

Settoon, Bennett, และ Liden (1996) ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคม ในองค์กรผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร และพฤติกรรมการตอบแทนของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของ Williams และ Anderson (1991) โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.89

Bettencourt และ Brown (1997) สร้างแบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เพื่อศึกษาพฤติกรรมของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยข้อคำถามถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของ Organ ซึ่งมีจำนวนคำถาม 5 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76

Barksdale และ Werner (2001) ศึกษาการจัดลำดับทางการบริหารของพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการประเมินผลการดำเนินงาน โดยแบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ใช้แบบสอบถามของ Williams และ Anderson (1991) จำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 เช่นเดียวกับการศึกษาของ Cohen และ Liu (2011) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่กับคุณค่าระดับบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูในประเทศอิสราเอล โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ใช้แบบสอบถามของ Williams และ Anderson (1991) จำนวน 7 ข้อ โดยมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85

Turnley, Bolino, Lester, และ Bloodgood (2003) ศึกษาผลกระทบของข้อตกลงทางใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยแบบสอบถามของการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่ใช้ของ Williams และ Anderson (1991) จำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน)

Tsaur และ Lin (2004) ศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจโรงแรม ด้วยบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการใช้บริการ โดยแบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ใช้แบบสอบถามของ Bettencourt และ Brown (1997) จำนวน 3 ข้อ

โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน)

Snape และ Redman (2010) ศึกษาการวิเคราะห์เชิงพหุระดับสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของ William และ Anderson (1991) โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยปฏิบัติ (1 คะแนน) ถึงปฏิบัติประจำ (5 คะแนน)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Williams และ Anderson (1991) มาใช้ในการวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ เพราะแบบวัดของ Williams และ Anderson ได้มีการพัฒนาเนื้อหาการวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ครอบคลุมและสมบูรณ์กว่าแบบวัดของ O'Reilly และ Chatman จนถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการ โดยเฉพาะการวัดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร (Barksdale & Werner, 2001; Williams & Anderson, 1991)

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีจนเกิดความรู้สึกในใจของพนักงานว่าอยากตอบแทนองค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรได้ให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน พนักงานจะตอบแทนด้วยการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ (Jain et al., 2013; Shanock & Eisenberger, 2006) โดยพนักงานจะใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจว่าเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเพียงพอ พนักงานจะตอบแทนคืนให้กับองค์กรด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Miao & Kim, 2010) งานวิจัยที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ประกอบด้วย

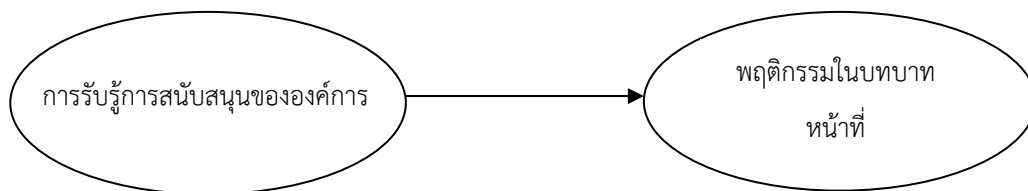
ในปี ค.ศ. 2009 Riggle และคณะ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและผลสัมฤทธิ์ของงานย้อนหลัง 20 ปี พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่หรือผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Riggle et al., 2009) ต่อมา Miao และ Kim (2010) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสาธารณรัฐประชาชนจีน ค้นพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่หรือผลใน

การปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Miao (2011) ซึ่งพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับการศึกษาของ Rubel และ Kee (2013) ศึกษาการสนับสนุนขององค์การและหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการสนับสนุนขององค์การ

สำหรับธุรกิจบริการ มีนักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ โดยผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้ Eisenberger และคณะ (2001) ศึกษาการตอบสนองการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ซึ่งพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์การส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานที่จะตอบแทนองค์การสำหรับการสนับสนุนนั้นโดยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และการศึกษาของ Tremblay และคณะ (2010) ศึกษาบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และความไวใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของโรงพยาบาล และผลการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การ พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อตอบแทนการให้การสนับสนุนขององค์การ (Eisenberger et al., 2001; Jain et al., 2012; Miao, 2011; Miao & Kim, 2010; Riggle et al., 2009; Rubel & Kee, 2013; Tremblay et al., 2010) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่



ภาพประกอบ 8 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

องค์การที่สามารถสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากพนักงานมีความยินดีและเต็มใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2556; Halbesleben & Wheeler, 2008; Markos & Sridevi, 2010) ความผูกพันในงานเป็นทัศนคติในการจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความรับผิดชอบ ทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจ ซึ่งเชื่อมโยงไปยังงานในบทบาทหน้าที่ที่ที่องค์การได้มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติ (Rich et al., 2010) โดยในทางทฤษฎีสามารถอธิบายได้ว่า

3.4.1 ความผูกพันในงานของพนักงานเป็นการลงทุนทางกายภาพ เพราะความผูกพันในงานจะทำให้พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานมีคุณค่ามากขึ้น นอกจากนี้ระดับความพยายามในการทำงานก็เพิ่มขึ้นด้วย จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.4.2 ความผูกพันในงานของพนักงานเป็นการลงทุนทางความคิด เพราะความผูกพันในงานจะทำให้พนักงานมีความเต็มใจและเอาใจใส่ในงานที่ตัวเองทำ ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.4.3 ความผูกพันในงานของพนักงานเป็นการลงทุนทางอารมณ์ เพราะความผูกพันในงานนอกจากจะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และเอาใจใส่ในงานที่ทำ แต่ยังทำให้

บรรยากาศการทำงานภายในองค์กรเหมาะสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะความผูกพันในงานจะทำให้มีการพูดคุยติดต่อประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ โดยเริ่มจากการศึกษาของ Bakker และคณะ (2004) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน ความเปื้อนหน่ายในงาน และผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ต่อมาในปี ค.ศ. 2009 Bakker และ Demerouti ได้ศึกษาแบบไขว้เกี่ยวกับความผูกพันในงานระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ซึ่งผลการศึกษายังให้ผลเหมือนกับการศึกษาในปี ค.ศ. 2004 คือพบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ (Bakker & Demerouti, 2009) และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ Bakker และคณะ (2011) ซึ่งได้ศึกษาความสำคัญของแนวคิดความผูกพันในงาน โดยค้นพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

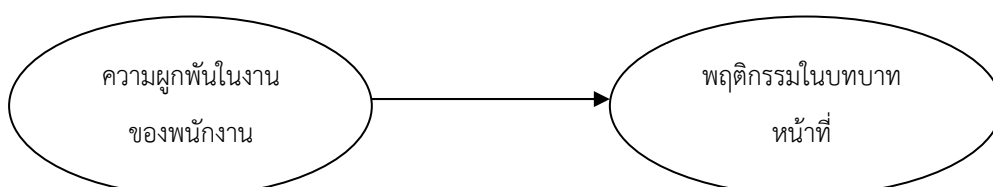
Rich และคณะ (2010) ศึกษาความผูกพันในงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ โดยพนักงานที่มีความผูกพันในงานสูง ทำให้ผลการดำเนินงานของพนักงานยิ่งสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gorgievski และคณะ (2010) โดยศึกษาความผูกพันในงานเปรียบเทียบระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน นอกจากนี้ การศึกษาของ Chung และ Angeline (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rubel และ Kee (2013) พบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มที่หากพนักงานมีความรู้สึกผูกพันในงานที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ แต่งานของ Rubel และ Kee มุ่งเน้นศึกษาถึงการสนับสนุนขององค์กรและการสนับสนุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

สำหรับธุรกิจบริการ มีนักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ โดยผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้ Xanthopoulou และคณะ (2008) ศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากพนักงานใช้ความพยายามในการทำงานเมื่อพวกเขามีความรู้สึกผูกพันในงาน จนส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ส่วนการศึกษาของ Karatepe (2013) ศึกษากระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจ

โรงแรม พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Alfes และคณะ (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้จัดการ การรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การประเภทบริการในสหราชอาณาจักร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากพนักงานเกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2556; Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2009; Bakker et al., 2011; Christian et al., 2011; Chung & Angeline, 2010; Gorgievski et al., 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008; Karatepe, 2013; Markos & Sridevi, 2010; Rich et al., 2010; Rubel & Kee, 2013; Xanthopoulou et al., 2008) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่



ภาพประกอบ 9 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร

จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ในปี ค.ศ. 2004 งานวิจัยของ Tsaor และ Lin ศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจโรงแรมด้วยบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับคุณภาพในการให้บริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการที่เป็น

เลิศ ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพของการให้บริการที่ดีขึ้น โดยเฉพาะพฤติกรรมในการเอาใจใส่ลูกค้า (Tsaur & Lin, 2004) นอกจากนี้ การศึกษาความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมกับผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านผลการปฏิบัติงานของครูในประเทศปากีสถานของ Naqvi และ Khan (2013) ค้นพบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูมีอิทธิพลส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงเรียนดีขึ้น

งานวิจัยของ Vandaele และ Gemmel (2006) ศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานในบทบาทหน้าที่และนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการส่วนหน้า พบว่า พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ โดยที่พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีผลโดยตรงทั้งการผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริการ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังอธิบายว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่มาก่อนพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ซึ่งพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่และผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Piercy และคณะ (2006) ที่ศึกษาบทบาทของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของพนักงานขาย พบว่า พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับการผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการของพนักงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม และการให้รางวัล มีส่วนช่วยให้พนักงานทราบถึงบทบาทหน้าที่และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Piercy et al., 2006; Tsaur & Lin, 2004; Vandaele & Gemmel, 2006) นอกจากนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสำหรับการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้านตามหลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล แต่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นถูกวัดผ่านมุมมองด้านลูกค้าซึ่งเป็นมุมมองเพียงด้านเดียวของหลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุลเท่านั้น แต่ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6 พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวก
ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ



ภาพประกอบ 10 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานของ
องค์การ

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB: Organizational Citizenship Behavior)

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายและวิธีการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การตรวจสอบองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ

4.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานที่องค์การต้องการนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ระบุไว้อย่างเป็นทางการ การศึกษาในประเด็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมุ่งไปที่อิทธิพลของพฤติกรรมพนักงานที่ส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์การ (Jahangir et al., 2004) ดังนั้น การทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้ดังนี้

Van Dyne และคณะ (1994) นิยามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่มีแนวโน้มเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่เกิดจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานปกติที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจของพนักงานที่จะทำให้องค์กรได้รับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ Organ (1997) ได้นิยามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการจ่ายผลตอบแทนและไม่ได้มีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานไว้อย่างเป็นทางการ

ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ด้านอารมณ์และสังคมกันระหว่างพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับผลประโยชน์จากองค์กร พวกเขาจะรู้สึกอยากตอบแทนต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรโดยการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานจนกลายเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ (ERB: Extra-Role Behavior) โดยพนักงานเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังเป็นการสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการใช้งบประมาณ กล่าวคือ งบประมาณเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามมา (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002) สำหรับความหมายและแนวคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ได้แก่ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) หรือพฤติกรรมเพื่อสังคม (Prosocial Organizational Behavior) หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองในองค์กร (Organizational Spontaneity) (Finkelstein & Penner, 2004; LePine et al., 2002)

การแบ่งประเภทพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1983 โดย Smith และคณะ ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) ซึ่งเป็นพฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และการปฏิบัติตามกฎระเบียบทั่วไป (General Compliance) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่กระทำตามบรรทัดฐานที่องค์กรได้วางไว้ (Barksdale & Werner, 2001) ต่อมาในปี ค.ศ.1988 Organ ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย 1) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) ซึ่งแบ่งได้เป็นอีก 2 ประเภทย่อย คือ การรักษาความสงบเรียบร้อยในองค์กร (Peacemaking) และการกระตุ้นให้กำลังใจ (Cheerleading) 2) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) 3) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) 4) การมีสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) และ

5) การให้ความร่วมมือ (Civic virtue) (Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009) ส่วนการศึกษาของ Podsakoff และคณะ (2000) ได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้ 1) การให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) 2) ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) 4) การเชื่อฟังปฏิบัติตามองค์การ (Organizational Compliance) 5) ความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual Initiative) 6) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และ 7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่องค์การมีความปรารถนาให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่พนักงานมีความเต็มใจและอยากช่วยเหลือองค์การนอกเหนือภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นทางการ โดยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย 5 ลักษณะ ดังนี้ การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) การมีสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) และการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) (Jahangir et al., 2004; LePine et al., 2002; Organ, 1997; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et al., 2000; Rayner et al., 2012; Van Dyne et al., 1994)

โดยในงานวิจัยนี้ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยพนักงานยินดีปฏิบัติงานนั้นด้วยความสมัครใจ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (LePine et al., 2002; Organ, 1997; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al., 2009; Rurkkhum & Bartlett, 2012)

4.1.1 การให้ความช่วยเหลือ คือ พฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งไปที่การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

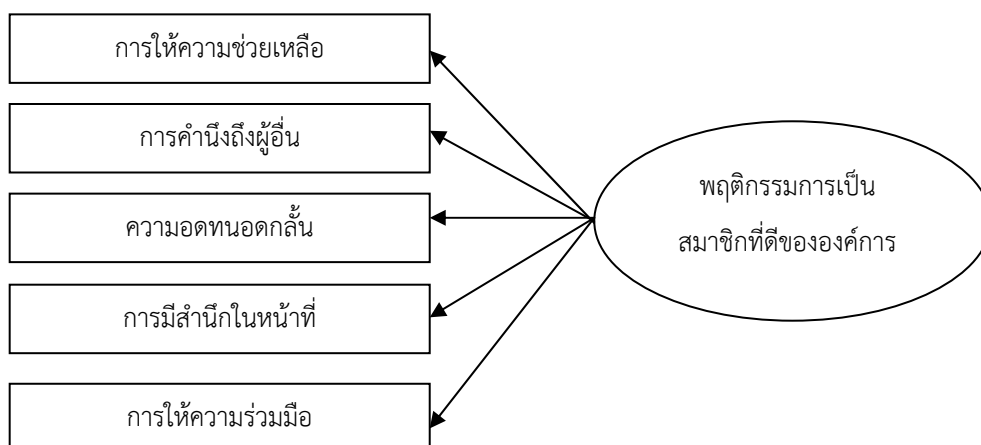
4.1.2 การคำนึงถึงผู้อื่น คือ พฤติกรรมของพนักงานในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าด้วยความสมัครใจในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

4.1.3 ความอดทนอดกลั้น คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ยอมให้เกิดความยากลำบากหรือความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน โดยไม่บ่นหรือคร่ำครวญให้เห็นถึงความไม่พอใจของพนักงาน

4.1.4 การมีสำนึกในหน้าที่ คือ พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานยอมรับและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และนโยบายขององค์กร

4.1.5 การให้ความร่วมมือ คือ พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการขององค์กร ตลอดจนพฤติกรรมที่พนักงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จาก 5 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การมีสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ที่มา: Podsakoff, et al. (1990)

4.2 การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายในลักษณะของจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนี้

ในปี ค.ศ.1990 Podsakoff และคณะ ได้สร้างแบบสอบถามพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ และแบ่งประเด็นในการตั้งคำถามดังต่อไปนี้ การให้ความช่วยเหลือ จำนวน 5 ข้อ การคำนึงถึงผู้อื่น จำนวน 5 ข้อ ความอดทนอดกลั้น จำนวน 5 ข้อ การมีสำนึกในหน้าที่ จำนวน 5 ข้อ และการให้ความร่วมมือ จำนวน 4 ข้อ (Podsakoff et al., 1990)

William และ Anderson (1991) ได้สร้างแบบสอบถามจากการแบ่งประเภทพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) OCB-O เป็นพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งมีผลประโยชน์ต่อองค์การโดยตรง ประกอบด้วย การมีสำนึกในหน้าที่ ความอดทนอดกลั้น และการให้ความร่วมมือ 2) OCB-I เป็นพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งมีผลประโยชน์โดยตรงต่อพนักงาน ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ และการคำนึงถึงผู้อื่น (Jahangir et al., 2004; Ma & Qu, 2011) โดยข้อคำถามสำหรับ OCB-O มีจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.88 และข้อคำถามสำหรับ CBO-I มีจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.75

Niehoff และ Moorman (1993) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการติดตามการประเมินผลของผู้นำและพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งใช้แบบสอบถามพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Podsakoff และคณะ (1990) โดยวัดพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การมีสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ มีค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยที่ 0.7 ทุกองค์ประกอบ โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด 7 ระดับ

Ma และ Qu (2011) ศึกษาพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานโรงแรมตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ William และ Anderson (1991) จำนวนคำถาม 12 ข้อ โดยแบ่งเป็น OCB-O มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.752 และ OCB-I มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.721

Mohammad, Habib, และ Alias (2011) ศึกษาความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของสถาบันการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ William และ Anderson (1991) จำนวนคำถาม 14 ข้อ โดยแบ่งเป็น OCB-O มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.875 และ OCB-I มีข้อ

คำถามจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.795 ซึ่งแบบสอบถามเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยมาก (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยมาก (5 คะแนน) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Wickramasinghe และ Perera (2014) ที่ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศศรีลังกา และใช้แบบสอบถามของ William และ Anderson (1991) จำนวน 14 ข้อคำถาม มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.768 โดยแบบสอบถามด้าน OCB-I มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.758 และด้าน OCB-O จำนวน 7 ข้อคำถาม มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.744 แบบสอบถามเป็นมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยมาก (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยมาก (5 คะแนน)

Wang และ Wong (2010) ศึกษาเปรียบเทียบการวัดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมของสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยใช้แบบสอบถามของ Podsakoff และคณะ (1990) จำนวนคำถาม 24 ข้อ วัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับงานของ Hafidz, Hoesni, และ Fatimah (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งใช้แบบสอบถามของ Podsakoff และคณะ (1990) โดยมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.50 (การมีสำนึกในหน้าที่) ถึง 0.80 (การให้ความช่วยเหลือ) ซึ่งแบบสอบถามเป็นมาตรวัด 6 ระดับ โดยระดับคะแนนสูงแสดงว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูง และระดับคะแนนต่ำแสดงว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่ำ

Wei และ Lau (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมในสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใช้ของ Podsakoff และคณะ (1990) เป็นแบบสอบถามมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.87 เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ali และ Waqar (2013) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูที่ปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบผู้นำที่มีความแตกต่างกัน โดยใช้แบบสอบถามของ Podsakoff และคณะ (1990) จำนวน 24 ข้อ เพื่อวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 องค์ประกอบ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) และมีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.75

นอกจากนี้ การศึกษาของ Tastan และ Serinkan (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายอำนาจระดับบุคคลและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ใช้แบบสอบถามของ Podsakoff และคณะ (1990) จำนวน 24 ข้อ เพื่อวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 องค์ประกอบ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) และการศึกษาของ Olcer, Florescu, และ Nastase (2014) ที่ศึกษาอิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามของ Podsakoff และคณะ (1990) จำนวน 24 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ค่าความเชื่อมั่นแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้ การให้ความช่วยเหลือเท่ากับ 0.89 การมีสำนึกในหน้าที่เท่ากับ 0.89 ความอดทนอดกลั้นเท่ากับ 0.85 การให้ความร่วมมือเท่ากับ 0.86 และการคำนึงถึงผู้อื่นเท่ากับ 0.83

Gong, Chang, และ Cheung (2010) ศึกษากระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามมุมมองทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Podsakoff และคณะ (1990) เพื่อวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 องค์ประกอบ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (7 คะแนน) มีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.92 และมีค่าความเชื่อมั่นแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้ การให้ความช่วยเหลือเท่ากับ 0.84 การมีสำนึกในหน้าที่เท่ากับ 0.79 ความอดทนอดกลั้นเท่ากับ 0.83 การให้ความร่วมมือเท่ากับ 0.77 และการคำนึงถึงผู้อื่นเท่ากับ 0.89

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของ Podsakoff และคณะ (1990) มาใช้ในการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้เพราะแบบวัดดังกล่าวครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 5 มิติ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในเชิงประจักษ์ (Hafidz et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993) นอกจากนี้แบบสอบถามของ Podsakoff และคณะ ยังถูกมาใช้อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะเพื่อวัดพฤติกรรมของพนักงาน (Hafidz et al., 2012; Wang & Wong, 2010) ตลอดจนมีค่าความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง คือมีค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยอยู่ที่ 0.7 แบบสอบถามประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การมีสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ในอันที่จะส่งเสริมให้

พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Chen et al., 2005) โดยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานของพนักงานและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009; Miao & Kim, 2010) เนื่องจากพนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรให้การสนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ พนักงานจะทุ่มเททั้งเวลาและความพยายามเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในระดับต่ำ (Eisenberger et al., 1990) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรทำให้พนักงานรู้สึกอยู่ดีมีสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรยังสร้างความรู้สึกเป็นหนี้ในทางจิตใจของพนักงานซึ่งทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อตอบแทนให้กับองค์กร (Jain et al., 2013) งานวิจัยที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วย

Wayne และคณะ (2002) ศึกษาบทบาทของการรักษาความยุติธรรมและการให้รางวัลในการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ehigie และ Otukoya (2005) ซึ่งค้นพบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสำหรับพนักงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไนจีเรีย โดยเฉพาะพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การให้ความร่วมมือ และความอดทนอดกลั้น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Miao และ Kim (2010) ซึ่งพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสาธารณรัฐประชาชนจีน นอกจากนี้ การศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศศรีลังกาของ Wickramasinghe และ Perera (2014) ค้นพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ

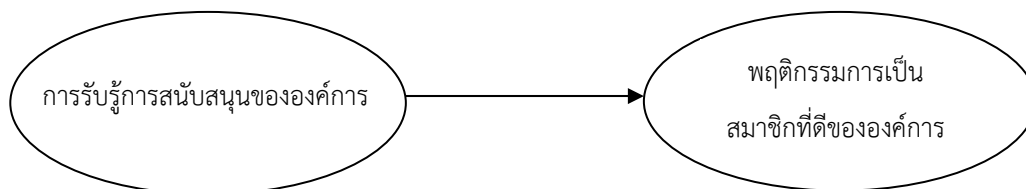
สำหรับธุรกิจบริการ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

Chiang และ Hsieh (2012) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและผลทางด้านจิตใจในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านอิทธิพลของ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mathumbu และ Dodd (2013) ที่ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลโรงพยาบาลวิคตอเรียในประเทศแอฟริกาใต้ และการศึกษาของ Tremblay และคณะ (2010) ที่ศึกษาบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และความไว้วางใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การ และผลการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ สำหรับการศึกษารายงานของ Karavardar (2014) ยังค้นพบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของธุรกิจร้านอาหารในประเทศตุรกี นอกจากนี้ยังมีการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์การในฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรแทรก โดยที่ Noruzy และคณะ (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่วนการศึกษาของ Jain และคณะ (2013) ค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสำหรับการศึกษารายงานการรับรู้การสนับสนุนขององค์การในฐานะตัวแปรแทรก ระหว่างความเครียดกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือ การได้รับการสนับสนุนจากองค์การทำให้พนักงานเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจนพนักงานรู้สึกมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกอยากตอบแทนในใจของพนักงาน และก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในที่สุด (Chen et al., 2005; Chiang & Hsieh, 2012; Eisenberger et al., 1990; Jain et al., 2013; Mathumbu & Dodd, 2013; Miao & Kim, 2010; Noruzy et al., 2011; Tremblay et al., 2010; Wayne et al., 2002) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ



ภาพประกอบ 12 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือ ความผูกพันในงานเกิดจากทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์การซึ่งเกิดมาจากอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับจากองค์การทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (Andrew & Sofian, 2012; Markos & Sridevi, 2010) ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่พนักงานได้รับมอบหมาย (Andrew & Sofian, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002) นอกจากนี้ พนักงานที่มีความผูกพันในงานยังแสดงพฤติกรรมที่สามารถช่วยพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การให้ดีขึ้นได้ด้วย เนื่องจาก พนักงานเหล่านี้ลงทุนลงแรงทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่จนสามารถนำองค์การไปสู่โอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ดี (Kataria et al., 2012; Markos & Sridevi, 2010) งานวิจัยที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประกอบด้วย

Bakker & Demerouti (2009) ศึกษาแบบไขว้ของความผูกพันในงานระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bakker และคณะ (2011) และการศึกษาของ Babcock-Roberson และ Strickland (2010) โดย Bakker และคณะ ศึกษา

ความสำคัญของความผูกพันในงาน ส่วน Babcock-Roberson และ Strickland ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ความผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สำหรับการศึกษาของ Chung และ Angeline (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงาน นอกจากนี้ การศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านบทบาทของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการศึกษาย้อนหลังเชิงวิเคราะห์ (Retrospective Analysis) ของ Kataria และคณะ (2012) ยังค้นพบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ต่อมา มีนักวิชาการสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน ประกอบด้วย Rich และคณะ (2010) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความผูกพันในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ Andrew และ Sofian (2012) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและผลสัมฤทธิ์ของงานจากความผูกพันในงาน ซึ่งผลการศึกษาทั้งของ Rich และคณะ และการศึกษาของ Andrew และ Sofian พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งนี้ เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สำหรับการศึกษาของ Wickramasinghe และ Perera (2014) ศึกษาผลกระทบของความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศศรีลังกา และค้นพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในประเทศไทย คือการศึกษาของ Rurkkhum และ Bartlett (2012) พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

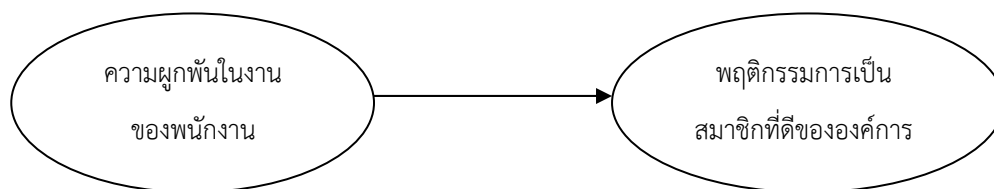
สำหรับธุรกิจบริการ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

การศึกษาของ Mathumbu และ Dodd (2013) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาลวิคตอเรียประเทศแอฟริกาใต้ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ

Allameh และคณะ (2012) ศึกษาทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศภายในองค์กร และความผูกพันในงานของพนักงานที่เป็นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจธนาคาร นอกจากนี้ การศึกษาของ Allameh และคณะได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่าความผูกพันในงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย ต่อมา Ariani (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (Counterproductive Work Behavior) ในธุรกิจบริการ พบว่า ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และ Karatepe (2013) ศึกษากระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในบทบาทหน้าที่และนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากความผูกพันในงานเกิดจากสภาวะทางจิตใจของพนักงานที่มีใจผูกติดกับงานและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานนั้น จนก่อให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Allameh et al., 2012; Andrew & Sofian, 2012; Ariani, 2013; Bakker & Demerouti, 2009; Bakker et al., 2011; Chung & Angeline, 2010; Karatepe, 2013; Markos & Sridevi, 2010; Mathumbu & Dodd, 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rurkkhum & Bartlett, 2012) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 8 ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ภาพประกอบ 13 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า การศึกษาของ Werner (1994) และ Kiker และ Motowidlo (1999) แสดงให้เห็นว่า พนักงานจำเป็นต้องมีพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลโดยรวมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Parayitam และ Guru-Gharana (2011) ซึ่งค้นพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีการทำงานร่วมกันกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่จนก่อให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานควรจะต้องปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่อย่างน้อยต้องอยู่ในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก่อนจึงจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ด้วยความชำนาญแล้ว พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นใจในการทำงาน และมีความรู้สึกภูมิใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จากพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญ การปฏิบัติงานเหล่านี้จะแปรเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Viela Belen, Varelaand, & Ferrin, 2008)

ยิ่งไปกว่านั้นการศึกษา MacKenzie, Podsakoff, และ Fetter ในปี ค.ศ. 1991 ค้นพบว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในองค์ประกอบการให้ความช่วยเหลือ และการให้ความร่วมมือ (Werner, 1994) นอกจากนี้ การศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจโรงแรมด้วยบทบาทการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการของ Tsaur และ Lin (2004) ยังค้นพบว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และคุณภาพการบริการของพนักงานมีความสัมพันธ์กันเพียงบางมิติเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นงานที่พนักงานทำเป็นประจำและเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จึงเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ลูกค้า นอกเสียจากว่าพนักงานแสดงพฤติกรรมเอาใจใส่ลูกค้านอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดคุณภาพการบริการในมุมมองของลูกค้า แต่พนักงานต้องแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ด้วย จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ

แม้ว่าการศึกษาในปัจจุบันจะมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยมาก แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรข้างต้น ทำให้การศึกษานี้จะดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 9 พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวก ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ภาพประกอบ 14 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะประสิทธิภาพขององค์กรที่ศึกษาโดย Podsakoff และคณะ (1997) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนทำให้เกิดการติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรอย่างราบรื่น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถรักษาและดึงดูดพนักงานที่ดีให้แก่องค์กรได้ นอกจากนี้ การศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านบทบาทของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการศึกษาย้อนหลังเชิงวิเคราะห์ของ Kataria และคณะ (2012) ยังค้นพบความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร

สำหรับธุรกิจบริการ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1996 Morrison ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพการบริการโดยมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Relationships) การระบุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Identification) และการมอบหมายงาน ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนซึ่งส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ดังนั้น การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้คุณภาพการบริการของพนักงานดีขึ้น โดยผ่านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Morrison, 1996) ต่อมา Tsaur และ Lin (2004) ศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจโรงแรม ด้วยบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการ พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Obamiro และคณะ (2014) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล โดย Obamiro และคณะ ได้ค้นพบเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล โดยเฉพาะคุณภาพการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และการกลับมาใช้บริการของลูกค้า เนื่องจากลูกค้ามีความประทับใจพนักงานในด้านการบริการ เช่น การดูแลเอาใจใส่ ความเป็นมิตร เต็มใจให้บริการ และมีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ Sun และคณะ (2007) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม พบว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การย้ายงาน (Mobility) การฝึกอบรม การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การให้รายละเอียดงาน (Job Description) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และการให้รางวัล (Incentive Reward) มีผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานและคุณภาพการผลิต โดยผ่านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อการลดลงของการลาออกของพนักงานและยังช่วยเพิ่มคุณภาพในการให้บริการของพนักงานอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถรักษาและดึงดูดพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้ ส่งผลให้อัตราการ

ลาออกของพนักงานลดลง และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการของพนักงานได้ เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับจนก่อให้เกิดประโยชน์เหนือความคาดหวังขององค์กรได้และสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการจนอยากจะกลับมาใช้บริการอีกครั้งหากมีโอกาส (Obamiro et al., 2014; Morrison, 1996; Padsakoff et al., 1997; Sun et al., 2007; Tsaur & Lin, 2004) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 10 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 15 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร

5. อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางด้านทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการตรวจสอบความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรม เพื่ออธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยงานวิจัยที่สามารถอธิบายอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางด้านทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรเริ่มต้นจากการศึกษาของ Dyer และ Reeves (1995) ซึ่งทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ต่อมาการศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กรของ Wright และคณะ (2003) พบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทัศนคติของ

พนักงาน และทัศนคติเหล่านี้ยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้วย ซึ่งทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานส่งผลไปยังผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เนื่องจากทัศนคติและพฤติกรรมเป็นองค์ประกอบด้านอารมณ์และการรับรู้ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน และในปี ค.ศ. 2006 Green และคณะ พบอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานและมีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Green et al., 2006)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรมีนักวิชาการศึกษาอย่างแพร่หลาย แต่การศึกษาอิทธิพลของทัศนคติและพฤติกรรมระดับบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์และส่งผ่านไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรยังมีจำกัด ทั้ง ๆ ที่มีการยืนยันว่าทัศนคติและพฤติกรรมระดับบุคคลมีผลต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร (Garcia-Chas et al., 2014; Zhang & Morris, 2014) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Green และคณะ พบว่าหากองค์กรต้องการให้ผลการดำเนินงานระดับองค์กรเพิ่มขึ้น ต้องใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านทัศนคติและพฤติกรรมระดับบุคคล (Green et al., 2006) ต่อมา Takeuchi และคณะ (2007) ได้ตั้งสมมติฐานว่าตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร

จนกระทั่งปี ค.ศ. 2010 Katou และ Budhwar ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมในประเทศกรีซ โดยมีทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง จากการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทัศนคติ (แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน) และพฤติกรรมของพนักงาน (การคงอยู่ในองค์กร และการมาทำงานของพนักงาน) นอกจากนี้ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานยังส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย (Katou & Budhwar, 2010) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของ Takeuchi และคณะ (2007) และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Guest และ Conway (2011) ที่ค้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทัศนคติ (ความผูกพันในองค์กร) และพฤติกรรม (การลาออกของพนักงาน) จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

สำหรับธุรกิจบริการ พบการศึกษาของ Baluch และคณะ (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลโดยศึกษาผ่านทัศนคติ (ความตั้งใจลาออก และการรับรู้ความสามารถในการทำงาน) และพฤติกรรมของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ความสุภาพต่อคนไข้) ผลการศึกษาค้นพบว่าทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Jensen และคณะ (2013) ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการ

บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานด้านลบขององค์การผ่านตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมในด้านลบของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีผลต่อการลาออกของพนักงานผ่านความวิตกกังวลในการทำงาน (ทัศนคติ) และ การทำงานเกินภาระหน้าที่ (พฤติกรรม)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัด พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน แต่สำหรับการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น ตัวแปรคั่นกลางที่ถูกคัดเลือกมาเป็นตัวแปรส่งผ่านจึงมีพื้นฐานจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความผูกพันในงานของพนักงาน (ตัวแปรด้านทัศนคติ) พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (ตัวแปรด้านพฤติกรรม) ซึ่งคาดว่าจะการรับรู้การสนับสนุนขององค์การความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 11 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

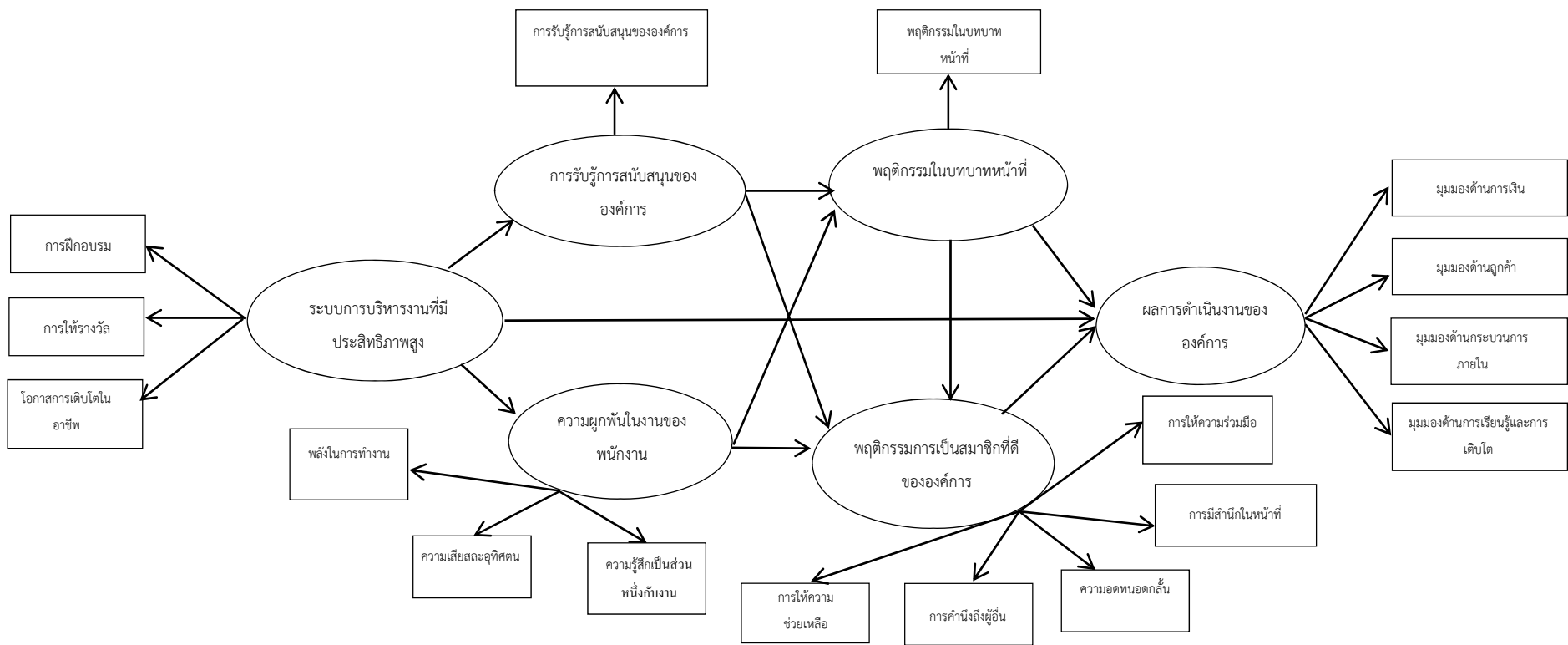
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผลการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสำหรับอธิบายเหตุผลสนับสนุนตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและพนักงานได้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานรู้สึกว่ององค์การให้การดูแลและให้ความสำคัญกับพนักงาน จนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากตอบแทนให้กับองค์การผ่านทัศนคติที่ดี ซึ่งอธิบายผ่าน

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน และส่งอิทธิพลไปยังการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน ผ่านตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สุดท้ายจึงส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ยังนำแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรซึ่งอธิบายว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์กรผ่านระบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยนำมาเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนการนำทฤษฎี AMO ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของพนักงาน (Ability) การจูงใจ พนักงาน (Motivation) และการให้โอกาสในองค์กร (Opportunity) มาอธิบายถึงเหตุผลในการ เลือกองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

จากภาพประกอบ 16 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในกรอบ แนวคิดการวิจัยได้ดังนี้ ตัวแปรต้นคือระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วย การ ฝึกอบรม การให้รางวัลทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และโอกาสการเติบโตในอาชีพ โดยมีตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้าน กระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตามหลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล ส่วนตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของ องค์กร ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรม ในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ภาพประกอบ 16 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้ 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนการปรับปรุงและสร้างแบบสอบถาม ตลอดจนเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูล และเก็บรวบรวมทางไปรษณีย์ 4) การตรวจสอบข้อมูล ประกอบด้วย การตรวจสอบแบบสอบถามและการตรวจสอบก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน การรวมค่าข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของงานวิจัยนี้ คือ โรงแรมในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากโรงแรมในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรก ซึ่งมีนักท่องเที่ยวมาเที่ยวคิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนนักท่องเที่ยวทั่วประเทศ และสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศคิดเป็นร้อยละ 80 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555) ดังตาราง 9

ผู้วิจัยเลือกเก็บจากโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไปซึ่งเป็นโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ (โดยประเภทของโรงแรมแบ่งตามสำนักงานสถิติแห่งชาติ: (1) โรงแรมขนาดเล็ก จำนวนห้องน้อยกว่า 60 ห้อง (2) ขนาดกลาง จำนวนห้อง 60-149 ห้อง และ (3) ขนาดใหญ่ จำนวนห้องมากกว่า 150 ห้อง) เนื่องจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มีเงินทุนเพียงพอในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม (ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555) และเป็นโรงแรมที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับบริการในการเข้าพักอย่างเต็มที่ (Chiang & Hsieh, 2012; Karatepe,

2013; Yeh, 2013) จากเว็บไซต์ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไปใน 10 จังหวัดแรกที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุดมีจำนวน 1,132 แห่ง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557)

ตาราง 9 สรุปจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุด 10 อันดับแรกของประเทศ

อันดับ	จังหวัด	จำนวน นักท่องเที่ยว (คน)	รายได้ (ล้านบาท)	จำนวนโรงแรมที่มี ห้องพัก 60 ห้องขึ้นไป (แห่ง)
1	กรุงเทพมหานคร	17,688,654	33,147,366.3	281
2	ภูเก็ต	11,077,867	25,837,438.4	195
3	สุราษฎร์ธานี	7,755,796	19,324,028.1	81
4	ชลบุรี	7,352,668	15,652,744.6	211
5	เชียงใหม่	5,781,655	10,027,955.5	125
6	ประจวบคีรีขันธ์	5,073,933	5,632,775.3	47
7	สงขลา	3,807,595	2,173,863.7	67
8	เชียงราย	2,001,365	3,287,506.1	40
9	กระบี่	1,869,195	4,097,722.0	58
10	เพชรบุรี	1,670,308	2,164,312.6	27
	รวม	64,079,036	121,345,712.6	1,132

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2555); การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2557)

จากตาราง 9 พบว่า กรุงเทพมหานครมีจำนวนนักท่องเที่ยวมากที่สุด คือ 17,688,654 คน มีรายได้จากการท่องเที่ยว 33,147,366.3 ล้านบาท และ 10 จังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด ได้แก่ จังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ๆ ในภาคต่าง ๆ โดยเป็นจังหวัดในภาคกลาง 4 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร ชลบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และเพชรบุรี จังหวัดในภาคใต้ 4 จังหวัด คือ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี สงขลา และกระบี่ และจังหวัดในภาคเหนือ 2 จังหวัด คือ เชียงใหม่ และเชียงราย และจากเว็บไซต์ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไปใน 10 จังหวัดแรกที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุดมีจำนวน 1,132 แห่ง โดยตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด

รองลงมา คือ ชลบุรี ภูเก็ต เชียงใหม่ สุราษฎร์ธานี สงขลา กระบี่ ประจวบคีรีขันธ์ เชียงราย และ เพชรบุรี ตามลำดับ

2. กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการได้มีการคำนึงถึงวิธีการวิเคราะห์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูงทำให้ต้องใช้จำนวนตัวอย่างค่อนข้างมาก กล่าวคือ ข้อมูลที่รวบรวมมาควรมี 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล เนื่องจากถ้าใช้ข้อมูลที่เก็บมามีจำนวนน้อยกว่านี้ จะทำให้ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณไม่ถูกต้อง (ปราณี คุณเจริญไพศาล และนางลักษณ์ วิรัชชัย, 2545; ยุทธ ไกยวรรณ, 2556) นอกจากนี้ Hair, Black, Babin, และ Anderson (2010) ได้แนะนำว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM: Structural Equations Modeling) ควรมีขนาดที่เหมาะสมคือต้องมีขั้นต่ำอย่างน้อย 100 ตัวอย่าง

กรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 17 ตัวแปรที่ต้องทำการศึกษา ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ตัวอย่าง (17 ตัวแปร \times 20 ตัวอย่าง) โดยในแต่ละโรงแรมจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารโรงแรม ซึ่งทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในทุก ๆ เรื่องของโรงแรม โดยมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี และทราบข้อมูลผลการดำเนินงานของโรงแรม และเก็บจากพนักงานบริการส่วนหน้า ซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งต่อหน้าและทางเสียง ทำให้พนักงานบริการส่วนหน้ามีความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการบริการของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม (Browning, 2006; Karatepe, 2013; Kattara et al., 2008; Ma & Qu, 2011; Yeh, 2013) ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงใช้การเลือกเก็บตัวอย่างจากผู้บริหารโรงแรม โรงแรมละ 1 คน และพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมโรงแรมละ 3-5 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม เนื่องจากในแต่ละโรงแรมมีพนักงานบริการส่วนหน้าที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหลายตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย พนักงานต้อนรับ พนักงานโทรศัพท์ พนักงานการเงินส่วนหน้า พนักงานขนกระเป๋า เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555; ธารทิพย์ ทากิ, 2549; Karatepe, 2013; Tsaur & Lin, 2004) การเก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าจะถูกสุ่มโดยผู้บริหารโรงแรม (Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004; Yeh, 2013) ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เก็บจากผู้บริหารมีจำนวน 340 คน และเก็บจากพนักงานมีจำนวน 1,020-1,700 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ดังตาราง 10 จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อเลือกโรงแรมให้ครบ 340 แห่ง

ตาราง 10 จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไป จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงแรม

จังหวัด	จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไป (แห่ง)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
กรุงเทพมหานคร	281	84
ชลบุรี	211	63
ภูเก็ต	195	59
เชียงใหม่	125	38
สุราษฎร์ธานี	81	24
สงขลา	67	20
กระบี่	58	18
ประจวบคีรีขันธ์	47	14
เชียงราย	40	12
เพชรบุรี	27	8
รวม	1,132	340

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2557)

จากตาราง 10 พบว่า จำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไปใน 10 จังหวัดแรกที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุดมีจำนวน 1,132 แห่ง โดยตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุดรองลงมาคือ ชลบุรี ภูเก็ต เชียงใหม่ สุราษฎร์ธานี สงขลา กระบี่ ประจวบคีรีขันธ์ เชียงราย และเพชรบุรี ตามลำดับ ดังนั้น การเก็บตัวอย่างโรงแรม 340 โรงแรม จึงเก็บตามสัดส่วนของจำนวนโรงแรมที่มีห้องพัก 60 ห้องขึ้นไปในแต่ละจังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งปรับปรุงและสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย โดยการปรับปรุงและสร้างแบบสอบถามมีขั้นตอนดังนี้

1. การปรับปรุงแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามชุดพนักงานบริการส่วนหน้าที่ถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งต้นฉบับทั้งหมดถูกนำมาปรับปรุงตามแนวทางของกระบวนการแปลย้อนกลับ (Backward-Translation Process) (Brislin, 1970) โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1.1 แปลแบบสอบถามต้นฉบับจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย (Forward Translation)
- 1.2 ตรวจสอบแบบสอบถามฉบับแปลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเป็นผู้มีความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการแปล
- 1.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ซึ่งมีความสามารถในการใช้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี แปลแบบสอบถามภาษาไทยข้างต้นกลับเป็นภาษาอังกฤษ (Backward Translation) เพื่อให้ได้สำนวนภาษาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม
- 1.4 เปรียบเทียบแบบสอบถามต้นฉบับกับแบบสอบถามที่แปลย้อนกลับ ปรับเปลี่ยนสำนวนภาษาจนได้แบบสอบถามฉบับภาษาไทย
- 1.5 เมื่อสิ้นสุดการแปลทั้งหมด ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับแก้สำนวนภาษาจนได้แบบประเมินฉบับภาษาไทยที่สมบูรณ์

2. การสร้างแบบสอบถาม

ในส่วนของผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งอยู่ในแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร โดยในส่วนนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของโรงแรม ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต จากนั้นกำหนดค่านิยามเชิงปฏิบัติการที่วัดได้ แล้วจึงออกแบบและสร้างแบบสอบถามตามแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล

3. เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใต้ตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในส่วนของการฝึกอบรมกับการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ Boshoff และ Allen (2000) และในส่วนของโอกาสการเติบโตในอาชีพ ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ Gavino และคณะ (2012) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Price และ Mueller ดังนั้นชี้วัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมี 3 องค์ประกอบ จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|-------------|
| - การฝึกอบรม | จำนวน 6 ข้อ |
| - การให้รางวัล | จำนวน 5 ข้อ |
| - โอกาสการเติบโตในอาชีพ | จำนวน 4 ข้อ |

สำหรับลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1, 2, 3, 4, และ 5 คือจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตามลำดับ และแบบสอบถามในส่วนนี้ถูกปรับปรุงตามกระบวนการแปลย้อนกลับของ Brislin (1970) โดยข้อคำถามแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อคำถามที่เป็นทางบวกจำนวน 14 ข้อ และข้อคำถามที่เป็นทางลบจำนวน 1 ข้อ (ข้อ 1 ขององค์ประกอบโอกาสการเติบโตในอาชีพ)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นการวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ Eisenberger และคณะ (1997) จำนวน 8 ข้อ สำหรับลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1, 2, 3, 4, และ 5 คือจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตามลำดับ และแบบสอบถามในส่วนนี้ถูกปรับปรุงตามกระบวนการแปลย้อนกลับของ Brislin (1970) โดยข้อคำถามแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อคำถามที่เป็นทางบวกจำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1, 2, 3, 4, 5 และ 8) และข้อคำถามที่เป็นทางลบจำนวน 2 ข้อ (ข้อ 6 และข้อ 7)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงาน

ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใต้ตัวแปรแฝงความผูกพันในงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ Schaufeli และคณะ (2006) ดัชนีชี้วัดความผูกพันในงานของพนักงานมี 3 องค์ประกอบ คือ

- พลังในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ
- ความเสียสละอุทิศตน จำนวน 3 ข้อ
- ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน จำนวน 3 ข้อ

สำหรับลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 0, 1, 2, 3, 4, 5, และ 6 คือจากไม่เคย (0 คะแนน) ถึง สม่าเสมอ (6 คะแนน) ตามลำดับ และแบบสอบถามในส่วนนี้ผู้วิจัยนำแบบทดสอบภาษาไทยของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ ซึ่งผ่านกระบวนการแปลย้อนกลับของ Brislin (1970) โดยข้อคำถามทั้ง 9 ข้อเป็นข้อคำถามที่เป็นทางบวก

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นการวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ Williams และ Anderson (1991) จำนวน 7 ข้อ สำหรับลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1, 2, 3, 4, และ 5 คือจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตามลำดับ และแบบสอบถามในส่วนนี้ถูกปรับปรุงตามกระบวนการแปลย้อนกลับของ Brislin (1970) โดยข้อคำถามแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อคำถามที่เป็นทางบวกจำนวน 5 ข้อ (ข้อ 1, 2, 3, 4 และ 5) และข้อคำถามที่เป็นทางลบจำนวน 2 ข้อ (ข้อ 6 และ 7)

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใต้ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากแบบวัดของ Podsakoff และคณะ (1990) ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 5 องค์ประกอบ คือ

- การให้ความช่วยเหลือ จำนวน 5 ข้อ
- การคำนึงถึงผู้อื่น จำนวน 5 ข้อ

- ความอดทนอดกลั้น จำนวน 5 ข้อ
- การมีสำนึกในหน้าที่ จำนวน 5 ข้อ
- การให้ความร่วมมือ จำนวน 4 ข้อ

สำหรับลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1, 2, 3, 4, และ 5 คือจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตามลำดับ และแบบสอบถามในส่วนนี้ผู้วิจัยนำแบบทดสอบภาษาไทยของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ ซึ่งผ่านกระบวนการแปลย้อนกลับของ Brislin (1970) โดยข้อคำถามแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อคำถามที่เป็นทางบวกจำนวน 19 ข้อ (การให้ความช่วยเหลือ, การคำนึงถึงผู้อื่น, การมีสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ) และข้อคำถามที่เป็นทางลบจำนวน 5 ข้อ (ความอดทนอดกลั้น)

ต้นฉบับแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นแบบสอบถามที่ประเมินจากผู้จัดการ แต่ผู้วิจัยปรับแบบสอบถามมาเป็นการให้พนักงานประเมินตนเอง เนื่องจากข้อคำถามในส่วนนี้ต้องการให้พนักงานบริการส่วนหน้ารายงานเกี่ยวกับตัวเอง (Self-report) เพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การ

ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใต้ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อคำถามจากแนวคิดของ Babakus และคณะ (2003), Batt (2002), Chand (2010), Chand และ Katou (2007), Cheng และ Brown (1998), Cheng-Hua และคณะ (2009), Chiang และ Hsieh (2012), Cho และคณะ (2006), Chuang และ Liao (2010), Karatepe (2013), Lee และคณะ (2012) และ Liao และ Chuang (2004) ดังนั้นข้อคำถามวัดผลการดำเนินงานขององค์การมี 4 องค์ประกอบ คือ

- ด้านการเงิน จำนวน 3 ข้อ
- ด้านลูกค้า จำนวน 5 ข้อ
- ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ข้อ
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต จำนวน 4 ข้อ

สำหรับลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1, 2, 3, 4, และ 5 คือจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) ตามลำดับ และในส่วนนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาและสร้างแบบสอบถามตามแนวคิดการวัดผลองค์การ

แบบสมดุล และมีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยข้อคำถามทั้ง 17 ข้อเป็นข้อคำถามที่เป็นทางบวก

ตอนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับแบบสอบถามพนักงานบริการส่วนหน้า ข้อคำถามในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ข้อคำถามในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอบถามข้อมูลในส่วนของโรงแรม ประกอบด้วย จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก มาตรฐานของโรงแรม ลักษณะรูปแบบการจัดตั้งโรงแรม และสัดส่วนการลงทุนหรือถือหุ้นจากต่างประเทศ โดยในส่วนของการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และเติมข้อความ

สำหรับการตอบแบบสอบถามในแต่ละชุด ผู้วิจัยกำหนดให้พนักงานบริการส่วนหน้าตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 – ตอนที่ 5 และตอนที่ 7 และให้ผู้บริหารโรงแรมตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 6 และตอนที่ 7 โดยแบบสอบถามแต่ละชุดจะมีการลงหมายเลข เพื่อจับคู่ระหว่างแบบสอบถามของพนักงานบริการส่วนหน้าและแบบสอบถามของผู้บริหารโรงแรม การจับคู่แบบสอบถามเมื่อส่งไปยังแต่ละโรงแรมจะมีการลงหมายเลขดังตาราง 11

ตาราง 11 ตัวอย่างการจับคู่แบบสอบถามของผู้บริหารโรงแรมและพนักงานบริการส่วนหน้า

ลำดับที่	ชื่อโรงแรม	การลงหมายเลข	
		แบบสอบถามของผู้บริหาร	แบบสอบถามของพนักงาน
โรงแรม 1	โรงแรม AAA	1	1-1 ถึง 1-5
โรงแรม 2	โรงแรม BBB	2	2-1 ถึง 2-5
โรงแรม 3	โรงแรม CCC	3	3-1 ถึง 3-5
...
โรงแรม 340	โรงแรม ZZZ	340	340-1 ถึง 340-5

จากตาราง 11 อธิบายวิธีการลงหมายเลขในแบบสอบถามเพื่อทำการจับคู่แบบสอบถามของผู้บริหารโรงแรมกับแบบสอบถามของพนักงานบริการส่วนหน้าในแต่ละโรงแรม เช่น ส่งแบบสอบถามไปยังโรงแรม 1 คือ โรงแรม AAA ผู้วิจัยจะลงหมายเลข 1 ในแบบสอบถามที่ให้ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ตอบ และลงหมายเลข 1-1 ถึง 1-5 ในแบบสอบถามที่ให้พนักงานบริการส่วนหน้าเป็นผู้ตอบ หากเป็นโรงแรมหมายเลข 2 คือ โรงแรม BBB แบบสอบถามที่ให้ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ตอบจะลงหมายเลข 2 และแบบสอบถามที่ให้พนักงานบริการส่วนหน้าเป็นผู้ตอบจะลงหมายเลข 2-1 ถึง 2-5 ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งแบบสอบถามชุดสุดท้าย ดังนั้น เมื่อแต่ละโรงแรมส่งกลับมาจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าส่งมาจากโรงแรมไหน และจะได้ติดตามแบบสอบถามที่ยังตอบไม่ครบถ้วนหรือแบบสอบถามยังไม่ได้รับคืนมา

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

4.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาใช้วิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Indexes of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งพัฒนาโดย Rovinelli และ Hambleton ในปี ค.ศ.1977 (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2555; Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้พัฒนาและสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยกำหนดเงื่อนไขให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะการให้คะแนนดังนี้

+1 คะแนน	เมื่อแน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับคำนิยาม
0 คะแนน	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับคำนิยาม
-1 คะแนน	เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับคำนิยาม

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อความ ซึ่งมีดัชนีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2555; สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554) จึงถือว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับโครงสร้างและนิยามของตัวแปรที่ต้องการวัด ผลการวิเคราะห์คำถามแต่ละข้อพบว่ามีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ยกเว้น

ข้อคำถามเพียงข้อเดียวที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.33 จึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้จริง (ภาคผนวก ค)

4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับแก้ในกระบวนการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ภาคสนาม (Try Out) กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงแรมในจังหวัดที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวมากที่สุดในลำดับที่ 11-15 ประกอบด้วย จังหวัดระยอง ขอนแก่น กาญจนบุรี พิษณุโลก และนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นโรงแรมที่ไม่ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยส่งไปจำนวน 35 โรงแรมโดยทางไปรษณีย์ ระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลคือ เดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2558 เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาปรากฏว่ามีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 20 โรงแรม อัตราการตอบกลับ (Response Rate) คิดเป็นร้อยละ 57.14 จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสัมพันธ์แต่ละข้อคำถามกับภาพรวมของเครื่องมือทั้งหมด (Item-Total Correlation) และความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้ (n = 20)	
		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง			.851
1.1 การฝึกอบรม	6	.666 - .806	.888
1.2 การให้รางวัล	5	.736 - .868	.912
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ	4	.568 - .915	.868
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	8	.353 - .818	.867
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน			.963
3.1 พลังในการทำงาน	3	.749 - .921	.924
3.2 ความเสียสละอุทิศตน	3	.806 - .872	.913
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน	3	.837 - .941	.941

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวน ข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้	
		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	7	.301 - .789	.809
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร			.924
5.1 การให้ความช่วยเหลือ	5	.358 - .873	.862
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	5	.816 - .907	.942
5.3 ความอดทนอดกลั้น	5	.807 - .894	.951
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่	5	.389 - .666	.755
5.5 การให้ความร่วมมือ	4	.482 - .806	.843
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร			.908
6.1 ด้านการเงิน	3	.445 - .904	.845
6.2 ด้านลูกค้า	5	.513 - .720	.828
6.3 ด้านกระบวนการภายใน	5	.648 - .862	.897
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4	.559 - .756	.794

การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคำถามแต่ละข้อกับคำถามรวมทั้งฉบับ (Item-total Correlation) โดยเกณฑ์มาตรฐานกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมมีค่าเป็นบวก และมีค่ามากกว่า 0.30 หากน้อยกว่า 0.30 คำถามข้อนั้นจะถูกตัดไป (บุญใจ ศรีสทิถย์นรากร, 2555) จากตาราง 12 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่า 0.301 - 0.941 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นคำถามที่ดี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่มีการตัดข้อคำถามในแบบสอบถาม นอกจากนี้ เกณฑ์มาตรฐานกำหนดว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาวิธีการของครอนบาคในแต่ละตัวแปรควรมีค่ามากกว่า 0.70 (บุญใจ ศรีสทิถย์นรากร, 2555; Tavakol & Dennick, 2011) และจากตาราง 12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่า 0.809 - 0.963 ซึ่งแต่ละตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.70 (บุญใจ ศรีสทิถย์นรากร, 2555) แสดงว่าทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่นรวมของข้อคำถามอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น แบบสอบถามนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงสำหรับการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ 2 ขั้นตอนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลโรงแรมจากฐานข้อมูล และการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลโรงแรมจากฐานข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ของโรงแรมจากฐานข้อมูลที่พิกในเว็บไซต์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2557) โดยข้อมูลในฐานข้อมูลเหล่านี้ประกอบด้วย ชื่อโรงแรม สถานที่ตั้ง เบอร์โทรศัพท์ จำนวนห้องพัก ตลอดจนข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ของโรงแรม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเฉพาะโรงแรมที่มีจำนวนห้องตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไป โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนในแต่ละจังหวัดก่อน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายเพื่อเลือกโรงแรมให้ครบ 340 แห่ง ดังตาราง 11 โดย 1 โรงแรมจะดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม 1 ชุด และพนักงานบริการส่วนหน้า 3-5 ชุด ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม (ซึ่งประกอบด้วย พนักงานต้อนรับ พนักงานโทรศัพท์ พนักงานการเงินส่วนหน้า พนักงานขนกระเป๋า เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจะถูกรวมโดยผู้จัดการ) ดังนั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรมจำนวน 340 ชุด และพนักงานบริการส่วนหน้าจำนวน 1,020-1,700 ชุด

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมรายชื่อ ที่อยู่ และข้อมูลต่าง ๆ ของโรงแรมจากฐานข้อมูลการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ โดยมีรายละเอียดการเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

2.1 การจัดส่งแบบสอบถาม

ผู้วิจัยโทรศัพท์ไปยังผู้จัดการโรงแรมหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล เพื่อตรวจสอบความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของโรงแรม และความถูกต้องของชื่อและที่อยู่โรงแรม ตลอดจนสอบถามถึงผู้ประสานงานในการจัดเก็บข้อมูลก่อนส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จนครบ 340 โรงแรม หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงแรมโดยเอกสารที่ส่งไปแต่ละโรงแรมประกอบด้วยหนังสือนำจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถาม 2 ชุด จำนวน 6 ฉบับซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามระดับองค์กร 1 ฉบับ โดยให้ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ตอบ และแบบสอบถามระดับบุคคลจำนวน 5 ฉบับ โดยให้พนักงานบริการส่วนหน้าเป็นผู้ตอบ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ส่งซองเปล่าติด

แสดมปีไปพร้อมกัแบบสอบถาม เพื่ออำนวยการความสะดวกในการส่งข้อมูลกลับมายังผู้วิจัย โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ในการเตรียมและจัดส่งแบบสอบถาม คือ ตั้งแต่วันที่ 15 - 31 สิงหาคม 2558 รายละเอียดการจัดส่งแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนแบบสอบถามที่ถูกจัดส่งทางไปรษณีย์

จังหวัด	จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์	
	ผู้บริหาร (ชุด)	พนักงาน (ชุด)
กรุงเทพมหานคร	84	420
ชลบุรี	63	315
ภูเก็ต	59	295
เชียงใหม่	38	190
สุราษฎร์ธานี	24	120
สงขลา	20	100
กระบี่	18	90
ประจวบคีรีขันธ์	14	70
เชียงราย	12	60
เพชรบุรี	8	40
รวม	340	1,700

จากตาราง 13 สามารถสรุปได้ว่า ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงแรมที่อยู่ในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรกของประเทศ จำนวน 340 แห่ง เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรมซึ่งเป็นตัวแทนในระดับองค์กร จำนวน 340 คน และพนักงานบริการส่วนหน้าซึ่งเป็นตัวแทนระดับบุคคล จำนวน 1,700 ชุด

2.2 การส่งแบบสอบถามกลับ

สำหรับการส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้ระบุระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนมาในแบบสอบถามอย่างชัดเจน โดยใช้ระยะเวลา 4 สัปดาห์ในการจัดเก็บแบบสอบถาม คือ 1 - 30 กันยายน 2558 ซึ่งในการส่งแบบสอบถามครั้งแรกผู้วิจัยได้รับกลับมาจำนวน 83 โรงแรม คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 24.41 กรณีแบบสอบถามยังตอบไม่ครบถ้วน

ผู้วิจัยจะดำเนินการประสานและส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงแรมอีกครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารโรงแรมดำเนินการตอบแบบสอบถามหรือเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าเพื่อตอบแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนที่ผู้วิจัยต้องการ

2.3 การติดตามแบบสอบถามครั้งที่หนึ่ง

กรณีที่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปแล้วและไม่ได้รับคืนภายในระยะเวลาตามที่ระบุไว้ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามแบบสอบถามคืนทางโทรศัพท์ ผู้วิจัยพบว่า มีบางโรงแรมที่ยังไม่ได้รับเอกสารแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดส่งแบบสอบถามให้ใหม่ซ้ำอีกครั้ง จำนวน 75 โรงแรม สำหรับการติดตามแบบสอบถามครั้งที่หนึ่ง ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาการตอบกลับเป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ คือ 1 – 31 ตุลาคม 2558 เมื่อครบกำหนดผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับมาอีกจำนวน 55 โรงแรม ดังนั้น แบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 138 โรงแรม คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 40.59

2.4 การติดตามแบบสอบถามครั้งที่สอง

ภายหลังจากการติดตามแบบสอบถามครั้งที่หนึ่ง เมื่อยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในระยะเวลาตามที่ระบุไว้ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามแบบสอบถามคืนทางโทรศัพท์เป็นครั้งที่สอง สำหรับการติดตามแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการรออีก 4 สัปดาห์ คือ 1 – 30 พฤศจิกายน 2558 เมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยได้แบบสอบถามเพิ่มมาอีก 19 โรงแรม และในการติดตามครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับการปฏิเสธการให้ข้อมูลจำนวน 68 โรงแรม โดยทางโรงแรมให้เหตุผลว่าทางโรงแรมไม่สะดวกในการให้ข้อมูล ดังนั้น แบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมดมีจำนวน 157 โรงแรม อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 46.18 โดยรายละเอียดในการเก็บแบบสอบถามแยกตามรายจังหวัดสามารถสรุปได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละแบบสอบถามที่รับคืนของกลุ่มตัวอย่างทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

จังหวัด	จำนวนแบบสอบถามที่รับคืน			
	ผู้บริหาร	ร้อยละรับคืน	พนักงาน	ร้อยละรับคืน
กรุงเทพมหานคร	28	33.33	130	30.95
ชลบุรี	23	36.51	108	34.29
ภูเก็ต	30	50.85	138	46.78
เชียงใหม่	15	39.47	72	37.89
สุราษฎร์ธานี	9	37.50	42	35.00
สงขลา	16	80.00	77	77.00
กระบี่	10	55.56	49	54.44
ประจวบคีรีขันธ์	12	85.71	54	77.14
เชียงราย	10	83.33	45	75.00
เพชรบุรี	4	50.00	18	45.00
รวม	157		733	

จากตาราง 14 สามารถสรุปได้ดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งสิ้น 3 เดือนครึ่ง คือ ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม – 30 พฤศจิกายน 2558 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 157 โรงแรม คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 46.18 แต่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้เพียง 155 โรงแรม คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 45.59 เนื่องจาก แบบสอบถามของ 2 โรงแรมไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้น ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจากระดับองค์กรได้ 155 ชุด และระดับพนักงานบริการส่วนหน้าจำนวน 733 ชุด โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนระดับองค์กรและระดับพนักงานในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เชียงราย และสงขลามากที่สุดสามลำดับแรก

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โดยทั่วไปกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ควรมีไม่น้อยกว่า 100 กลุ่มตัวอย่าง (Hair et al., 2010; In'nami & Koizumi, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ของ Anderson และ Gerbing (1988) และ Ding, Velicer, และ Harlow (1995) ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเท่ากับ 100 – 150 กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 100 เพียงพอต่อภาวะการลู่เข้า (Convergence) และถ้ามีกลุ่มตัวอย่าง

เท่ากับ 150 เพียงพอสำหรับภาวะการลู่เข้าและเพียงพอต่อการค้นหาคำตอบที่เหมาะสมสำหรับการใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Iacobucci, 2010) นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า 200 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การศึกษาของ Shih และคณะ (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจในประเทศไทย (ใต้หวัน) ซึ่งเก็บข้อมูลจาก หัวหน้างาน 174 คน และพนักงาน 1,048 คน โดยวิเคราะห์แบบจับคู่กันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ดังนั้น จำนวนหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์เท่ากับ 174 กลุ่มตัวอย่างและการศึกษาของ Gavino และคณะ (2012) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานในระดับบุคคลของร้านค้าปลีกในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้จัดการร้าน 198 คน และพนักงาน 198 คน โดยวิเคราะห์แบบจับคู่กันระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ดังนั้น จำนวนหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์เท่ากับ 198 กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการศึกษาในธุรกิจโรงแรม มีงานวิจัยที่ใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า 200 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การศึกษาของ Karatepe (2013) ซึ่งเป็นการศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศโรมาเนีย ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้จัดการโรงแรม 110 คน และพนักงานบริการส่วนหน้า 110 คน โดยวิเคราะห์แบบจับคู่กันระหว่างผู้จัดการและพนักงานบริการส่วนหน้า ดังนั้น จำนวนหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์เท่ากับ 110 กลุ่มตัวอย่างและการศึกษาของ Salanova และคณะ (2005) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมกับความผูกพันในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงาน 342 คน และลูกค้า 1,140 คน จาก 114 โรงแรม โดยหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์คือโรงแรม ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 114 โรงแรม

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นซึ่งเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ในทางทฤษฎีกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างค้นพบว่าควรมีไม่น้อยกว่า 100 กลุ่มตัวอย่าง (Anderson & Gerbing, 1988; Ding et al., 1995; Hair et al., 2010; Iacobucci, 2010; In'nami & Koizumi, 2013) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่เก็บข้อมูลจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 100 - 200 กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ (Gavino et al., 2012; Karatepe, 2013; Salanova et al., 2005; Shih et al., 2013) ดังนั้น ด้วยเหตุผลและหลักฐานจากวรรณกรรมที่ผ่านมาข้างต้น จึงนำไปสู่ข้อสรุปว่ากลุ่มตัวอย่างโรงแรมจำนวน 155 แห่ง ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวนเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และ 2) การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนคือ การเก็บรวบรวมจากฐานข้อมูล และการเก็บรวบรวมทางไปรษณีย์ (Mailing) ในส่วนของการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยการวิจัยครั้งนี้หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ โรงแรมในประเทศไทย ในแต่ละโรงแรมผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม 1 ชุดซึ่งเป็นตัวแทนในระดับองค์การ และพนักงานบริการส่วนหน้า 3-5 ชุดซึ่งเป็นตัวแทนในระดับบุคคล เมื่อผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล พบว่า แบบสอบถามที่ถูกส่งมาจาก 2 โรงแรม ไม่มีแบบสอบถามในส่วน of พนักงานบริการส่วนหน้า ทำให้ข้อมูลของทั้ง 2 โรงแรมขาดในส่วน of ข้อมูลระดับบุคคล และเมื่อติดต่อกลับไปยังโรงแรมเพื่อให้ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน แต่ทางโรงแรมไม่สะดวกในการเก็บข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงตัดแบบสอบถามของทั้ง 2 โรงแรมออกไปโดยไม่นำมาวิเคราะห์

2. การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ

การตรวจสอบก่อนนำข้อมูลส่วนนี้ไปวิเคราะห์ทางสถิติมีความสำคัญมาก เนื่องจากหากข้อมูลมีความไม่สมบูรณ์หรือมีข้อผิดพลาดอาจมีผลต่อการตีความหมายและเกิดความเสียหายต่อผลของการวิเคราะห์ข้อมูล และเมื่อนำผลการวิจัยไปใช้อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ดังนั้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลจึงควรมีการตรวจสอบข้อมูล (Screening Data) และการทำความสะอาดข้อมูล (Cleaning Data) เริ่มจากการตรวจสอบข้อมูลสูญหาย (Missing Data) ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ขาดหายไปจากการตอบแบบสอบถาม สำหรับการศึกษานี้ใช้วิธีการแทนค่า (Imputation) ด้วยค่าเฉลี่ยของตัวแปรนั้น (Mean Substitution) การแทนค่าด้วยวิธีนี้เกิดจากสมมติฐานที่ว่าค่าของข้อมูลสูญหายควรจะต้องมีค่าใกล้เคียงกับหน่วยตัวอย่าง (อิศรภรณ์ รินโรสง, 2558ก) ต่อมาได้ตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร (Normality) ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าตัวแปรมีการแจกแจงปกติหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เกณฑ์ในการพิจารณาว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ คือ ค่าความเบ้และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -2 ถึง +2 (Garson, 2012) หลังจากได้ตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรพบว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ ดังนั้น ข้อมูลที่ผ่านการ

ตรวจสอบข้อมูล และการทำความสะอาดข้อมูลสำหรับการศึกษารุ่นนี้จึงมีความพร้อมเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลก่อนจะวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การตรวจสอบข้อมูลสูญหาย และการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม การรวมค่าข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากครบกำหนดการเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความสมบูรณ์และครบถ้วนของแบบสอบถามทั้ง 155 โรงแรม และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์แต่ละข้อคำถามกับภาพรวมของเครื่องมือทั้งหมด และความสอดคล้องภายใน โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาวิธีการของครอนบาค ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดฉบับ

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	แบบสอบถามฉบับจริง (n = 155)	
		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด
		รายข้อ	ฉบับ
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง			.962
1.1 การฝึกอบรม	6	.826 - .905	.954
1.2 การให้รางวัล	5	.846 - .903	.953
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ	4	.664 - .869	.916

ตาราง 15 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวน ข้อ	แบบสอบถามฉบับจริง	
		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	8	.802 - .867	.955
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน			.955
3.1 พลังในการทำงาน	3	.795 - .863	.912
3.2 ความเสียสละอุทิศตน	3	.750 - .771	.872
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน	3	.814 - .857	.920
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	7	.440 - .652	.814
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร			.935
5.1 การให้ความช่วยเหลือ	5	.505 - .722	.835
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	5	.727 - .815	.908
5.3 ความอดทนอดกลั้น	5	.441 - .720	.810
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่	5	.481 - .660	.775
5.5 การให้ความร่วมมือ	4	.457 - .712	.803
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร			.942
6.1 ด้านการเงิน	3	.409 - .671	.729
6.2 ด้านลูกค้า	5	.371 - .662	.777
6.3 ด้านกระบวนการภายใน	5	.769 - .843	.929
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4	.573 - .782	.859

การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคำถามแต่ละข้อกับคำถามรวมทั้งฉบับ โดยเกณฑ์มาตรฐานกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมมีค่าเป็นบวก และมีค่ามากกว่า 0.30 หากน้อยกว่า 0.30 คำถามข้อนั้นจะถูกตัดไป (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร, 2555) จากตาราง 15 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่า 0.371 - 0.905 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นคำถามที่ดี นอกจากนี้ เกณฑ์มาตรฐานกำหนดว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาวิธีการของครอนบาคในแต่ละตัวแปรควรมีค่ามากกว่า 0.70 (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร, 2555; Tavakol & Dennick, 2011) และจากตาราง 15 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่า 0.814 - 0.962 ซึ่งแต่ละตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร, 2555) แสดงว่าทุกตัวแปรมีค่าความเชื่อมั่นรวมของข้อคำถามอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น แบบสอบถามนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556; ยุทธ ไกยวรรณ, 2556)

3. การรวมค่าข้อมูล (Data Aggregation) และระดับการวิเคราะห์ (Level of Analysis)

เนื่องจากการเก็บข้อมูลในส่วนระดับบุคคลซึ่งตอบโดยพนักงานบริการส่วนหน้าจะเป็นการเก็บข้อมูล 3-5 คนต่อผู้บริหาร 1 คนในแต่ละโรงแรม ดังนั้น จึงต้องคำนวณค่าเฉลี่ยของตัวแปรทุกตัวที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของพนักงาน ผลจากการรวมค่าตัวแปรทำให้ตัวแปรระดับบุคคลซึ่งมีจำนวน 733 ชุด ลดลงเหลือ 155 ชุด ซึ่งเท่ากับจำนวนการตอบแบบสอบถามในระดับองค์การซึ่งตอบโดยผู้บริหาร ผู้วิจัยจำเป็นต้องตรวจสอบการรวมค่าข้อมูลจากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์การด้วยการวิเคราะห์ค่า 1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC: Intraclass Correlation Coefficients) ประเภท ICC(1) และ ICC(2) โดยค่า ICC(1) คือ ดัชนีความเที่ยงระหว่างผู้ให้คะแนน (Interrater Reliability) (Vanno, Kaemkate, & Wongwanich, 2016) เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ ICC(1) ควรมีค่ามากกว่า 0.12 (James, 1982) และค่า ICC(2) คือ การประมาณค่าความเที่ยงของค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Vanno et al., 2016) เกณฑ์ในการพิจารณา คือ ค่า ICC(2) ควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Baluch et al., 2013) และ 2) ค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ($r^*_{wg(j)}$: Within Group Agreement) เพื่อประเมินความเห็นพ้องภายในกลุ่ม เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ ค่า $r^*_{wg(j)}$ ควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Klein & Kozlowski, 2000)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้ตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์สำหรับการศึกษาบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงในงานวิจัยและมีการพัฒนาโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง (โกศล จิตวิรัตน์, ทักษิณา เครือหงส์ และเนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2554; อิศร์ภูรัฐ รินไธสง, 2558ข) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์โมเดลการวัดเป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

4.1.1 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลการวัด (Model Identification)

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลใช้สูตรของ t โดยที่

$$t \leq (p)(p+1) / 2$$

เมื่อ t คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ

p คือ ตัวแปรสังเกตได้

การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวจะเป็นไปได้ 3 ลักษณะ (อิสร์ภูรัฐ รินไธสง, 2558ข; Hair et al., 2010) คือ

ลักษณะที่ 1 ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่ามากกว่าจำนวนสมการที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล [$t > (p)(p+1) / 2$] กรณีนี้เรียกว่าโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่พอดี (Unidentified Model)

ลักษณะที่ 2 ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเท่ากับจำนวนสมการที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล [$t = (p)(p+1) / 2$] กรณีนี้เรียกว่าโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวได้พอดี หรือ โมเดลระบุพอดี (Just Identified Model)

ลักษณะที่ 3 ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าน้อยกว่าจำนวนสมการที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล $[t < (p)(p+1) / 2]$ กรณีนี้เรียกว่าโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี (Over Identified Model)

โมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวได้พอดี และโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดีสามารถวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ แต่ถ้าโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่พอดี จะไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เนื่องจากค่าองศาอิสระติดลบ (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2557)

4.1.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation)

การประมาณค่าพารามิเตอร์เป็นการนำข้อมูลจากตัวแปรสังเกตได้ซึ่งได้มาจากกลุ่มตัวอย่างมาประมาณค่าพารามิเตอร์ เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ค่าเศษเหลือ ในการประมาณค่าพารามิเตอร์จะมีลักษณะเป็นการทวนซ้ำ (Iteration) โดยการประมาณค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของประชากร (Σ) ซึ่งเป็นการประมาณค่ามาจากโมเดลที่สร้างขึ้น ค่าที่ได้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของโมเดลแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง (S) ถ้านำเมทริกซ์มาเปรียบเทียบแล้วมีความคลาดเคลื่อนน้อยก็หมายความว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีการประมาณพารามิเตอร์มีหลายแบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลการวัด เช่น วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (ML: Maximum Likelihood), วิธีกำลังสองน้อยที่สุดวางนัยทั่วไป (GLS: Generalized Least Squares), วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (WLS: Generally Weighted Least Squares) หรือ วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (ULS: Unweighted Least Squares)

การศึกษาในครั้งนี้ใช้การประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (ML) เนื่องจากตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นค่าต่อเนื่อง และมีการแจกแจงปกติ นอกจากนี้วิธีการนี้ยังเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมว่า มีความแม่นยำในการประมาณพารามิเตอร์ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2558ข)

4.1.3 ความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ (Factor Loadings)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized) อย่างน้อยควรมีค่า 0.50 ขึ้นไป และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010)

4.1.4 ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability)

ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบเป็นการประเมินค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบสำหรับตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยการหาความสอดคล้องภายในของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency) ซึ่งเป็นการประเมินความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR: Composite Reliability) โดยค่า CR มีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป แสดงว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดี หรือมีค่าระหว่าง 0.6 – 0.7 ก็ยอมรับได้ แต่ต้องพิจารณากับเกณฑ์อื่น ๆ สำหรับค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

4.1.5 การประเมินความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity)

การหาค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE: Average Variance Extracted) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้บอกปริมาณความแปรปรวนโดยรวมของตัวบ่งชี้สำหรับตัวแปรแฝง ซึ่งถ้าค่าความแปรปรวนที่สกัดได้มีค่าสูง แสดงว่าตัวบ่งชี้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝง โดยค่า AVE ควรมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

4.1.6 การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบค่า AVE ขององค์ประกอบหนึ่ง ๆ กับค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างองค์ประกอบนั้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ โดยค่า AVE ที่สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (ไซยันต์ สกุลศรีประเสริฐ, 2556; อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2558ข)

เมื่อตรวจสอบโมเดลการวัดตามวิธีการข้างต้นแล้วพบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากนั้นดำเนินการในขั้นตอนถัดไป

4.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model)

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยปรับปรุงและสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนคำนวณขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของโมเดลสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องดังต่อไปนี้

4.2.1 ดัชนีวัดความกลมกลืนสมบูรณ์ (Absolute Fit Measures)

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าที่ใช้วัดความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ถ้าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องกัน ดังนั้น ค่าไค-สแควร์ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถระบุได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2558; Hu & Bentler, 1999)

2) ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์กับองศาอิสระ (df) โดยกำหนดให้ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และหากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 2.00-5.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

3) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR: Standard Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าดัชนี SRMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตาม ถ้าค่า SRMR ต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556; Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999)

4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA: Root Mean Square of Error Approximation) แสดงถึงค่าเฉลี่ยของความแตกต่างต่อองศาอิสระ ดังนั้น RMSEA ของโมเดลที่มีความสอดคล้องควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ RMSEA มีการกำหนดไว้ว่า ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมเหตุสมผล และถ้า RMSEA มีค่ามากกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงควรมีการปรับปรุงโมเดล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

4.2.2 ดัชนีความกลมกลืนเพิ่มขึ้น (Incremental Fit Indices)

1) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI: Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบความกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับแบบจำลองอิสระ ค่า CFI จะอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีความสอดคล้องดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยถ้าค่า CFI มากกว่า 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Hair et al., 2010)

2) ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI: Tucker-Lewis Index) หรือบางครั้งเรียกว่า Non-Normed Fit Index (NNFI) โดยถ้าค่า TLI มีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999)

ดังนั้น การวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างใช้การวัดความสอดคล้องด้วยดัชนี 2 กลุ่ม คือ ดัชนีวัดความกลมกลืนสมบูรณ์ ซึ่งนำเสนอโดยค่าสถิติไค-สแควร์, ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์, SRMR และ RMSEA และดัชนีความกลมกลืนเพิ่มขึ้น ซึ่งนำเสนอโดยค่า CFI และ ค่า TLI ซึ่งสรุปได้ดังตาราง 16

ตาราง 16 เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้าง

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	น้อยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df)	น้อยกว่า 2.0
SRMR	น้อยกว่า .08
RMSEA	น้อยกว่า .08
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95
TLI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95

ที่มา: กัลยา วานิชย์บัญชา, (2556); Bentler, 1990; Hair, et al. (2010); Hu & Bentler, 1999

ตาราง 16 เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้าง โดยโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นควรมีค่าไค-สแควร์ที่ระดับน้อยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า SRMR และค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.08 ค่า CFI และค่า TLI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ดังนั้น หากโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างมีค่าตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแสดงว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

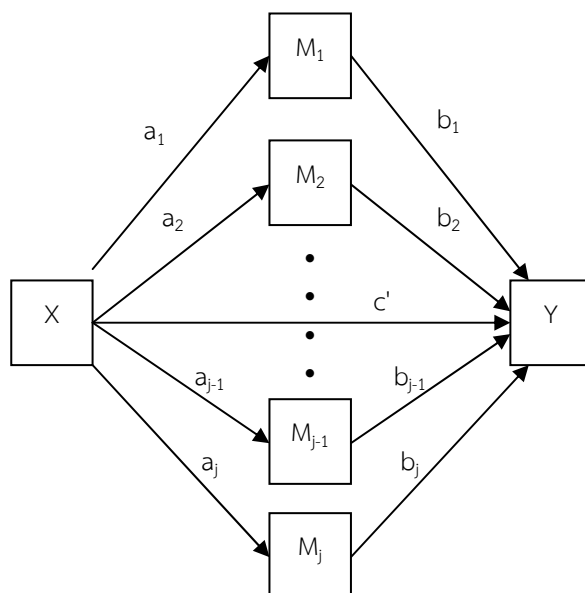
4.3 การปรับโมเดล (Model Modification)

ในกรณีโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎียังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยสามารถปรับโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างได้โดยการพิจารณาที่ค่าดัชนีปรับโมเดล (Modification Indices) จากโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเลือกปรับเฉพาะ

ในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อน เนื่องจากไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างของโมเดลตามสมมติฐาน (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2557; อิศริฎฐ์ รินโรสง, 2558ข)

4.4 การทดสอบการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

โมเดลสมการโครงสร้างที่ทดสอบบทบาทของตัวแปรคั่นกลางสามารถใช้ภาพประกอบ 17 เพื่ออธิบายการทดสอบการเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดย M_j คือ ตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) โดยการทดสอบนั้นจะทดสอบว่าตัวแปร M_j เป็นตัวแปรคั่นกลางหรือไม่ หรือทดสอบว่า M_j เป็นตัวแปรคั่นกลางประเภทไหน สามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพประกอบ 17 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) ตัวแปรคั่นกลาง (M) และตัวแปรตาม (Y)

ที่มา: Preacher & Hayes (2008)

4.4.1 การทดสอบบทบาทของตัวแปรคั่นกลางแล้วพบว่า M_j เป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงว่า a_j และ b_j มีนัยสำคัญ แต่ถ้า a_j หรือ b_j ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีการส่งผ่านของตัวแปรคั่นกลาง

4.4.2 การทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมสามารถทดสอบด้วยการเปรียบเทียบ a_j b_j กับอิทธิพลทางตรง แล้วพบว่า

1) ถ้า a_j b_j มีนัยสำคัญ แต่ c' ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าเป็นการคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Complete mediation หรือ Perfect mediation)

2) ถ้า a_j , b_j มีนัยสำคัญ และ c' มีนัยสำคัญ แสดงว่าเป็นการ
คั่นกลางแบบบางส่วน (Partial mediation)

4.4.3 สัดส่วนการส่งผ่าน (The mediation proportion) คือ ความ
แปรปรวนของ Y อธิบายโดย X สามารถคำนวณได้จาก $a_j b_j / (a_j b_j + c')$ หรือสัดส่วนของอิทธิพล
ทางอ้อม (IE: Indirect Effect) ต่ออิทธิพลรวม (TE: Total Effect) (มนตรี พิริยะกุล, 2558;
Iacobucci, Saldanha, & Deng, 2007; Preacher & Hayes, 2008)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และ (2) ตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 3 ระดับของการวิเคราะห์

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาในโมเดล

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ทั้งนี้ก่อนการนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ และตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย ดังตาราง 17 และ ตาราง 18

ตาราง 17 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Mean/M	ค่าเฉลี่ย
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Min	ค่าต่ำสุด
Max	ค่าสูงสุด
Sk	ค่าความเบ้
Ku	ค่าความโด่ง
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์
df	ค่าองศาอิสระ
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า
CFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์
TLI	ดัชนี Tucker และ Lewis
S.E.	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
Z	ค่าอัตราส่วน Z ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
TE	ขนาดอิทธิพลรวม
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง
λ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
CR	ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง
AVE	ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย

ตาราง 17 แสดงสัญลักษณ์ที่ถูกนำมาใช้สำหรับการนำเสนอผลการวิจัย และใช้สำหรับอธิบายค่าทางสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยการอธิบายค่าสถิติส่วนใหญ่จะอยู่ในตอนที่ 2 ซึ่งเป็นค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรที่ศึกษา และตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตาม

วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าองศาอิสระ ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดัชนี Tucker และ Lewis ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าอัตราส่วน Z ที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย

ตาราง 18 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในผลการวิจัย

สัญลักษณ์	ความหมาย
hpws	ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง
tr	การฝึกอบรม
rw	การให้รางวัล
go	โอกาสการเติบโตในอาชีพ
p	การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (ตัวแปรแฝง)
pos	การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (ตัวแปรสังเกตได้)
ee	ความผูกพันในงานของพนักงาน
vig	พลังในการทำงาน
ded	ความเสียสละอุทิศตน
abs	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน
i	พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (ตัวแปรแฝง)
irb	พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (ตัวแปรสังเกตได้)
ocb	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
alt	การให้ความช่วยเหลือ
cou	การคำนึงถึงผู้อื่น
sport	ความอดทนอดกลั้น
cons	การมีสำนึกในหน้าที่
civic	การให้ความร่วมมือ
bsc	ผลการดำเนินงานขององค์การ
fi	มุมมองด้านการเงิน
cus	มุมมองด้านลูกค้า
in	มุมมองด้านกระบวนการภายใน
got	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตาราง 18 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร โดยตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (hpws) มี 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การฝึกอบรม (tr) การให้รางวัล (rw) และโอกาสการเติบโตในอาชีพ (go) ตัวแปรแฝงการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (p) มีตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรเดียว คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (pos) ตัวแปรแฝงความผูกพันในงานของพนักงาน (ee) มี 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ พลังในการทำงาน (vig) ความเสียสละอุทิศตน (ded) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน (abs) ตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (i) มีตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรเดียวคือ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (irb) ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 5 ตัวแปรสังเกตได้ (ocb) ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ (alt) การคำนึงถึงผู้อื่น (cou) ความอดทนอดกลั้น (sport) การมีสำนึกในหน้าที่ (cons) และการให้ความร่วมมือ (civic) และสุดท้ายตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร (bsc) มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (fi) มุมมองด้านลูกค้า (cus) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (in) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (got)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ในส่วนนี้การนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งนำเสนอเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล ซึ่งตอบโดยพนักงานบริการส่วนหน้า จำนวน 733 คน และระดับองค์กร ตอบโดยผู้บริหารโรงแรม จำนวน 155 คน โดยมีรายละเอียดดังตาราง 19 และตาราง 20

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับบุคคล

(n = 733)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	491	67
ชาย	233	31.8
ไม่ระบุ	9	1.2

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	138	18.8
26-35	369	50.4
36-45	163	22.2
45 ปี ขึ้นไป	55	7.5
ไม่ระบุ	8	1.1
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	251	34.2
ปริญญาตรี	468	63.9
สูงกว่าปริญญาตรี	11	1.5
ไม่ระบุ	3	0.4
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
พนักงานต้อนรับ	437	59.6
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	95	12.3
พนักงานเก็บเงิน	58	7.9
พนักงานขนกระเป๋า	41	5.6
พนักงานเสิร์ฟ	20	2.7
พนักงานสำรองห้องพัก	18	2.4
พนักงานรับโทรศัพท์	16	2.2
ผู้จัดการห้องอาหาร	10	1.4
แม่บ้าน	10	1.4
พนักงานขับรถ	5	0.7
พนักงานอำนวยความสะดวก	3	0.4
ไม่ระบุ	20	2.7

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	65	8.9
1-3 ปี	398	54.3
4-6 ปี	101	13.8
7-10 ปี	76	10.3
มากกว่า 10 ปี	76	10.3
ไม่ระบุ	17	2.4

จากตาราง 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในระดับบุคคลซึ่งเป็นพนักงานบริการส่วนหน้า จำนวน 733 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 491 คน คิดเป็นร้อยละ 67 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26-35 ปี จำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 50.4 รองลงมาคือช่วงอายุ 36-45 จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 468 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมาคือศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ตำแหน่งปัจจุบันที่มีจำนวนมากที่สุด คือ พนักงานต้อนรับ (Receptionist/ Guest Service Agent) จำนวน 437 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมาคือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และระยะเวลาทำงาน 1-3 ปีมีจำนวนมากที่สุด คือมีจำนวน 398 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมาคือ ระยะเวลา 4-6 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8

ตาราง 20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับองค์การ

ข้อมูลทั่วไป	(n = 155)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	98	63.2
ชาย	57	36.8
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	1	0.6
26-35	46	29.7
36-45	47	30.3
45 ปี ขึ้นไป	61	39.4
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	7.0
ปริญญาตรี	119	76.9
สูงกว่าปริญญาตรี	25	16.1
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้จัดการทั่วไป	51	33.0
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	58	37.4
ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	4	2.6
ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ	18	11.6
กรรมการผู้จัดการ	13	8.4
ผู้อำนวยการฝ่ายสำรองห้องพัก	5	3.2
เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายบุคคล	1	0.6
ผู้จัดการฝ่ายขาย	3	1.9
ไม่ระบุ	2	1.3

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาทำงาน		
1-3 ปี	44	28.4
3-6 ปี	34	21.9
6-10 ปี	32	20.7
มากกว่า 10 ปี	43	27.7
ไม่ระบุ	2	1.3
จำนวนพนักงาน		
ไม่เกิน 100 คน	57	36.7
101-200 คน	50	32.3
201-300 คน	15	9.7
301-400 คน	15	9.7
401-500 คน	6	3.9
มากกว่า 500 คนขึ้นไป	12	7.7
จำนวนห้องพัก		
60-150 ห้อง	60	38.7
150 ห้องขึ้นไป	95	61.3
ระดับมาตรฐานของโรงแรม		
3 ดาว	67	43.2
4 ดาว	54	34.8
5 ดาว	34	22.0
รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ		
ส่วนบุคคล ห้างหุ้นส่วนที่ไม่เป็นนิติบุคคล	2	1.3
ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด	25	16.1
บริษัทจำกัด	128	82.6
สัดส่วนการลงทุน		
ไม่มีการลงทุนจากต่างประเทศ	147	94.8
มีการลงทุนจากต่างประเทศ	8	5.2

จากตาราง 20 พบว่า แบบสอบถามในระดับองค์การจำนวน 155 โรงแรม ซึ่งแบบสอบถามในส่วนนี้ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ตอบ และส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 อยู่ในช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาคือช่วงอายุ 36-45 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 ในปัจจุบันตำแหน่งที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 รองลงมาคือ ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 33 ระยะเวลาทำงาน 1-3 ปีมีจำนวนมากที่สุด คือมีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 รองลงมาคือ ระยะเวลามากกว่า 10 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7

โรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพนักงานไม่เกิน 100 คน จำนวน 57 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมา คือ โรงแรมที่มีพนักงานจำนวน 101-200 คน จำนวน 50 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.3 และโรงแรมส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนห้องพักมากกว่า 150 ห้อง จำนวน 95 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาคือมีจำนวนห้องพัก 60-150 ห้อง จำนวน 60 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.7 ระดับมาตรฐานโรงแรมส่วนใหญ่ คือ 3 ดาว มีจำนวน 67 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือ โรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 54 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.8 รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 128 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 82.6 รองลงมาคือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.1 และโรงแรมส่วนใหญ่ไม่มีการลงทุนจากต่างประเทศ จำนวน 147 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 94.8 ส่วนอีก 8 แห่งมีการลงทุนจากต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งมีทั้งสิ้น 17 ตัวแปร การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	Sk	Ku
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง						
1.1 การฝึกอบรม	3.92	.393	2.30	5.00	-.375	1.244
1.2 การให้รางวัล	3.78	.460	1.84	5.00	-.315	1.372
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ	4.02	.402	3.05	5.00	.263	-.060
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	3.80	.409	2.81	4.92	-.041	-.090
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน						
3.1 พลังในการทำงาน	4.65	.581	3.13	5.80	-.460	-.014
3.2 ความเสียสละอุทิศตน	4.82	.530	3.47	6.00	-.296	-.398
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน	4.98	.479	3.53	6.00	-.461	.029
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	4.24	.249	3.66	5.00	.262	.273
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร						
5.1 การให้ความช่วยเหลือ	4.22	.272	3.52	4.96	-.210	-.152
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	4.22	.339	3.20	5.00	-.152	.157
5.3 ความอดทนอดกลั้น	4.09	.303	3.36	5.00	.353	.275
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่	3.92	.318	3.08	4.76	-.050	.076
5.5 การให้ความร่วมมือ	4.09	.303	3.35	5.00	.413	.243
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร						
6.1 ด้านการเงิน	3.67	.702	1.67	5.00	-.306	.117
6.2 ด้านลูกค้า	3.73	.648	2.20	5.00	-.290	-.143
6.3 ด้านกระบวนการภายใน	3.95	.660	2.20	5.00	-.294	-.029
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	3.80	.674	2.50	5.00	-.076	-.515

จากตาราง 21 พบว่า ตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.78 – 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.393 - 0.460 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีค่า 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่า 0.409 ตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.65 - 4.98 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.479 - 0.581 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่มีค่า 4.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่า .249 ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.92 – 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.272 - 0.339 และตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.67 – 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.648 - 0.702 โดยค่าเฉลี่ยของตัวแปรส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก สำหรับความเบ้ของข้อมูลในทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง

-0.461 - 0.413 และความโด่งอยู่ระหว่าง -0.515 – 1.372 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ ทุกตัวมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ เนื่องจาก ค่าความเบ้และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -2 ถึง +2 (Garson, 2012)

ตอนที่ 3 ระดับของการวิเคราะห์ (Level of Analysis)

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบการรวมค่าข้อมูลจากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กรด้วยการวิเคราะห์ค่า ICC(1), ICC(2) และ $r^*_{wg(j)}$ ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังตาราง 22

ตาราง 22 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นและค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

ตัวแปรระดับบุคคล	ICC(1)	ICC(2)	$r^*_{wg(j)}$
ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง	0.25	0.62	0.96
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	0.28	0.65	0.95
ความผูกพันในงานของพนักงาน	0.18	0.51	0.81
พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	0.13	0.41	0.96
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.14	0.42	0.98

จากตาราง 22 พบว่า ค่า ICC(1) ของทุกตัวแปรระดับบุคคลมีค่าอยู่ระหว่าง 0.13-0.28 ซึ่งมีค่าสูงกว่า 0.12 (James, 1982) แสดงว่า การให้คะแนนระดับบุคคลหรือพนักงานบริการส่วนหน้าเพียงคนเดียวซึ่งเป็นสมาชิกในโรงแรม สามารถทำให้ค่าเฉลี่ยระดับองค์กรเกิดความเที่ยงได้ ส่วนค่า ICC(2) ของทุกตัวแปรระดับบุคคลมีค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.65 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 0.70 (Baluch et al., 2013) โดย Klein และ Kozlowski (2000) อธิบายว่าค่า ICC (2) อาจต่ำกว่าเกณฑ์ได้ ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม ดังนั้น ค่า ICC(2) ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของการศึกษาครั้งนี้เกิดจากจำนวนพนักงานบริการส่วนหน้าที่ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงแรมมีจำนวน 3-5 คนเท่านั้น สำหรับค่า $r^*_{wg(j)}$ ของทุกตัวแปรระดับบุคคลมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81-0.98 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 (Klein & Kozlowski, 2000) แสดงว่า พนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมเดียวกันมีแนวโน้มที่จะรับรู้ร่วมกัน ดังนั้น จากค่า ICC(1), ICC(2) และ $r^*_{wg(j)}$ สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลในระดับบุคคลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้สามารถรวมค่าข้อมูลให้เป็นระดับองค์กรได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต่อไปในระดับองค์กรได้

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ในส่วนนี้แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงหาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร และปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) สำหรับเกณฑ์การพิจารณาปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) ดังตาราง 23

ตาราง 23 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร

ตัวแปร สังเกตได้	tr	rw	go	pos	vig	ded	abs	irb	alt	cou	sport	cons	civic	fi	cus	in	got
tr	1																
rw	.787**	1															
go	.695**	.565**	1														
pos	.463**	.389**	.563**	1													
vig	.429**	.406**	.452**	.537**	1												
ded	.347**	.346**	.424**	.493**	.850**	1											
abs	.298**	.321**	.308**	.360**	.789**	.850**	1										
irb	.379**	.315**	.464**	.375**	.502**	.500**	.502**	1									
alt	.467**	.469**	.450**	.373**	.479**	.519**	.534**	.551**	1								
cou	.284**	.313**	.323**	.292**	.426**	.419**	.465**	.476**	.736**	1							
sport	.344**	.377**	.293**	.429**	.473**	.427**	.423**	.451**	.658**	.604**	1						
cons	.445**	.478**	.426**	.387**	.514**	.516**	.470**	.436**	.596**	.491**	.553**	1					
civic	.459**	.480**	.454**	.396**	.426**	.403**	.390**	.497**	.538**	.458**	.519**	.645**	1				
fi	.337**	.371**	.390**	.241**	.300**	.256**	.259**	.253**	.354**	.328**	.352**	.438**	.331**	1			
cus	.333**	.374**	.364**	.312**	.310**	.261**	.255**	.267**	.382**	.355**	.391**	.456**	.384**	.727**	1		
in	.265**	.266**	.376**	.311**	.340**	.305**	.287**	.218**	.293**	.330**	.316**	.391**	.323**	.680**	.734**	1	
got	.300**	.286**	.366**	.272**	.344**	.297**	.232**	.224**	.240**	.239**	.298**	.400**	.265**	.679**	.690**	.830**	1

** $p < .01$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปรจากตาราง 23 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 136 คู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ คือตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.218 - 0.850 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีค่า 0.70 ถึง 0.90) มีจำนวน 8 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีค่าประมาณ 0.30 ถึง 0.70) มีจำนวน 103 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ (ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีค่าประมาณ 0.3 หรือต่ำกว่า) มีจำนวน 25 คู่ (ยุทธ ไกยวรรณ, 2555) แต่ไม่มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีค่าเท่ากับ 0.00 นอกจากนี้ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดมี 2 คู่คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพลังในการทำงานกับความเสียสละอุทิศตน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานกับความเสียสละอุทิศตน ($r = 0.850$) ส่วนตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ($r = 0.218$) และเมื่อพิจารณาปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 17 ตัวแปร ไม่ทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง เนื่องจากความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) ดังนั้น ตัวแปรจึงมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงและมีความเหมาะสมที่จะนำไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์สองขั้นตอน (A two-step procedure) (Anderson & Gerbing, 1988) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

4.1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลการวัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันว่าชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามโครงสร้างหรือตามทฤษฎีหรือไม่ ตัวบ่งชี้สำหรับการศึกษาคำครั้งนี้เป็นผลรวมจากหลายข้อคำถาม คือ การนำข้อคำถามจำนวนหลายข้อมารวมกันเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งอยู่ในรูปสเกลของผลรวมข้อคำถาม (Summated Scale)

การวิเคราะห์โมเดลการวัดเป็นแบบจำลองที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง 6 ตัว ประกอบด้วย ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร กับตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัว โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัดประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล 2) การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด 4) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด และ 5) การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนก โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

4.1.1 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ใช้สูตรของ t โดยที่ $t \leq (p)(p+1)/2$ เมื่อแทนจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ และตัวแปรสังเกตได้ในสูตร พบว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าต้องมีจำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 153 $[(17)(17+1)/2]$ ซึ่งในโมเดลการวัดนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณเท่ากับ 47 พารามิเตอร์ ได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 15 พารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อน 17 พารามิเตอร์ และค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัดจำนวน 15 พารามิเตอร์ ดังนั้น โมเดลนี้จึงเป็นโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี (Over Identified Model) แสดงว่าโมเดลนี้สามารถนำไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

4.1.2 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการวิเคราะห์พบว่าค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 215.66 องศาอิสระเท่ากับ 106 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 2.03 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.056 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.082 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 และดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.92 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดพบว่าไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่ามากกว่า 2.00 ค่า RMSEA มีค่าสูงกว่า 0.08 และค่า CFI กับค่า TLI มีค่าไม่ถึง 0.95 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดโดยพิจารณาที่ค่าดัชนีปรับโมเดลจากโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเลือกปรับเฉพาะในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อน ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเชื่อมเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนที่มีค่าดัชนีปรับโมเดลสูง ซึ่งพบว่ามีการปรับเชื่อมเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันทั้ง 3 คู่ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรมุมมองด้านกระบวนการภายในกับตัวแปรมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตซึ่งอยู่ในตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์การเดียวกัน 2) การเชื่อมความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรการให้ความช่วยเหลือกับตัวแปรการคำนึงถึงผู้อื่นซึ่งอยู่ในตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเดียวกัน และ 3) การเชื่อมความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรการฝึกอบรมกับตัวแปรการให้รางวัลซึ่งอยู่ในตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเดียวกัน

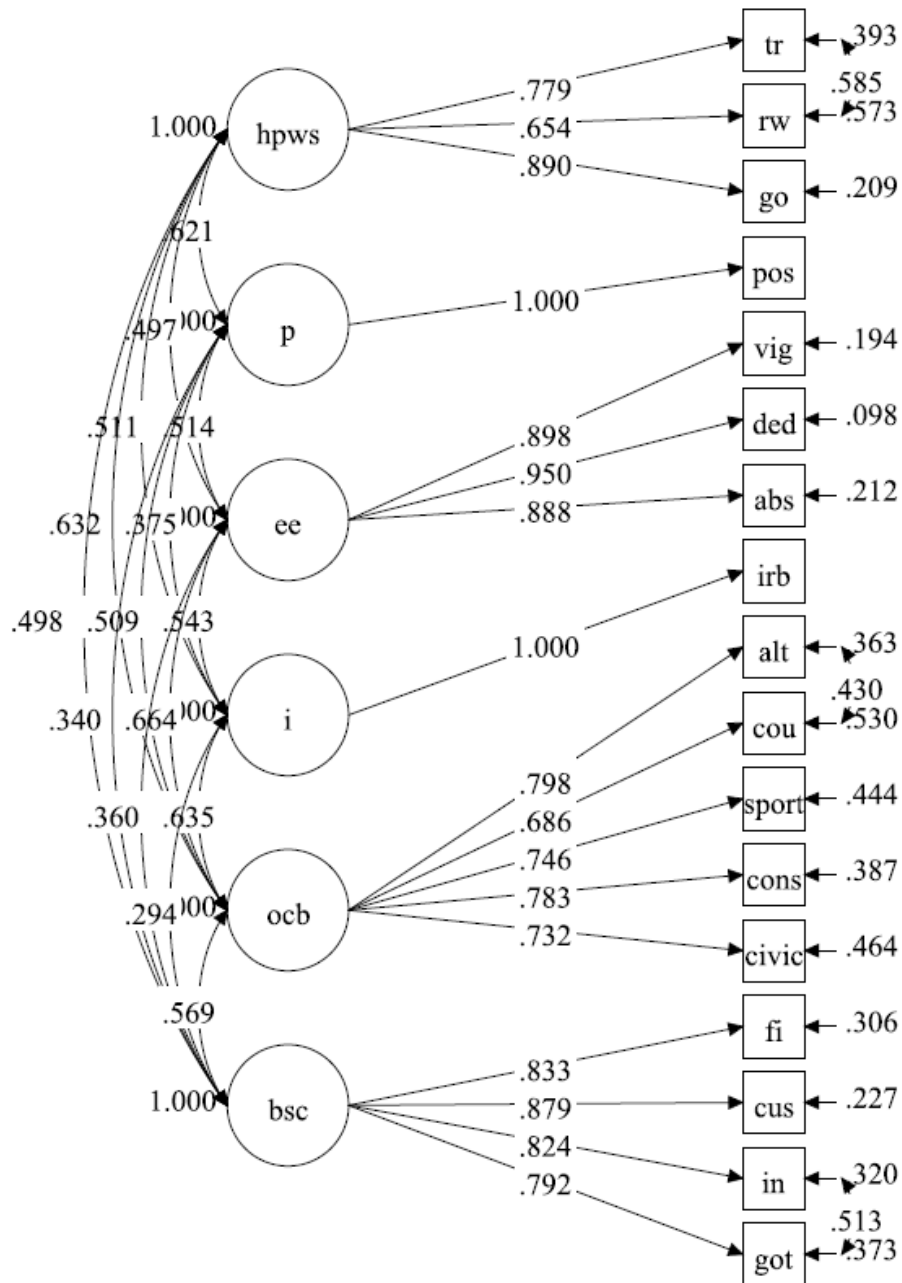
ผลจากการปรับโมเดลการวัดตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้โมเดลการวัดบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใหม่ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 152.44 องศาอิสระเท่ากับ 103 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.48 ค่า SRMR มีค่าเท่ากับ 0.044 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.056 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.97 และค่า TLI มีค่าเท่ากับ 0.97 รายละเอียดดังตาราง 24

ตาราง 24 ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ดัชนีความกลมกลืน	ก่อนปรับโมเดล	หลังปรับโมเดล	เกณฑ์การพิจารณา
Chi-square (χ^2)	215.66	152.44	$P < .05$
df	106	103	
χ^2 / df	2.03	1.48	< 2.0
SRMR	0.056	0.044	< 0.08
RMSEA	0.082	0.056	< 0.08
CFI	0.94	0.97	≥ 0.95
TLI	0.92	0.97	≥ 0.95

จากตาราง 24 พบว่า โมเดลการวัดหลังจากปรับโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า SRMR และ RMSEA มีค่าต่ำกว่า

0.08 ส่วนค่า CFI กับค่า TLI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดและข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลการวัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงได้ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 โมเดลการวัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภาพประกอบ 18 แสดงถึงโมเดลการวัดบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร และจากค่าสถิติในการตรวจสอบหาความกลมกลืน พบว่าโมเดลการวัดดังกล่าวประกอบ 16 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายความว่า การกำหนดองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ต้องการศึกษาทั้ง 6 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้จริง

4.1.3 การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด

การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัดเป็นการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอย่างน้อยควรมีค่า 0.50 ขึ้นไป และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010) ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด แสดงได้ดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	Z	R ²
	มาตรฐาน	คะแนนดิบ			
(n = 155)					
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง					
1.1 การฝึกอบรม	0.779	1.000	0.045	17.48***	0.607
1.2 การให้รางวัล	0.654	0.982	0.060	10.93***	0.427
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ	0.890	1.168	0.041	21.81***	0.791
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	1.000	1.000	-	-	1.000
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน					
3.1 พลังในการทำงาน	0.898	1.000	0.020	45.68***	0.806
3.2 ความเสียสละอุทิศตน	0.950	0.965	0.014	67.41***	0.902
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน	0.888	0.816	0.020	43.81***	0.788
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	1.000	1.000	-	-	1.000
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
5.1 การให้ความช่วยเหลือ	0.798	1.000	0.037	21.36***	0.637
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	0.686	1.071	0.050	13.58***	0.470
5.3 ความอดทนอดกลั้น	0.746	1.041	0.043	17.31***	0.556
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่	0.783	1.148	0.039	20.10***	0.613
5.5 การให้ความร่วมมือ	0.732	1.022	0.044	16.54***	0.536

ตาราง 25 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	Z	R ²
	มาตรฐาน	คะแนนดิบ			
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร					
6.1 ด้านการเงิน	0.833	1.000	0.032	25.86***	0.694
6.2 ด้านลูกค้า	0.879	0.974	0.028	31.34***	0.773
6.3 ด้านกระบวนการภายใน	0.824	0.930	0.033	24.80***	0.680
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	0.792	0.913	0.038	21.10***	0.627

*** $p < .001$

จากตาราง 25 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.50 คือมีค่าอยู่ระหว่าง 0.654-0.950 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงอยู่ในระดับดี โดยตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรโอกาสการเติบโตในอาชีพสูงที่สุด ($\lambda = 0.89, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.791 ส่วนตัวแปรแฝงความผูกพันในงานของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรความเสียสละอุทิศตนสูงที่สุด ($\lambda = 0.95, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.902 สำหรับ ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรการให้ความช่วยเหลือสูงที่สุด ($\lambda = 0.798, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.637 และตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรด้านลูกค้าสูงที่สุด ($\lambda = 0.879, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.773

4.1.4 ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด

ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด คือ การดูความคงเส้นคงวาในการวัด โดยพิจารณาจากการประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) โดยผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัดแสดงได้ดังตาราง 26

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด

(n = 155)			
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	CR	AVE	R ²
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง	0.82	0.61	
1.1 การฝึกอบรม			0.607
1.2 การให้รางวัล			0.427
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ			0.791
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร			1.000
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน	0.94	0.83	
3.1 พลังในการทำงาน			0.806
3.2 ความเสียสละอุทิศตน			0.902
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน			0.788
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่			1.000
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.87	0.56	
5.1 การให้ความช่วยเหลือ			0.637
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น			0.470
5.3 ความอดทนอดกลั้น			0.556
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่			0.613
5.5 การให้ความร่วมมือ			0.536
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.90	0.69	
6.1 ด้านการเงิน			0.694
6.2 ด้านลูกค้า			0.773
6.3 ด้านกระบวนการภายใน			0.680
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต			0.627

จากตาราง 26 พบว่า การประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.82-0.94 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่า ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี ส่วนค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.56-0.83 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ในโมเดลการวัดสามารถเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงได้

4.1.5 การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอยู่บนหลักการที่ว่า การวัดองค์ประกอบที่ต่างกันควรมีคุณลักษณะที่ต่างกัน โดยการเปรียบเทียบค่า AVE ขององค์ประกอบหนึ่ง ๆ กับค่า

สหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างองค์ประกอบนั้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ โดยค่า AVE ที่สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (ไชยันต์ สกฤตศรีประเสริฐ, 2556; อิศรัภรณ์ รินไธสง, 2558ข) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกแสดงได้ดังตาราง 27

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

องค์ประกอบ	hpws	ee	ocb	bsc
hpws	0.61			
ee	0.247	0.83		
ocb	0.399	0.441	0.56	
bsc	0.248	0.130	0.324	0.69

จากตาราง 27 ตัวเลขหนาทึบและอยู่ตามแนวทแยง คือ ค่า AVE ส่วนตัวเลขใต้แนวทแยง คือ ค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างองค์ประกอบ จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก พบว่า ค่า AVE มีค่าสูงกว่าค่าที่อยู่ในสมมติและแถวเดียวกันทุกค่า โดยค่า AVE ของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง (hpws) เท่ากับ 0.61 และมีค่าสูงกว่า 0.247, 0.399 และ 0.248 แสดงว่าองค์ประกอบระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ส่วนค่า AVE ของความผูกพันในงาน (ee) เท่ากับ 0.83 และมีค่าสูงกว่า 0.247, 0.441 และ 0.130 แสดงว่าองค์ประกอบความผูกพันในงานมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก สำหรับค่า AVE ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (ocb) เท่ากับ 0.56 และมีค่าสูงกว่า 0.399, 0.441 และ 0.324 แสดงว่าองค์ประกอบพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก และค่า AVE ของผลการดำเนินงานขององค์การ (bsc) เท่ากับ 0.69 และมีค่าสูงกว่า 0.248, 0.130 และ 0.324 แสดงว่าองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดของการศึกษานี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป

4.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model)

ในส่วนนี้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในโมเดล โดยโมเดลที่สร้างขึ้นเกิดจากทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธาระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลโครงสร้างสำหรับการศึกษาครั้งนี้ใช้สูตรของ t โดยที่ $t \leq (p)(p+1)/2$ เมื่อแทนจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ และตัวแปรสังเกตได้ในสูตร พบว่า จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าต้องมีจำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 153 $[(17)(17+1)/2]$ ซึ่งในโมเดลสมการโครงสร้างนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณเท่ากับ 45 พารามิเตอร์ ได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายใน 12 พารามิเตอร์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายนอก 3 พารามิเตอร์ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรแฝงภายใน 7 พารามิเตอร์ ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน 3 พารามิเตอร์ ความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายนอก 1 พารามิเตอร์ ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรแฝงภายใน 5 พารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายใน 12 พารามิเตอร์ และความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก 2 พารามิเตอร์ ดังนั้น โมเดลโครงสร้างนี้จึงเป็นโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี แสดงว่าโมเดลนี้สามารถนำไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

4.2.2 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากการวิเคราะห์พบว่าค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 182.79 องศาอิสระเท่ากับ 108 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.69 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.074 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.067 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มี

ประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 28

ตาราง 28 ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ดัชนีความกลมกลืน	โมเดลสมการโครงสร้าง	เกณฑ์การพิจารณา
Chi-square (χ^2)	182.791	$P < 0.05$
df	108	
χ^2 / df	1.69	< 2.0
SRMR	0.074	< 0.08
RMSEA	0.067	< 0.08
CFI	0.96	≥ 0.95
TLI	0.95	≥ 0.95

จากตาราง 28 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า SRMR และ RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.08 ส่วนค่า CFI กับค่า TLI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556; Bentler, 1990; Hair, et al., 2010; Hu & Bentler, 1999)

4.2.3 การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างเป็นการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร หลังจากเชื่อมเส้นเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ภายในโมเดล โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอย่างน้อยควรมีค่ามากกว่า 0.50 และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010) ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง แสดงได้ดังตาราง 29

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง

(n = 155)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	Z	R ²
	มาตรฐาน	คะแนนดิบ			
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง					
1.1 การฝึกอบรม	0.769	1.000	0.043	17.91***	0.592
1.2 การให้รางวัล	0.643	0.977	0.057	11.22***	0.413
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ	0.883	1.173	0.038	23.26***	0.779
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	1.000	1.000	-	-	1.000
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน					
3.1 พลังในการทำงาน	0.898	1.000	0.019	46.10***	0.807
3.2 ความเสียสละอุทิศตน	0.947	0.961	0.014	66.22***	0.896
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน	0.889	0.817	0.020	44.10***	0.791
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	1.000	1.000	-	-	1.000
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
5.1 การให้ความช่วยเหลือ	0.793	1.000	0.038	20.83***	0.629
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	0.687	1.083	0.050	13.71***	0.472
5.3 ความอดทนอดกลั้น	0.754	1.060	0.042	18.05***	0.568
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่	0.770	1.138	0.041	19.02***	0.594
5.5 การให้ความร่วมมือ	0.719	1.012	0.046	15.78***	0.517
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร					
6.1 ด้านการเงิน	0.829	1.000	0.033	25.45***	0.686
6.2 ด้านลูกค้า	0.876	0.976	0.028	30.86***	0.768
6.3 ด้านกระบวนการภายใน	0.823	0.934	0.033	24.63***	0.677
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	0.789	0.916	0.038	20.92***	0.623

*** $p < .001$

จากตาราง 29 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.50 คือมีค่าอยู่ระหว่าง 0.643-0.947 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงอยู่ในระดับดี โดยตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรโอกาสการเติบโตในอาชีพสูงที่สุด ($\lambda = 0.883, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.779 ส่วนตัวแปรแฝงความผูกพันในงานของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรความ

เสียสละอุทิศตนสูงสุด ($\lambda = 0.947, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.896 สำหรับตัวแปรแฝงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรการให้ความช่วยเหลือสูงสุด ($\lambda = 0.793, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.629 และตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรด้านลูกค้าสูงสุด ($\lambda = 0.876, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.768

4.2.4 การทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมสามารถนำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ดังตาราง 30

ตาราง 30 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน ที่	เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพล	Z	p	ยอมรับ/ปฏิเสธ สมมติฐาน
1	hpws → bsc	0.279	2.868**	0.007	ยอมรับ
2	hpws → p	0.648	11.586***	0.000	ยอมรับ
3	hpws → ee	0.548	7.972***	0.000	ยอมรับ
4	p → i	0.135	1.696	0.090	ปฏิเสธ
5	ee → i	0.486	6.595***	0.000	ยอมรับ
6	i → bsc	-0.151	-1.522	0.128	ปฏิเสธ
7	p → ocb	0.185	2.456*	0.014	ยอมรับ
8	ee → ocb	0.384	4.601***	0.000	ยอมรับ
9	i → ocb	0.363	4.831***	0.000	ยอมรับ
10	ocb → bsc	0.491	4.297***	0.000	ยอมรับ

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 30 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 10 ข้อ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย 8 ข้อ และไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย 2 ข้อ แต่เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลพบความผิดปกติในสมมติฐานที่ 6 เนื่องจากมีเครื่องหมายตรงกันข้ามกับการทบทวน

วรรณกรรมในบทที่ 2 ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง เพื่อหาความผิดปกติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่มีค่าติดลบ โดยค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงแสดงได้ดังตารางที่ 31

ตาราง 31 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร

ตัวแปรแฝง	hpws	p	ee	i	ocb
hpws					
p	0.648				
ee	0.548	0.355			
i	0.354	0.308	0.534		
ocb	0.459	0.433	0.643	0.625	
bsc	0.450	0.346	0.388	0.254	0.524

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง 6 ตัวแปรจากตาราง 31 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 15 คู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ คือ ตัวแปรแฝงทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก แต่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในสมมติฐานที่ 6 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเกิดปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม (Model misspecification) ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องปรับโมเดลเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวจนกว่าจะสามารถกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดลได้อย่างเหมาะสม (Bacon, 1997) ซึ่งการแก้ปัญหาคำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสมสามารถทำได้โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเกิดปัญหา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับโมเดลให้ถูกต้องตามหลักทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และถูกต้องตามหลักวิธีการทางสถิติ

4.2.5 การตรวจสอบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้รับผลกระทบจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม เพื่อตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร จากการทดสอบอิทธิพลทางตรงเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองสามารถสรุปได้ดังตาราง 32

ตาราง 32 ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร

เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	Z	p
i → bsc	0.792	17.694***	0.000

*** $p < .001$

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังตาราง 32 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างสองตัวแปรเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้นดำเนินการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังตาราง 33

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรแฝง	i
i	
bsc	0.792

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงทั้งสองตัวแปรจากตาราง 33 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความเท่าเท่ากับ 0.792 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์เชิงบวก และเมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตาราง 32 ซึ่งมีค่าเป็นบวกด้วย แสดงว่า เส้นทางอิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กรไม่พบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม เนื่องจากความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การหาความสัมพันธ์รายคู่ระหว่าง 1) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร 2) พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดการหาความสัมพันธ์รายคู่ ดังนี้

คู่ที่ 1 การหาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการทดสอบอิทธิพล

ทางตรงระหว่าง 1) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร และ
2) พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง 34

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และ
พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	Z	p
hpws → bsc	0.318	3.400**	0.001
i → bsc	0.434	4.966***	0.000

** $p < .01$, *** $p < .001$

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงทั้งสองเส้นทาง ดังตาราง 34 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทั้งสองเส้นทางเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้นดำเนินการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังตาราง 35

ตาราง 35 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรแฝง	hpws	i
hpws		
i	0.611	
bsc	0.583	0.628

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง 3 ตัวแปรจากตาราง 35 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 3 คู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ คือตัวแปรแฝงทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก และเมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตาราง 34 ซึ่งมีค่าเป็นบวกด้วย แสดงว่า ไม่พบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสมเมื่อได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น ๆ

คู่มือที่ 2 การหาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่าง 1) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของ

องค์การ และ 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง 36

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	Z	p
hpws → bsc	0.184	2.132*	0.033
ocb → bsc	0.607	7.711***	0.000

* $p < .05$, *** $p < .001$

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงทั้งสองเส้นทาง ดังตาราง 36 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทั้งสองเส้นทางเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้นดำเนินการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ ดังตาราง 37

ตาราง 37 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ

ตัวแปรแฝง	hpws	ocb
hpws		
ocb	0.538	
bsc	0.511	0.706

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง 3 ตัวแปรจากตาราง 37 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 3 คู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ คือตัวแปรแฝงทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก และเมื่อพิจารณาร่วมกับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตาราง 36 ซึ่งมีค่าเป็นบวกด้วย แสดงว่า ไม่พบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสมเมื่อได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น ๆ

คู่มือที่ 3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยการทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่าง 1) พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์การ และ 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถสรุปได้ดังตาราง 38

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	Z	p
i → bsc	-0.014	-0.152	0.879
ocb → bsc	0.861	12.698***	0.000

*** $p < .001$

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงทั้งสองเส้นทาง ดังตาราง 38 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์การมีค่าเป็นลบ และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้นดำเนินการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ ดังตาราง 39

ตาราง 39 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ

ตัวแปรแฝง	i	ocb
i		
ocb	0.571	
bsc	0.478	0.853

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรแฝง 3 ตัวแปรจากตาราง 39 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 3 คู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ คือตัวแปรแฝงทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตาราง 38 พบว่า มีค่าเป็นลบด้วย แสดงว่า เกิดปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสมในเส้นทางอิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์การ เมื่อได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

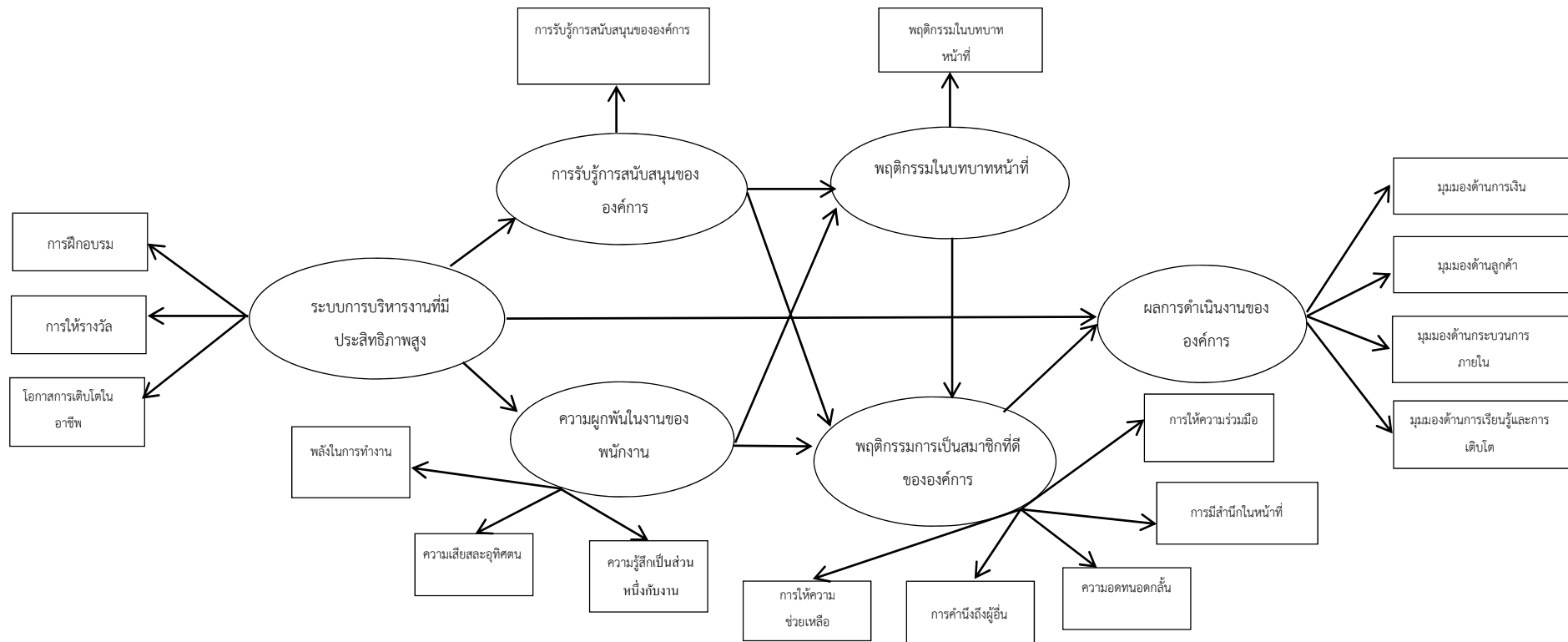
จากการตรวจสอบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังตาราง

ตาราง 40 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพล	Z	p	มีนัยสำคัญ/ไม่ มีนัยสำคัญ
ขั้นตอนที่ 1					
i	bsc	0.792	17.694***	0.000	มีนัยสำคัญ
ขั้นตอนที่ 2					
คู่อี 1					
hpws	bsc	0.318	3.400**	0.001	มีนัยสำคัญ
i	bsc	0.434	4.966***	0.000	มีนัยสำคัญ
คู่อี 2					
hpws	bsc	0.184	2.132*	0.033	มีนัยสำคัญ
ocb	bsc	0.607	7.711***	0.000	มีนัยสำคัญ
คู่อี 3					
i	bsc	-0.014	-0.152	0.879	ไม่มีนัยสำคัญ
ocb	bsc	0.861	12.698***	0.000	มีนัยสำคัญ

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 40 จะพบว่าเกิดปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสมในเส้นทางอิทธิพลทางตรงระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในคู่อี 3 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอปรับโมเดลสมการโครงสร้างใหม่เพื่อให้สามารถกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลได้อย่างเหมาะสม โดยการนำเส้นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กรออกจากโมเดลสมการโครงสร้าง เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเป็นลบและไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม และผิดไปจากหลักการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ที่มีการปรับเส้นดังกล่าวออกไปแสดงได้ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 โมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหลังการปรับเส้น

หลังจากได้โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ที่ถูกต้องตามหลักทฤษฎีที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และถูกต้องตามหลักการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างใหม่เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในโมเดล และเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.2.6 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่ใช้สูตรของ t โดยที่ $t \leq (p)(p+1)/2$ เมื่อแทนจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ และตัวแปรสังเกตได้ในสูตร พบว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าต้องมีจำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 153 $[(17)(17+1)/2]$ ซึ่งในโมเดลสมการโครงสร้างนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณเท่ากับ 44 พารามิเตอร์ ได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายใน 12 พารามิเตอร์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายนอก 3 พารามิเตอร์ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรแฝงภายใน 6 พารามิเตอร์ ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน 3 พารามิเตอร์ ความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายนอก 1 พารามิเตอร์ ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรแฝงภายใน 5 พารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายใน 12 พารามิเตอร์ และความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก 2 พารามิเตอร์ ดังนั้น โมเดลโครงสร้างนี้จึงเป็นโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี แสดงว่าโมเดลนี้สามารถนำไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

4.2.7 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากการวิเคราะห์พบว่าค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 185.08 องศาอิสระเท่ากับ 109 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.70 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.074 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.067 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มี

ประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นโมเดลปรับการเชื่อมเส้นที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 41

ตาราง 41 ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่เปรียบเทียบกับเกณฑ์

ดัชนีความกลมกลืน	โมเดลสมการโครงสร้าง	เกณฑ์การพิจารณา
Chi-square (χ^2)	185.079	$P < 0.05$
df	109	
χ^2 / df	1.70	< 2.0
SRMR	0.074	< 0.08
RMSEA	0.067	< 0.08
CFI	0.96	≥ 0.95
TLI	0.95	≥ 0.95

จากตาราง 41 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างใหม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า SRMR และ RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.08 ส่วนค่า CFI กับค่า TLI มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556; Bentler, 1990; Hair, et al., 2010; Hu & Bentler, 1999)

4.2.8 การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่

การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่เป็นการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร หลังจากปรับปรุงการเชื่อมเส้นเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ภายในโมเดล โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอย่างน้อยควรมีค่ามากกว่า 0.50 และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010) ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่ แสดงได้ดังตาราง 42

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่

(n = 155)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	Z	R ²
	มาตรฐาน	คะแนนดิบ			
1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง					
1.1 การฝึกอบรม	0.771	1.000	0.043	17.96***	0.594
1.2 การให้รางวัล	0.645	0.978	0.057	11.25***	0.415
1.3 โอกาสการเติบโตในอาชีพ	0.881	1.168	0.038	23.13***	0.775
2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	1.000	1.000	-	-	1.000
3. ความผูกพันในงานของพนักงาน					
3.1 พลังในการทำงาน	0.898	1.000	0.019	46.09***	0.807
3.2 ความเสียสละอุทิศตน	0.947	0.961	0.014	66.25***	0.896
3.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน	0.889	0.817	0.020	44.10***	0.791
4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่	1.000	1.000	-	-	1.000
5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
5.1 การให้ความช่วยเหลือ	0.795	1.000	0.038	20.83***	0.632
5.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	0.687	1.081	0.050	13.63***	0.472
5.3 ความอดทนอดกลั้น	0.755	1.060	0.042	18.09***	0.570
5.4 การมีสำนึกในหน้าที่	0.771	1.136	0.041	18.92***	0.594
5.5 การให้ความร่วมมือ	0.719	1.011	0.046	15.72***	0.518
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร					
6.1 ด้านการเงิน	0.828	1.000	0.033	25.40***	0.686
6.2 ด้านลูกค้า	0.876	0.975	0.029	30.68***	0.767
6.3 ด้านกระบวนการภายใน	0.822	0.933	0.034	24.53***	0.676
6.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	0.790	0.916	0.038	20.92***	0.624

*** $p < .001$

จากตาราง 42 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.50 คือมีค่าอยู่ระหว่าง 0.645-0.947 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงอยู่ในระดับดี โดยตัวแปรแฝงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรโอกาสการเติบโตในอาชีพสูงที่สุด ($\lambda = 0.881, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.775 ส่วนตัวแปรแฝงความผูกพันในงานของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรความ

เสียสละอุทิศตนสูงสุด ($\lambda = 0.947, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.896 สำหรับตัวแปรแฝงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรการให้ความช่วยเหลือสูงสุด ($\lambda = 0.795, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.632 และตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรด้านลูกค้าสูงสุด ($\lambda = 0.876, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.767

4.2.9 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (DE: Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (IE: Indirect Effects) และอิทธิพลรวม (TE: Total Effects) ของโมเดลสมการโครงสร้าง บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แสดงได้ดังตาราง 43

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงผล				
		p	ee	i	ocb	bsc
hpws	DE	0.649***	0.549***	-	-	0.258*
	IE	-	-	-	-	0.182***
	TE	0.649***	0.549***	-	-	0.440***
p	DE	-	-	0.135	0.188*	-
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	0.135	0.188*	-
ee	DE	-	-	0.486***	0.388***	-
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	0.486***	0.388***	-
i	DE	-	-	-	0.352***	-
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	-	0.352***	-
ocb	DE	-	-	-	-	0.397***
	IE	-	-	-	-	-
	TE	-	-	-	-	0.397***
R ²	-	0.421	0.302	0.301	0.548	0.318

* $p < .05$, *** $p < .001$

จากตาราง 43 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ที่เป็นค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ยกกำลังสอง ซึ่งใช้บอกปริมาณความแปรปรวนของตัวแปรเชิงผลที่ถูกอธิบายด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุ จากผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (p) ถูกอธิบายความแปรปรวนด้วยตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (hpws) เท่ากับ 0.421 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถอธิบายความแปรปรวนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรได้ร้อยละ 42.1

2. ตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงาน (ee) ถูกอธิบายความแปรปรวนด้วยตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเท่ากับ 0.302 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถอธิบายความแปรปรวนตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงานได้ร้อยละ 30.2

3. ตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (i) ถูกอธิบายความแปรปรวนด้วยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงานเท่ากับ 0.301 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงานสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ได้ร้อยละ 30.1

4. ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ocb) ถูกอธิบายความแปรปรวนด้วยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงาน และตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ เท่ากับ 0.548 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงาน และตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 54.8

5. ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร (bsc) ถูกอธิบายความแปรปรวนด้วยตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เท่ากับ 0.318 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรได้ร้อยละ 31.8

เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

1.1 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.649 แสดงว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

1.2 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.549 แสดงว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน

1.3 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.258 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.182 ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การเท่ากับ 0.440 ($0.258+0.182$) แสดงว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น นอกจากนี้หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมในทางบวกต่อองค์การก็จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้นด้วย

2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

2.1 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.135 แสดงว่าพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

ทางตรงเท่ากับ 0.188 แสดงว่าหากพนักงานรับรู้ถึงการให้ความสนับสนุนจากองค์กร พนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3. ความผูกพันในงานของพนักงาน

3.1 ความผูกพันในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.486 แสดงว่าหากพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงานจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

3.2 ความผูกพันในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.388 แสดงว่าหากพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน พนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4. พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.352 แสดงว่าหากพนักงานปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถจนเกิดความชำนาญ พนักงานจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

5. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.397 แสดงว่าถ้าพนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น

4.2.10 การทดสอบอิทธิพลทางตรง

จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใหม่ สามารถนำมาสรุปผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงได้ดังตาราง 44

ตาราง 44 ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรง

เส้นทางที่	เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	Z	p	มีนัยสำคัญ/ไม่มีนัยสำคัญ
1	hpws → bsc	0.258	2.469*	0.014	มีนัยสำคัญ
2	hpws → p	0.649	11.625***	0.000	มีนัยสำคัญ
3	hpws → ee	0.549	7.995***	0.000	มีนัยสำคัญ
4	p → i	0.135	1.697	0.090	ไม่มีนัยสำคัญ
5	ee → i	0.486	6.590***	0.000	มีนัยสำคัญ
6	p → ocb	0.188	2.475*	0.013	มีนัยสำคัญ
7	ee → ocb	0.388	4.625***	0.000	มีนัยสำคัญ
8	i → ocb	0.352	4.684***	0.000	มีนัยสำคัญ
9	ocb → bsc	0.397	4.028***	0.000	มีนัยสำคัญ

* $p < .05$, *** $p < .001$

จากตาราง 44 ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงทั้ง 9 เส้นทาง พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด 8 เส้นทาง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 1 เส้นทาง

เส้นทางที่ 1 (สมมติฐานที่ 1) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การเท่ากับ 0.258 ($Z = 2.469$, $p = 0.014$)

เส้นทางที่ 2 (สมมติฐานที่ 2) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเท่ากับ 0.649 ($Z = 11.625$, $p < 0.001$)

เส้นทางที่ 3 (สมมติฐานที่ 3) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันในงานของพนักงานเท่ากับ 0.549 ($Z = 7.995$, $p < 0.001$)

เส้นทางที่ 4 (สมมติฐานที่ 4) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการรับรู้การสนับสนุน

ขององค์การมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เท่ากับ 0.135 ($Z = 1.697, p = 0.090$)

เส้นทางที่ 5 (สมมติฐานที่ 5) ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความผูกพันในงานของพนักงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เท่ากับ 0.486 ($Z = 6.590, p < 0.001$)

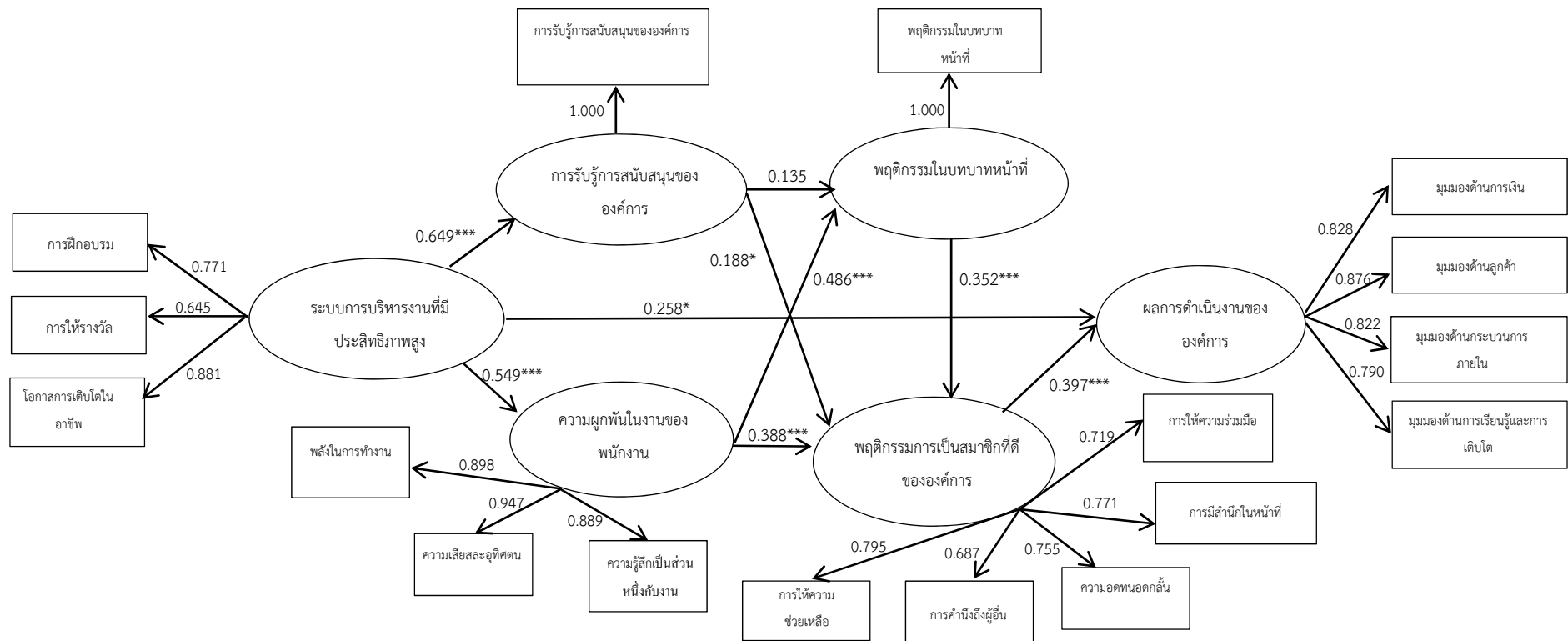
เส้นทางที่ 6 (สมมติฐานที่ 7) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเท่ากับ 0.188 ($Z = 2.475, p = 0.013$)

เส้นทางที่ 7 (สมมติฐานที่ 8) ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความผูกพันในงานของพนักงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเท่ากับ 0.388 ($Z = 4.625, p < 0.001$)

เส้นทางที่ 8 (สมมติฐานที่ 9) พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเท่ากับ 0.352 ($Z = 4.684, p < 0.001$)

เส้นทางที่ 9 (สมมติฐานที่ 10) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การเท่ากับ 0.397 ($Z = 4.028, p < 0.001$)

จากการทดสอบอิทธิพลทางตรงทั้ง 9 เส้นทาง สามารถสรุปเป็นโมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยใหม่ได้ดังภาพประกอบ 20



* $p < .05$, *** $p < .001$

ภาพประกอบ 20 โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหลังการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

4.2.11 การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

จากการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางโดยการตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของโมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงนอกจากจะมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ยังพบความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน สำหรับเส้นทางความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังตาราง 45

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

เส้นทางที่	เส้นทางอิทธิพลทางอ้อม	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	Z	p	อิทธิพลตัวแปรคั่นกลาง
1	hpws → p → ocb → bsc	0.048	2.057*	0.040	10.90%
2	hpws → ee → ocb → bsc	0.084	2.796**	0.005	19.10%
3	hpws → p → i → ocb → bsc	0.012	1.469	0.142	2.73%
4	hpws → ee → i → ocb → bsc	0.037	2.614**	0.009	8.41%
สมมติฐานที่ 11: อิทธิพลทางอ้อมรวม		0.182	3.566***	0.000	ยอมรับสมมติฐาน

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ตาราง 45 แสดงความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

เส้นทางที่ 1 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.048 ($Z = 2.057, p = 0.040$) และมีสัดส่วนอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 10.90%

เส้นทางที่ 2 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.084 ($Z = 2.796$, $p = 0.005$) และมีสัดส่วนอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 19.10%

เส้นทางที่ 3 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.012 ($Z = 1.469$, $p = 0.142$) และมีสัดส่วนอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 2.73%

เส้นทางที่ 4 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.037 ($Z = 2.614$, $p = 0.009$) และมีสัดส่วนอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 8.41%

สรุปสมมติฐานที่ 11 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยรวมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมรวมเท่ากับ 0.182 ($Z = 3.566$, $p < 0.001$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 11

ดังนั้น จากการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในแต่ละเส้นทางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรืออาจสรุปได้ว่าตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน โดยเส้นทางที่มีความสำคัญที่สุดคือ เส้นทางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงไปยังผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมผ่านตัวแปรความผูกพันในงาน

ของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากมีสัดส่วนอติพิลตัวแปร
คั่นกลางต่ออติพิลรวมสูงสุดคือเท่ากับ 19.10%

สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์
ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างครั้งแรกเกิดปัญหาในทางสถิติทำให้ไม่สามารถ
วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ เนื่องจากพบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม
ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องปรับโมเดลใหม่ให้เหมาะสมโดยการนำเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมใน
บทบาทหน้าที่และผลการดำเนินงานขององค์การออก ทำให้ได้โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ที่มีความ
ถูกต้องตามหลักทฤษฎีซึ่งเกิดจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และถูกต้องตามหลักการวิเคราะห์
ทางสถิติ และเมื่อผู้วิจัยได้ปรับโมเดลสมการโครงสร้างจากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการ
โครงสร้างใหม่ด้วยการทดสอบอติพิลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเมื่อทดสอบอติพิลทางตรง
ทั้งหมด พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้
การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์การ ส่วน
การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การ ในขณะที่ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกทั้งพฤติกรรมใน
บทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่มี
ความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

นอกจากนี้ เมื่อทดสอบอติพิลทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ
ผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการทดสอบพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมี
ความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความ
ผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
โดยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาท
หน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน นอกจากนี้
ตัวแปรคั่นกลางที่มีความสำคัญที่สุดคือ ความผูกพันในงานของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากตัวแปรคั่นกลาง 2 ตัวแปรนี้ทำให้เส้นทางระหว่างระบบการ
บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมีสัดส่วนอติพิลตัวแปรคั่นกลาง
ต่ออติพิลรวมสูงที่สุด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผลการวิจัยที่ได้ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคือ โรงแรมในประเทศไทยที่เก็บจากโรงแรมในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรก และมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไป จำนวน 340 แห่ง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ครบจำนวน 340 แห่ง แล้วดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยโรงแรม 1 แห่งได้รับแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่ 1 เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรมจำนวน 1 คน และชุดที่ 2 เก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าจำนวน 3-5 คน ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 3 เดือนครึ่ง คือตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม – 30 พฤศจิกายน 2558 เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเก็บแบบสอบถามผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 157 แห่ง อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 46.18 แต่สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ได้เพียง 155 แห่ง อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 45.59 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถามจากนั้นเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาวิธีการของครอนบาค 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง 3) การรวมค่าข้อมูล โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรทุกตัวที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของพนักงานให้เท่ากับจำนวนข้อมูลระดับองค์การ และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัด และการ

วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริการงานที่มีประสิทธิภาพ สูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับสาระสำคัญของ การนำเสนอในบทนี้สามารถแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 การสรุป ผลการวิจัย ตอนที่ 2 การอภิปรายผลการวิจัย และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยและข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติ โดยแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริการงานที่มี ประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถสรุปโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร และส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร

แบบสอบถามสำหรับการศึกษาคั้งนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล ผู้ตอบ แบบสอบถามคือพนักงานบริการส่วนหน้า โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามระดับบุคคลกลับมาทั้งสิ้น 733 ชุด และ 2) ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารโรงแรม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถาม กลับมาทั้งสิ้น 155 ชุด ซึ่งในแต่ละระดับสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานระดับบุคคล จากแบบสอบถามจำนวน 733 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 26 – 35 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญา ตรี ปัจจุบันส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานต้อนรับ (Receptionist/Guest Service Agent) และทำงานในโรงแรมเป็นระยะเวลา 1-3 ปี สำหรับระดับองค์กร จากแบบสอบถามจำนวน 155 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป การศึกษาอยู่ในระดับปริญญา ตรี ตำแหน่งในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล และทำงานในโรงแรมเป็นระยะเวลา 1-3 ปี และโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 95 แห่งเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 150 ห้อง มี พนักงานไม่เกิน 100 คน และระดับมาตรฐานของโรงแรม คือ 3 ดาว นอกจากนี้ โรงแรมจำนวน 147 แห่งมีรูปแบบการจัดตั้งเป็นแบบบริษัทจำกัด และไม่มีการลงทุนจากประเทศ

2. สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าสถิติพื้นฐานรายตัวแปรสำหรับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในธุรกิจโรงแรมทั้งการฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสการเติบโตในอาชีพมากกว่าการฝึกอบรมและการให้รางวัล ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนระดับความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงาน พบว่า ทั้งพลังในการทำงาน ความเสียสละอุทิศตน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานพนักงานมีการรายงานความรู้สึกว่ากระทำบ่อย โดยจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานมากกว่าพลังในการทำงาน และความเสียสละอุทิศตน ต่อมาคือระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ พบว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย สำหรับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า พฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือและการคำนึงถึงผู้อื่น พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น การมีสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต พบว่า ผู้จัดการมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลสำหรับโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลและทำความสะอาดข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ผล หลังจากตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยพบว่า แบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์คงเหลือ 155 ชุด จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สองขั้นตอน (Anderson & Gerbing, 1988) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัดและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์แต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

การวิเคราะห์โมเดลการวัดสำหรับการศึกษานี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันว่าชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามโครงสร้างหรือทฤษฎี โดยโมเดล

การวัดนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร ได้แก่ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมี 3 ตัวแปรสังเกตได้ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร ความผูกพันในงานของพนักงานมี 3 ตัวแปรสังเกตได้ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่มีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 5 ตัวแปรสังเกตได้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมี 4 ตัวแปรสังเกตได้

เมื่อพิจารณาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดลการวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นพบว่า โมเดลนี้เป็นโมเดลที่ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี และผลการปรับโมเดลการวัดที่มีการกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้เพื่อให้โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 152.44 องศาอิสระเท่ากับ 103 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.48 ค่า SRMR เท่ากับ 0.044 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.056 ค่า CFI เท่ากับ 0.97 และค่า TLI เท่ากับ 0.97 นอกจากนี้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเกิน 0.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .001 สำหรับตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ ความเสียสละอุทิศตน ($\lambda = 0.950, p < 0.001$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.902

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดสามารถนำมาใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไปได้

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างครั้งแรกเกิดปัญหาในทางสถิติทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ เนื่องจากพบปัญหาการกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดลไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องปรับโมเดลใหม่ให้เหมาะสมโดยการนำเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และผลการดำเนินงานขององค์การออก ทำให้ได้โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ที่มีความถูกต้องตามหลักทฤษฎีซึ่งเกิดจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และถูกต้องตามหลักการวิเคราะห์ทางสถิติ โมเดลที่ได้จึงมีความพร้อมวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ด้วยการทดสอบอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่มีการปรับเส้นทางความสัมพันธ์พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างนี้เป็นโมเดลที่ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 185.09 องศาอิสระ

เท่ากับ 109 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.70 ค่า SRMR เท่ากับ 0.074 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.067 ค่า CFI เท่ากับ 0.96 และค่า TLI เท่ากับ 0.95

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายในทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.649 และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.549 นอกจากนี้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.258

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.135 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.188 ส่วนความผูกพันในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทั้งพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.486 และ 0.388 ตามลำดับ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.352 และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.397 ดังนั้น ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบอิทธิพลทางตรง ซึ่งมีสมมติฐาน 10 ข้อ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน 8 ข้อ และไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 2 ข้อ

นอกจากนี้ การทดสอบอิทธิพลทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ผลจากการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์การได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.182 ส่งผลให้มีขนาดอิทธิพลรวมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การเท่ากับ 0.440 (0.258+0.182) โดยเส้นทางที่มีความสำคัญที่สุดคือ

เส้นทางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงไปยังผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมผ่านตัวแปรความผูกพันในงานของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากมีสัดส่วนอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางต่ออิทธิพลรวมสูงสุดคือเท่ากับ 19.10%

ตอนที่ 2 การอภิปรายผล

การศึกษาทบทวนของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมผ่านโมเดลสมการโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นจากทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้ การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเป็นกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Cheng-Hua และคณะ (2009) ที่ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการในสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม 157 คน และพนักงานบริการส่วนหน้า 628 คน ศึกษาความสัมพันธ์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การธำรงรักษาพนักงาน การให้ผลประโยชน์ การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพ โอกาสการเติบโตและการพัฒนาสายอาชีพ และการจัดการการลาออกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมบริการในสาธารณรัฐจีนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.452 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Shih และคณะ (2005) ที่ค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม

การใช้ข้อมูลร่วมกัน การจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในสาธารณรัฐจีนทั้งทางด้านการเงินและประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.75 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Zhang และ Li (2009) ที่ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมผลิตยาในสาธารณรัฐประชาชนจีนด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) ผลการศึกษาค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การมีส่วนร่วม การประเมินผลการปฏิบัติงาน โอกาสการเติบโตในอาชีพ และการแบ่งผลกำไรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของ Ruzic (2015) โดยผลการศึกษาค้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจโรงแรมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรที่อธิบายว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีคุณค่า หาได้ยาก ยากต่อการเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Barney, 1991) สำหรับแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรในส่วนของจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรโดยผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเป็นกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Bhatnagar & Biswas, 2010; Jiang et al., 2012; Messersmith & Guthrie, 2010) กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงโดยผ่านการฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานบริการส่วนหน้าซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรม มีทักษะและความสามารถในการให้บริการเพิ่มขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีลักษณะแตกต่าง และยากต่อการเลียนแบบ สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ (Browning, 2006; Chand, 2010; Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010; Karatepe, 2013) ดังนั้น พนักงานบริการส่วนหน้าเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน (Becker & Huselid, 1998; Chang, 2015; Evans & Davis, 2005; Guthrie et al., 2009; Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Ruzic, 2015; Wang,

Bruning, & Peng, 2007) จากแนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์การจึงสรุปได้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมต่อองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดคุณค่าและมีคุณลักษณะเฉพาะจนนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงทำให้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การยังสามารถอธิบายด้วยทฤษฎี Ability-Motivation-Opportunity กล่าวคือ เหตุที่ทำให้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นเพราะความรู้ความสามารถของพนักงาน (A: Ability) แรงจูงใจภายในขององค์การ (M: Motivation) และโอกาสภายในขององค์การ (O: Opportunity) ที่ทำงานสอดคล้องกันทั้ง 3 องค์ประกอบ จนนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์การ (Innocenti, Pilati, & Peluso, 2011; Katou & Badhwar, 2010; Paauwe, 2009; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011) โดยจากการศึกษาครั้งนี้สามารถอธิบายตามทฤษฎี AMO ได้ว่า การฝึกอบรมเป็นตัวแทนของความรู้ความสามารถ ที่ทำให้พนักงานบริการส่วนหน้ามีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า (Bartlett, 2001; Razi & More, 2012) ส่วนการให้รางวัลเป็นตัวแทนของแรงจูงใจภายในขององค์การ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Babakus et al., 2003; Stajkovic & Luthans, 2003) และโอกาสการเติบโตในอาชีพเป็นตัวแทนของโอกาสภายในขององค์การ เนื่องจากการสนับสนุนจากองค์การเพื่อให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนามีโอกาสได้เติบโตก้าวหน้าตามสายงาน (Lee & Bruvold, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne et al., 1997) เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 3 มาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์การหรือเรียกองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการบริการให้กับพนักงานบริการส่วนหน้าตลอดจนการมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในอาชีพ จนส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และในท้ายที่สุดจึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การดีขึ้น ดังนั้น จึงพบความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 2 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมโดยดำเนินงานผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ มีความสำคัญต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของพนักงานบริการส่วนหน้า จนทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Allen และคณะ (2003) ที่ศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน โดยค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสการเติบโตในอาชีพ และการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Liao และคณะ (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณภาพการบริการของธุรกิจธนาคาร โดยค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การใช้ข้อมูลร่วมกัน การมีส่วนร่วม การจ่ายค่าตอบแทน การออกแบบงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การในระดับบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Tremblay และคณะ (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันขององค์การ โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและความไว้วางใจต่อองค์การเป็นกลไกอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การแล้วส่งผ่านไปยังพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kuvaas (2008) ที่ค้นพบว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม โอกาสการเติบโตในอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การแล้วส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานของธนาคารในประเทศนอร์เวย์

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์การได้ว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นสัญญาณที่องค์การต้องการสื่อไปยังพนักงานว่า องค์การตระหนักถึงคุณค่าและความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ (Arefin et al., 2015) นอกจากนี้ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมยังสามารถอธิบายได้ว่า การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การเห็นคุณค่าการทำงาน of พนักงานและ

ต้องการดูแลเอาใจใส่พนักงาน เมื่อพนักงานรับรู้ได้ถึง การเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อความอยู่ดีมีสุขในการทำงาน พนักงานจะตอบแทนด้วยการตั้งใจปฏิบัติงานจนกลายเป็นความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน (Allen et al., 2003; Gavino et al., 2012; Rhoades et al., 2001) หรืออาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรให้ความสำคัญต่อการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนดังกล่าว พนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อเป็นการตอบแทนองค์กรที่เห็นคุณค่าในการทำงานที่พนักงานได้เสียสละทุ่มเทให้กับองค์กร นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้ การสนับสนุนขององค์กรยังทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงกลายเป็นความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวระหว่างองค์กรและพนักงาน (Nasurdin et al., 2008; Riggle et al., 2009; Tremblay et al., 2010) ดังนั้น จึงพบความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือธุรกิจโรงแรมนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม จึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานบริการส่วนหน้า จนทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรและกลายเป็นความผูกพันในงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Karatepe (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าและผู้จัดการโรงแรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL 8.30 ผลการศึกษาค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้รางวัล และการมอบหมายงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในงานของพนักงานโรงแรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.82 และสอดคล้องกับการศึกษาของ Garg (2015) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ความผูกพันในงานของพนักงาน และความพึงพอใจของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 110 คน ในธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกันในสาธารณรัฐประชาชนจีน เช่น ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจสิ่งทอ โรงงานน้ำตาล โรงงานผลิตรองเท้า ธุรกิจที่ปรึกษา โรงงานผลิตน้ำดื่ม โรงสีข้าว และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอย ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ

0.054 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Chughtai (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน การมอบหมายงาน และนโยบายในการทำงานกับความผูกพันในงานของพนักงานของธุรกิจสื่อสารในประเทศปากีสถาน จำนวน 105 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอย โดยผลการศึกษารูปร่างว่าหากองค์การนำการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ความผูกพันในงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น และยิ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Alfes และคณะ (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้จัดการ การรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจภาคบริการ โดยผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้รางวัล โอกาสการเติบโตในอาชีพ และกระบวนการย้อนกลับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานและการศึกษาของ Rana (2015) ยังสนับสนุนความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงานของพนักงาน โดยผลการศึกษาอธิบายว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ การให้รางวัล และการให้ความรู้พนักงานโดยการฝึกอบรม ซึ่งการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้สามารถสร้างความผูกพันในงานของพนักงานได้

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันในงานของพนักงานได้ว่า การนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์การ เปรียบเสมือนการลงทุนระยะยาวต่อพนักงาน ซึ่งการลงทุนดังกล่าวทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความสุข และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน จนกลายเป็นความผูกพันในงานของพนักงานในที่สุด (Boon & Kalshoven, 2014) นอกจากนี้ การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นวิธีการหนึ่งที่องค์การสื่อไปยังพนักงานว่าองค์การมีความตั้งใจที่จะลงทุนและสนับสนุนการทำงานของพวกเขา โดยการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเช่นนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า และมีความหมายต่อองค์การ จนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันในงานของพนักงานมากขึ้น (Alfes et al., 2013) สำหรับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ว่า การนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์การมีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างความผูกพันในงานของพนักงานได้ กล่าวคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงถูกพิจารณาว่าเปรียบเสมือนพันธะสัญญาในการทำงานที่องค์การให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์การให้การสนับสนุนความตั้งใจทำงานของพวกเขา และพนักงานเหล่านั้นรู้สึกอยากจะทำให้องค์การด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์การและงานที่พวกเขาทำ (Garg, 2015; Shuck, Twyford, Reio, & Shuck, 2014) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การปฏิบัติงาน

ด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัยและรู้สึกว่าตัวเองเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพ จนทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและนำไปสู่ความผูกพันในงานของพนักงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย (Karatepe & Olugbade, 2009; Yeh, 2013) ดังนั้น ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กรในระยะยาว ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจนกลายเป็นความผูกพันในงานของพนักงานในที่สุด จึงทำให้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ กล่าวคือไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ แสดงว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ไม่ได้รับอิทธิพลมาจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ยังไม่สามารถสรุปผลได้อย่างแน่ชัด เนื่องจาก การศึกษาของ Settoon และคณะ (1996) และ Wayne และคณะ (1997) ที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานตามมุมมองการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยทดสอบผ่านโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งการศึกษาดังกล่าวค้นพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงไปยังผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้การศึกษาของ Byrne และ Hochwarter (2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการศึกษาค้นพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง จึงไม่สามารถวิเคราะห์การถดถอยในการพยากรณ์ได้ ในขณะที่ผลการศึกษาของ Miao และ Kim (2010) กลับค้นพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการศึกษาของ Tremblay และคณะ (2010) ที่ศึกษาบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และความไว้วางใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร และผลการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ ยังได้ค้นพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่

จากการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ อาจเกิดจากประเด็นวัฒนธรรมและการออกแบบโครงสร้างภายในองค์กรที่เป็นแบบตามลำดับชั้น (Hierarchically Structured Organization) ซึ่ง

โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีโครงสร้างองค์การแบบตามลำดับชั้น (ธารีทิพย์ ทากิ, 2549) โดยโครงสร้างองค์การแบบนี้พนักงานจะอยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าแผนก (Supervisors) ดังนั้น พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่จึงถูกควบคุมโดยตรงจากหัวหน้าแผนก (Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การจึงไม่ได้รับความสำคัญมากนักในมุมมองของหัวหน้า นอกจากนี้ การศึกษาของ Hofstede (2001) และ Triandis (2001) ได้ อธิบายว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง (High Power Distance) ซึ่งลักษณะเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ พนักงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับในอำนาจของหัวหน้า โดยพนักงานจะรับคำสั่งและทำหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าซึ่งมีอำนาจสูงกว่าโดยไม่มีข้อสงสัย (Andreassi, Lawter, Brockerhoff, & Rutigliano, 2014)

ดังนั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงานถูกควบคุมโดยตรงจากหัวหน้า ประกอบกับการที่พนักงานไทยมีแนวโน้มการเชื่อฟังคำสั่งจากผู้มีอำนาจสูงกว่า ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ

นอกจากนี้ ความเป็นวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม (Collectivism) ของประเทศไทยอาจเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มและการอยู่ร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเชื่อคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมากกว่าคนนอกกลุ่ม การปฏิบัติงานจึงมุ่งไปยังความสำเร็จโดยรวมของกลุ่มมากกว่าที่จะมุ่งความสำเร็จส่วนบุคคล (Dartey-Baah, 2013; Hofstede, 1980) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hofstede (2001) และ Triandis (2001) ที่อธิบายว่าประเทศไทยเป็นประเทศซึ่งมีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม พนักงานจึงให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มเป็นอันดับแรก หรืออาจกล่าวได้ว่าด้วยความเป็นวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม จึงทำให้พนักงานในประเทศไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันตกที่เป็นแบบปัจเจกบุคคล (Individualism) กล่าวคือ วัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมได้หล่อหลอมให้พนักงานกลุ่มนี้มุ่งที่จะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงบุคคลอื่นก่อนเสมอโดยเฉพาะบุคคลในกลุ่มเดียวกัน โดยการทำงานให้กับพนักงานอื่นมักจะเป็นงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง (De León & Finkelstein, 2011; Moorman & Blakely, 1995) ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ในวัฒนธรรมที่มีลักษณะแบบกลุ่มนิยมอย่างเช่นประเทศไทย

ดังนั้น การไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อาจเป็นเพราะ 1) โครงสร้างองค์การตามลำดับชั้นและการอยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับการสนับสนุนของหัวหน้า

งานมากกว่าการสนับสนุนจากองค์กร และ 2) วัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมที่ทำให้พนักงานมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่ามุ่งงานส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้ามีความรู้สึกผูกพันในงานที่ปฏิบัติอยู่ พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rubel และ Kee (2013) ที่ศึกษาการสนับสนุนขององค์กรและการสนับสนุนของหัวหน้างานโดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางของพนักงานรับโทรศัพท์ในประเทศบังคลาเทศ จำนวน 150 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (PLS: Partial Least Square) ผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.465 และสอดคล้องกับการศึกษาของ Karatepe (2013) ที่ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าและผู้จัดการโรงแรมในประเทศโรมาเนีย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศโรมาเนียอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.44 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Xanthopoulou และคณะ (2008) ที่ศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 222 คน และวิเคราะห์ข้อมูลแบบพหุระดับ ผลการศึกษาค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สำหรับการศึกษาของ Shantz, Alfes, Truss, และ Soane (2013) ที่ศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 283 คนในบริษัทให้คำปรึกษาและบริษัทก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ในประเทศอังกฤษ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้โดยค้นพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.14

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ได้ว่าความผูกพันในงานเป็นแนวคิดที่สะท้อนไปยังการแสดงออกทางพฤติกรรมของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูง นอกจากจะปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถแล้วยังมีความใส่ใจที่จะทำงานด้วยความอุทิศสหาะในทางตรงกันข้าม หากพนักงานมีความผูกพันในงานน้อย พนักงานจะยุติทั้งความตั้งใจและความสามารถในการทำงาน (Rich et al., 2010) นอกจากนี้ นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ในทางทฤษฎีความผูกพันในงานของพนักงานมีส่วนในการกระตุ้นให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะความผูกพันในงาน คือ ภาวะอารมณ์ทางบวกในการทำงานของพนักงาน โดยอารมณ์ในทางบวกจะส่งผลให้มุมมองในการทำงานของพนักงานกว้างขึ้น จนสามารถเปิดโอกาสที่ดีในการสร้างศักยภาพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Cropanzano & Wright, 2001; Gorgievski et al., 2010) สำหรับแนวคิดแรงจูงใจ ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในการปฏิบัติงานและความกระตือรือร้นของพนักงานที่ส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ดังนั้น การทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในงานจะทำให้พนักงานมีความรอบคอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (Burke, 2008; Christian et al., 2011; Chung & Angeline, 2010; Rubel & Kee, 2013) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่สำหรับธุรกิจโรงแรมสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ว่า เมื่อพนักงานบริการส่วนหน้ารู้สึกผูกพันในงาน พนักงานจะมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานและมีความใส่ใจต่อการปฏิบัติงาน ทำให้พวกเขาสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลให้คุณภาพในการให้บริการดีขึ้น ทั้งนี้เพราะความผูกพันในงานทำให้พนักงานอุทิศกำลังกาย ความคิด และอารมณ์ไปสู่การปฏิบัติงานของพวกเขา (Karatepe, 2013) ดังนั้น ความผูกพันในงานของพนักงานทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานตามที่พนักงานได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

สมมติฐานที่ 6 พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงว่าแม้พนักงานบริการส่วนหน้าจะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่แล้ว แต่ก็ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Piercy และคณะ (2006) ที่ศึกษาบทบาทพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

และพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของพนักงานขาย 214 คน โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาค้นพบว่าพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 และพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.57 นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tsaur และ Lin (2004) ที่ศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจโรงแรมด้วยบทบาทของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการ เก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้า 203 คน และลูกค้า 272 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาค้นพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับคุณภาพในการให้บริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ข้อค้นพบดังกล่าวได้ถูกอธิบายเพิ่มเติมว่าการแสดงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดคุณภาพการบริการในมุมมองของลูกค้า แต่พนักงานต้องแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ด้วย จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ เนื่องจากพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นงานที่พนักงานทำเป็นประจำและเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จึงเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ลูกค้า นอกเสียจากว่าพนักงานแสดงพฤติกรรมเอาใจใส่ลูกค้านอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับด้วย

จากการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์การสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ อาจเกิดขึ้นเนื่องจากเครื่องมือในการวัดไม่มีความแม่นยำสำหรับการวัดพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (วาโร เฟิงส์วีสต์, 2547; สิทธิ อธิสรณ์, 2558) กล่าวคือ เมื่อพิจารณารายละเอียดของข้อคำถามในส่วนของพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่พบว่า ข้อคำถามสำหรับพนักงานบริการส่วนหน้าเป็นการถามพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่เป็นลักษณะงานทั่วไป ทั้งที่ในความเป็นจริงลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจบริการจะมีลักษณะงานแตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป โดยลักษณะของพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของธุรกิจบริการจะเป็นลักษณะงานที่ค่อนข้างเฉพาะ ไม่สามารถระบุในคำอธิบายลักษณะงานได้อย่างชัดเจน เพราะลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของโรงแรมมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ดังนั้น การปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าจึงขึ้นอยู่กับความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละคน ลักษณะการปฏิบัติงานจริงจึงค่อนข้างยืดหยุ่นกว่าลักษณะงานในธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจบริการ (Bettencourt & Brown, 1997; Tsaur & Lin, 2004) ดังนั้น ข้อคำถามที่เป็นการถามถึงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่ทั่ว ๆ ไป จึงไม่สะท้อนลักษณะการปฏิบัติงานด้านบริการอย่างแท้จริงของการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผลการดำเนินงานขององค์การส่วนใหญ่ถูกวัดด้วยมุมมองของลูกค้า กล่าวคือ พฤติกรรมของพนักงานถูกวัดผ่านคุณภาพการบริการที่ลูกค้าได้รับ แต่การศึกษานี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้านตามหลักการ

วัดผลองค์การแบบสมดุล จึงมีความเป็นไปได้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์การ เพราะพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ของพนักงานอาจจะไม่สามารถส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การได้

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้ามีการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wayne และคณะ (2002) ที่ศึกษาบทบาทของการรักษาความยุติธรรมและการให้รางวัลในการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 211 คน และหัวหน้างานจำนวน 32 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการศึกษาค้นพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.16 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Miao และ Kim (2010) ที่ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานและหัวหน้างานจำนวน 130 คู่ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น ผลการศึกษาค้นพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chiang และ Hsieh (2012) ที่ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและผลทางด้านจิตใจในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมจำนวน 413 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาค้นพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 ส่วนการศึกษาของ Jain และคณะ (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงานในประเทศอินเดียจำนวน 402 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษายังค้นพบความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การไม่ว่าจะเป็นการตอบแทนการทำงานให้พนักงานอย่างยุติธรรม การไม่เอาเปรียบ และดูแลเอาใจใส่ความต้องการของพนักงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การเห็นคุณค่าในความพยายาม ความผูกพัน และความภักดี นอกจากนี้ยังเป็นการให้เกียรติพนักงาน ดังนั้น การสนับสนุนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพนักงานรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่าจึงปฏิบัติงานมากกว่าสิ่งที่องค์การคาดหวัง จนกลายเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในที่สุด (Chiang & Hsieh, 2012; Jain et al., 2013; Piercy et al., 2006) นอกจากนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ คือ การสะท้อนความรู้สึกที่อยู่ในใจของพนักงานเกี่ยวกับการให้ความสำคัญและให้การดูแลพนักงาน โดยในสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การหากพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาได้รับการสนับสนุนทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิต และองค์การตั้งใจให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ พนักงานได้รับการเคารพ ได้รับการดูแล และได้มีการให้ความสำคัญ ความรู้สึกเหล่านี้จะกลายเป็นความพึงพอใจในการทำงาน จนกลายเป็นการแสดงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน และทำงานด้วยความอดุสาหะมากกว่าการทำงานตามปกติธรรมดา (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามหลักของการต่างตอบแทน สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานจะใช้กระบวนการทางความคิดเพื่อประเมินสภาพการทำงานด้วยความสัมพันธ์ของอัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับสิ่งที่พนักงานปฏิบัติตอบแทนคืนให้กับองค์การ ดังนั้น เมื่อพนักงานเข้าใจหลักของการต่างตอบแทน พนักงานจะตอบแทนการสนับสนุนขององค์การด้วยการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ยิ่งพนักงานมีระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมากเท่าใด พนักงานก็จะมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานรับรู้การสนับสนุนขององค์การต่ำ จะส่งผลในทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Jain et al., 2013; Miao & Kim, 2010; Noruzy et al., 2011; Piercy et al., 2006) ดังนั้น การรับรู้การสนับสนุนขององค์การทั้งการสนับสนุนด้านการทำงานและการใช้ชีวิต ทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์การให้ความสำคัญกับพนักงานและงานที่พวกเขาทำ พนักงานจึงตอบแทนองค์การด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้ความร่วมมือในการทำงานกับองค์การแม้ว่างานนั้นจะไม่อยู่ในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ จึงทำให้การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 8 ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้ามีความผูกพันในงาน พนักงานจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Karatepe (2013) ที่ศึกษาระบบการบริหารงานที่ประสิทธิภาพสูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าและผู้จัดการโรงแรม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศโรมาเนียอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.57 และสอดคล้องกับการศึกษาของ Allameh และคณะ (2012) ที่ศึกษาทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศภายในองค์กร และความผูกพันในงานของพนักงานที่เป็นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารในประเทศอิหร่านจำนวน 136 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.69 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Chung และ Angeline (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงาน 341 คนในประเทศมาเลเซีย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอย ผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ปรับค่าแล้วเท่ากับ 0.48 และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Shantz และคณะ (2013) ที่ศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมที่แปลกไปจากปกติของพนักงาน 283 คนในบริษัทให้คำปรึกษาและบริษัทก่อสร้างอาหารริมทรัพย์ในประเทศอังกฤษ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.52

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ว่า ความผูกพันในงานของพนักงาน

เป็นความสัมพันธ์ของพนักงานและองค์กรทั้งทางกายภาพ ทางความคิด และทางอารมณ์ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานเกินหน้าที่ที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงานอย่างเต็มที่ (Ariani, 2013; Markos & Sridevi, 2010; Mathumbu & Dodd, 2013) กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความผูกพันในงาน พนักงานจะปฏิบัติงานตามบริบททางสังคม (Social Context) เช่น การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือ และความเอื้อเฟื้อในการทำงาน จนนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พนักงานที่มีความผูกพันในงานยังมีความหลงใหลในการทำงานและมีความผูกพันต่องานที่ทำมากกว่าพนักงานธรรมดา เพราะพวกเขามีความสุขและเชื่อในงานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า พร้อมทั้งยังทุ่มเทพลังทั้งทางกายและสมองอย่างเต็มที่แม้จะเป็นนอกเวลางาน (Ariani, 2013; Kataria et al., 2012) สำหรับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ว่า ความผูกพันในงานเกิดจากสภาวะทางจิตใจของพนักงานที่มีใจผูกติดกับงาน เนื่องจากพนักงานรับรู้ว่างานนั้นมีความสำคัญ เต็มไปด้วยความท้าทาย มีความหมายต่อการเสียสละอุทิศตนให้กับงาน และเมื่อองค์กรได้มอบหมายงานนั้นมาให้พนักงานได้ทำ พนักงานจึงเกิดความภูมิใจที่องค์กรได้ให้ความไว้วางใจในการทำงาน และมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้น ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่พนักงานอยากจะทำงานตอบแทนองค์กร ส่งเสริมให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานหรือมากกว่าที่องค์กรคาดหวังไว้ จนกลายเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Andrew & Sofian, 2012; Bal, Cooman, & Mol, 2011; Karatepe, 2013; Markos & Sridevi, 2010) ดังนั้น ความผูกพันในงานเป็นความผูกพันทั้งทางกาย ทางความคิด และทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร ยิ่งพนักงานมีความผูกพันในงานมากเท่าไร พนักงานยิ่งทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะงานนั้นจะอยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ จึงพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 9 พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้าได้แสดงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่แล้วมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Tsaur และ Lin (2004) ที่ศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจโรงแรมด้วยบทบาทการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการ และค้นพบว่า การแสดงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดคุณภาพการบริการในมุมมองของลูกค้า แต่พนักงานต้องแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ด้วย จึงจะ

ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ เนื่องจากพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นงานที่พนักงานทำเป็นประจำและเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติจึงเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ลูกค้า นอกเสียจากว่าพนักงานแสดงพฤติกรรมเอาใจใส่ลูกค้า นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานบริการส่วนหน้าจำเป็นต้องมีพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Kiker & Motowidlo, 1999; Werner, 1994) หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานต้องปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่อย่างน้อยในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก่อนจึงจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Parayitam & Guru-Gharana, 2011) ทั้งนี้เป็นเพราะเมื่อพนักงานบริการส่วนหน้าได้ปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่จนเกิดความชำนาญแล้ว พนักงานเหล่านั้นจะมีความมั่นใจในการให้บริการ และสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจให้บริการด้วยความรู้สึกภูมิใจ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมโดยรวม ดังนั้น จากพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญ การปฏิบัติงานเหล่านั้นจะแปรเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Vilela et al., 2008) จึงทำให้การศึกษาในครั้งนี้ค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 10 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Yen และ Niehoff (2004) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับประสิทธิผลของธุรกิจธนาคารในสาธารณรัฐจีนด้านพฤติกรรมการให้บริการ ต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลกำไรขององค์การ และความพึงพอใจการบริการของลูกค้า ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการ ผลกำไรขององค์การ และความพึงพอใจการบริการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อต้นทุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทำให้พฤติกรรมการให้บริการของพนักงานดีขึ้น ผลกำไรเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

ในขณะที่ต้นทุนการจัดการทรัพยากรของมนุษย์ขององค์การลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Yaghoubi, Salehi, และ Moloudi (2011) ที่ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริการโดยใช้พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานจำนวน 179 คนของบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศอิหร่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการศึกษาค้นพบว่าพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อคุณภาพในการบริการของบริษัทอย่างมี นัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Obamiro และคณะ (2014) ที่ศึกษาพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลซึ่งเก็บ ข้อมูลจากคนไข้จำนวน 350 คนของโรงพยาบาลขนาดกลางในประเทศไนจีเรีย วิเคราะห์ข้อมูลด้วย โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการศึกษาค้นพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวก ระหว่างพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลอย่างมี นัยสำคัญ

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและผลการดำเนินงานขององค์การได้ว่า พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การมีส่วนช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการ ติดต่อประสานงานกันภายในองค์การอย่างราบรื่น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ องค์การ อีกทั้งยังสามารถรักษาและดึงดูดพนักงานที่ดีให้แก่องค์การได้อีกด้วย (Podsakoff et al., 1997) นอกจากนี้ แต่ละมิติของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยังสามารถอธิบายเหตุผล เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การได้ดังนี้ มิติการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หรือการ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โอกาสประสบความสำเร็จของ องค์การก็เพิ่มขึ้น ในมุมมองของธุรกิจบริการ มิตินี้ยังก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้ได้ความรู้ที่มาจาก การระดมสมองและความร่วมมือในการทำงาน จึงสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าปัญหานั้นจะมีความสลับซับซ้อน จนก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับมิติการให้ความ ร่วมมือ (Civic Virtue) ซึ่งเป็นพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมภายในองค์การ และเป็นกิจกรรมที่พนักงานปฏิบัติโดยไม่ต้องร้องขอจากองค์การและลูกค้า ดังนั้น การมีส่วนร่วมของ พนักงานทั้งกิจกรรมภายในองค์การหรือการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ โดยการเสนอแนวคิด ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและลูกค้า จึงนำมาซึ่งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการ ให้บริการลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์การดีขึ้น ส่วนมิติการมีสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) มีส่วนช่วยลดภาระในการควบคุมของผู้จัดการ ทำให้พนักงานบริการส่วนหน้าสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มที่ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที นำมาซึ่งความพึงพอใจของ ลูกค้า นอกจากนี้มีจิตความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) ยังแสดงถึงการเคารพและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และนโยบายขององค์การ โดยพนักงานมีแนวโน้มที่สามารถวางแผนปฏิบัติงานได้ และ

สามารถจัดตารางงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ความน่าเชื่อถือในการให้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้น สำหรับมิติสุดท้ายคือ การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) นอกจากจะคำนึงถึงเพื่อนร่วมงานแล้วยังรวมไปถึงลูกค้าด้วย พนักงานจะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับองค์กรด้วยการสื่อสารและให้ข้อมูลกับลูกค้าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จนทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และกลายเป็นกลยุทธ์การตลาดแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth Marketing) (Obamiro et al., 2014; Morrison, 1996; Yen & Niehoff, 2004) ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นในโครงสร้างทางสังคมขององค์กร และช่วยถักทอเส้นใยทางด้านจิตใจของทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน ช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (Kataria et al., 2012; Padsakoff & Mackenzie, 1994; 1997) จึงพบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 11 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Nishii และคณะ (2008) ที่ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า ผลการศึกษาค้นพบว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทัศนคติของพนักงานด้านความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ทัศนคติของพนักงานยังสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ และส่งผลต่อไปยังความพึงพอใจของลูกค้าในด้านการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Messersmith และคณะ (2011) ที่ศึกษากลไกการทำงานของตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการศึกษาค้นพบว่า การนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการมอบอำนาจในเชิงจิตวิทยาของพนักงาน (Psychological Empowerment) ซึ่งทั้งหมดเป็นตัวแปรด้านทัศนคติของพนักงาน และตัวแปรเหล่านี้จะเปลี่ยนเป็นความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นในที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Baluch และคณะ (2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์

และผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลโดยศึกษาผ่านทัศนคติและพฤติกรรมเชิงลบของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาค้นพบว่าทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการค้นพบอิทธิพลทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการนำตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมาไว้ในฐานะของตัวแปรคั่นกลาง เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวได้อย่างละเอียดมากขึ้น เพราะสามารถอธิบายได้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร (Choi & Lee, 2013; Messersmith et al., 2011) หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวแปรคั่นกลางเหล่านี้สามารถอธิบายกระบวนการ (Process) ที่เชื่อมโยงระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว (Nishii et al., 2008; Takeuchi et al., 2007) กล่าวคือ ตัวแปรด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานสามารถอธิบายให้เห็นถึงปัจจัยด้านมนุษย์ที่เป็นสื่อกลางสำคัญในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านพนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงและเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (Batt, 2002; Takeuchi et al., 2007) หรืออาจกล่าวได้ว่าการรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเป็นต้นเหตุอันก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแล้วส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร (Baluch et al., 2013; Nishii et al., 2008)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ทางอ้อมด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ดังนี้ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรได้จัดเตรียมทุกอย่างที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และกลายเป็นสัญญาณที่องค์กรต้องการสื่อไปยังพนักงานว่าองค์กรเห็นคุณค่าการทำงาน of พนักงานและต้องการดูแลเอาใจใส่พนักงาน การรับรู้ดังกล่าวก่อให้เกิดเป็นการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Allen et al., 2003; Gavino et al., 2012; Messersmith et al., 2011; Rhoades et al., 2001) นอกจากนี้ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงยังหมายถึงการลงทุนในระยะยาวของทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเกิดจากการออกแบบงาน การฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า รู้สึกอยากจะทำหน้าที่อย่างเต็มที่ ทางความคิด และทางอารมณ์ในการทำงาน จนกลายเป็นความผูกพันในงานของพนักงาน (Alfes et al., 2013; Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011; Garg, 2015; Shuck et al., 2014; Wu & Chaturvedi, 2009) โดยทั้งการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานเป็นทัศนคติที่ดีที่พนักงานมีต่อองค์กรอันเป็นผลมาจากกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และทัศนคติที่ดีเหล่านี้มีแนวโน้มส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนและการดูแลเอาใจใส่

พนักงาน จนกลายเป็นความผูกพันทั้งทางกายภาพ ทางความคิด และทางอารมณ์ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวส่งผลให้พนักงานอยากตอบแทนกลับคืนให้กับองค์กรโดยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นการปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ จนพนักงานมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Ariani, 2013; Chiang & Heieh, 2012; Jain et al., 2013; Kataria et al., 2012; Markos & Sridevi, 2010)

นอกจากนี้ยังพบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มศักยภาพ ทักษะ ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน จึงทำให้พนักงานรู้สึกกว่าองค์กรดูแลพวกเขาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน จึงปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและรับผิดชอบปฏิบัติงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดความชำนาญและมั่นใจในการทำงาน สามารถที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยความรู้สึกภูมิใจ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Karatepe, 2013; Tsaur & Lin, 2004) ยิ่งไปกว่านั้นพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมเนื่องจากการให้บริการลูกค้าแต่ละครั้งไม่มีรูปแบบการบริการที่แน่นอนและคาดเดายาก พนักงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริการ และเป็นผู้สร้างคุณภาพของการบริการให้อยู่ในระดับสูง และแม้ว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นอาจเป็นงานที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานที่พนักงานรับผิดชอบ ดังนั้น พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นขององค์กร (Messersmith et al., 2011; Nishii et al., 2008; Obamiro et al., 2014) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันในงานของพนักงาน พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยตัวแปรคั่นกลางที่มีความสำคัญที่สุดจากการศึกษาครั้งนี้ คือ ความผูกพันในงานของพนักงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาบทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม แนวคิดมุมมองบนฐานทรัพยากรขององค์กร และทฤษฎี

Ability-Motivation-Opportunity เป็นกรอบในการวิจัย โดยผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และการอภิปรายผลการวิจัยได้ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการวิจัยพบว่าข้อมูลสอดคล้องเชิงประจักษ์เป็นอย่างดีกับโมเดลสมการโครงสร้าง แต่เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญในความสัมพันธ์บางเส้น โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าตัวแปรพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ซึ่งเป็นตัวแปรด้านพฤติกรรมไม่มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางในการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้ง ๆ ที่พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่เป็นพฤติกรรมหลักและถูกกำหนดอย่างเป็นทางการจากองค์การ ดังนั้น การศึกษาในธุรกิจบริการครั้งต่อไปต้องคำนึงถึงเครื่องมือวัดในส่วนของพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ที่มีความเหมาะสมกับธุรกิจบริการ เนื่องจากธุรกิจบริการมีลักษณะงานแตกต่างจากธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไป ไม่สามารถระบุในคำอธิบายลักษณะงานได้อย่างชัดเจน และลักษณะการปฏิบัติงานจริงมีความยืดหยุ่นกว่าการปฏิบัติงานในธุรกิจอื่น การใช้ข้อคำถามที่เป็นลักษณะการถามถึงพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ทั่ว ๆ ไป อาจไม่สะท้อนลักษณะการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงของธุรกิจบริการ ดังนั้น การใช้เครื่องมือวัดที่มีความเหมาะสมกับธุรกิจบริการ ทำให้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสามารถนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมเพิ่มมากขึ้น

2. ผู้สนใจสามารถนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การไปทดสอบในบริบทขององค์การที่มีความแตกต่างกัน เช่น อุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมผลิตสินค้า หรือองค์การแสวงหากำไรและองค์การที่ไม่แสวงหากำไร เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่แตกต่างกัน

3. การวิจัยในครั้งนี้ได้มาจากการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การครั้งต่อไป ควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและทิศทางการใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์การ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงดังกล่าว เนื่องจากการรับรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา

4. สำหรับตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และตัวแปรพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะในบริบทของการจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เท่านั้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง บางองค์ประกอบ และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางด้าน วัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระดับประเทศของฮอฟสตีด ซึ่ง ประกอบด้วย 5 มิติดังนี้ มิติการเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) มิติความเป็นปัจเจกบุคคล และกลุ่มนิยม (Individualism-Collectivism) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity-Femininity) และมิติการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) ดังนั้น การใช้เครื่องมือวัดที่สร้างจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันกับวัฒนธรรมที่ถูกใช้เป็นสถานที่จัดเก็บข้อมูลจึง เป็นประเด็นที่สมควรได้รับการพิจารณา เพื่อให้ผลการศึกษสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่สนใจได้ อย่างถูกต้องครบถ้วนเพิ่มมากขึ้น การสร้างเครื่องมือวัดของตัวแปรระบบการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพสูง และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสำหรับการศึกษาในอนาคตจึง ต้องคำนึงถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมด้วย

5. การเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษานี้เก็บจากโรงแรมในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยว สูงสุด 10 อันดับแรก ผลที่ได้จึงเป็นผลโดยรวมของทั้งประเทศเพื่อให้สะท้อนที่มาของวัฒนธรรม ระดับประเทศ ซึ่งความเป็นจริงในแต่ละภูมิภาคหรือแต่ละองค์การยังมีความแตกต่างทางด้าน วัฒนธรรม ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาแยกศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์การซึ่งตั้งอยู่ในแต่ละภูมิภาค เพื่อให้ได้ผล การศึกษาที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

6. การเก็บข้อมูลในส่วนของผลการดำเนินงานซึ่งวัด 4 มิติตามแนวคิดการวัดผล องค์การแบบสมดุลไม่ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามความเป็นจริง เนื่องจากเป็นข้อมูลที่มีความอ่อนไหว เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความลับในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นด้านผลการดำเนินงานทาง การเงิน ดังนั้นจึงเก็บข้อมูลจากความรู้สึกของผู้บริหารโรงแรม แม้ว่าข้อมูลที่ได้จะไม่ใช้ผลการ ดำเนินงานที่แท้จริง แต่ก็สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสะท้อนภาพผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมในทุก ด้านของโรงแรมได้ อย่างไรก็ตาม สำหรับการศึกษาในอนาคตหากเป็นไปได้อาจพิจารณาทางเลือกใน การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานจริงขององค์การ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์สูงสุดในการหา ความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

7. การศึกษานี้ศึกษาในธุรกิจโรงแรมซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้าโดยตรง ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจใช้ตัวแปรพฤติกรรมการให้บริการลูกค้า (Customer

Service Behavior) เพื่อวัดพฤติกรรมของพนักงานบริการส่วนหน้าเพื่อให้องค์การสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ได้โดยสะดวกเพิ่มขึ้น

8. สำหรับพฤติกรรมของพนักงานถูกวัดผ่านพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานดังกล่าวสามารถส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์การได้ แต่จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ไม่พบความสัมพันธ์ในทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การแต่พบความสัมพันธ์ในทางอ้อม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์ความรู้ระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าวยังมีไม่เพียงพอที่จะอธิบาย ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตสามารถศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่กับผลการดำเนินงานขององค์การให้ละเอียดและลึกซึ้งกว่าเดิมเพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ในส่วนนี้

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

1. จากผลการศึกษาพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านการฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ กล่าวคือ ควรส่งเสริมให้พนักงานบริการส่วนหน้าได้รับการฝึกอบรม เนื่องจากมีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริการของพนักงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คุณภาพการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น (Karatepe, 2013; Sultana et al., 2012; Tang & Tang, 2012) และสามารถตอบสนองความต้องการและจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับพนักงานบริการส่วนหน้า และนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า (Browning, 2006; Hussain & Rehman, 2013; Tsai, 2006)

ส่วนการจูงใจโดยการให้รางวัล เป็นนโยบายที่ธุรกิจโรงแรมควรนำมาใช้ในการจูงใจให้พนักงานบริการส่วนหน้าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้รางวัลแสดงให้เห็นถึงการดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงาน และยังทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย นอกจากนี้ การให้รางวัลยังเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของธุรกิจโรงแรม (Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 2003) การจูงใจโดยการให้รางวัลทำให้พนักงานสามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพในการให้บริการ และใช้นโยบายการให้รางวัลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการให้บริการที่ดีที่สุด (Babakus et al., 2003)

สำหรับโอกาสการเติบโตในอาชีพเป็นนโยบายขององค์การที่ต้องการสื่อสารไปยังพนักงานบริการส่วนหน้าว่าพนักงานมีโอกาสเติบโตตามสายงานในองค์การ ซึ่งองค์การตระหนักในคุณค่าสำหรับการทุ่มเทการทำงานของพนักงาน จึงให้การสนับสนุนพนักงานโดยการให้โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคตอย่างมีเป้าหมาย (Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne et al., 1997) โอกาสการเติบโตในอาชีพทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น และส่งผลทำให้คุณภาพการบริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Gavino et al., 2012; Wayne et al., 1997)

ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมควรนำองค์ประกอบของระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งการฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ มาบูรณาการและนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้ระบุว่าโอกาสการเติบโตในอาชีพเป็นตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลสูงสุด ตามด้วยการฝึกอบรมและการให้รางวัล ดังนั้นสามารถนำผลการศึกษาดังกล่าวมาปรับใช้โดยการให้พนักงานเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าของอาชีพเพื่อกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่โอกาสการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม นอกจากการเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าแล้ว พนักงานจำเป็นต้องได้รับโอกาสในการฝึกอบรมที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานเป็นการนำไปสู่โอกาสความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นนั่นเอง และลำดับสุดท้าย คือ การที่องค์การมีระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสามารถในการจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์ในระยะอันใกล้ที่จะได้จากความทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้น การที่องค์การมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งถูกบูรณาการกันและสามารถเรียงลำดับความสำคัญจากการดำเนินการได้อย่างชัดเจนนั้นก็จะสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันในงานขององค์การ พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และสื่อให้พนักงานบริการส่วนหน้ารับรู้ว่าจะมองเห็นคุณค่าการทำงานของพนักงานและต้องการดูแลเอาใจใส่พนักงาน และเมื่อพนักงานรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนดังกล่าว พนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ รู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญและมีความหมาย จนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันในงานของพนักงานมากขึ้น (Alfes et al., 2013; Gavino et al., 2012; Rhoades et al., 2001) และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

นอกจากนี้ ทักษะที่ดีของพนักงานบริการส่วนหน้ายังส่งเสริมให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานหรือมากกว่าที่องค์การคาดหวังไว้ จนกลายเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Andrew & Sofian, 2012; Bal et al., 2011; Markos & Sridevi, 2010) เช่น การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการก่อปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การแม้ไม่ได้บังคับให้เข้าร่วม โดยพฤติกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการประสานงานกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งยังสามารถรักษาและดึงดูดพนักงานที่มีทักษะในการบริการให้อยู่กับองค์การได้ จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์การ (Kataria et al., 2012; Padsakoff & Mackenzie, 1994; 1997)

ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรมีนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมสำหรับการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าการทำงานและต้องการดูแลเอาใจใส่พนักงานผ่านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเป็นการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การ และเกิดความผูกพันในงาน ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตของโรงแรมที่ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การต่อไป

หากโรงแรมต้องการให้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการโรงแรมควรทำผ่านความผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสำหรับพนักงานบริการส่วนหน้า หรืออาจจะกล่าวโดยสรุปว่า เพราะในธุรกิจบริการดังเช่นโรงแรมนั้นพนักงาน คือ ตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การจนมีพฤติกรรมการทำงานที่มากกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานปกติจนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจโรงแรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2557). ที่พัก-โรงแรมในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2557
สืบค้นจาก <http://thai.tourismthai.org/ที่พัก>
- โกศล จิตวิรัตน์, ทักษิณา เครือหงส์, และเนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2011). ศักยภาพของโปรแกรม MPLus กับการวิเคราะห์สถิติขั้นสูงในงานวิจัย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 16(3), 52-65.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2554). กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล. *WMS Journal of Management*, 1(2), 9-23.
- ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์. (2555). คุณภาพบริการ: ความจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในธุรกิจโรงแรม. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 18(4), 37-77.
- ไชยันต์ สกกุลศรีประเสริฐ. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารจิตวิทยาคลินิก*, 44(1), 1-13.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2559). ท่องเที่ยวไทยปี 58. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559 สืบค้นจาก <http://www.thansettakij.com/2016/01/08/25115>
- ธารีทิพย์ ทากิ. (2549). *การจัดการส่วนหน้าของโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2557). *การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2554). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: บริษัทกราฟฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2555). การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย: คุณสมบัตินิยามวัดเชิงจิตวิทยา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี คูเจริญไพศาล, และ นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). ความพึงพอใจของลูกค้าในฐานะผลที่ตามมาของความพึงพอใจในงานของผู้จำหน่าย/พนักงานขายตรงในระบบการตลาดแบบหลายชั้น. โครงการวิจัย: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- พยัต วุฒิรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัต วุฒิรงค์, ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล, เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, เจษฎา นกน้อย, และวัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2555). *เทคนิคและกลยุทธ์การประเมินผลงาน และการบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลพงศ์ สุขสว่าง. (2557). หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 6(2), 136-145.
- มนตรี พิริยะกุล. (2558). ตัวแปรคั่นกลางและการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม. *วารสารการจัดการและการพัฒนา*, 2(1), 11-31.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2555). *หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2556). *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรพจน์ ปานรอด. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างของสมรรถนะด้านการตลาดอิเล็กทรอนิกส์: กรณีศึกษาธุรกิจที่ปักในจังหวัดท่องเที่ยวภาคใต้. *ปริญญาณิพนธ์ ปร.ด. (การจัดการ)*. สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2547). การอภิปรายผลการวิจัย: หัวใจของการวิจัย. *วารสารวิทยบริการ*, 15(2-3), 74-79.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). ปี 58 โรงแรมฟื้นตัวโต 7.1-10.0%. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2558
สืบค้นจาก
<https://www.kasikornresearch.com/th/keconanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=33593>
- สมชาย วรภิเษมสกุล. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 26 มกราคม 2558 สืบค้นจาก
<http://www.udru.ac.th/website/attachments/elearning/01/10.pdf>
- สิทธิ์ อีธรรม. (2558). *เทคนิคการเขียนบทความวิชาการ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2556). *ผูกพันพนักงานอย่างไรให้ได้ทั้งใจทั้งงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม.

- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2558). การตลาดเพื่อการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. *วารสาร TPA News*, 19(220), 45-46.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสเฮาส์ พ.ศ. 2555. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2557 สืบค้นจาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/files/questRep55.pdf>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). Tourism Hub โอกาสทองของไทย. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2557 สืบค้นจาก http://www.tourism-asean.org/wp-content/pdf/SWOT/tourism_hub.pdf
- องค์การการท่องเที่ยวโลก. (2014). UNWTO Tourism Highlights 2014. สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2557 สืบค้นจาก <http://www.e-umwto.org/content/r13521/fulltext.pdf>
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2558ก). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณขั้นสูง สำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2558ข). *โมเดลสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Aghazadeh, S., & Seyedian, M. (2004). The high-performance work system: Is it worth using? *Team Performance Management*, 10(3), 60-64.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627-639.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Alfes, K., Truss, K., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.

- Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teacher's organizational citizenship behavior working under different leadership styles. *Pakistan Journal of Psychological Research, 28*(2), 297-316.
- Allameh, S. M., Shahriari, M., & Mansoori, H. (2012). Investigating employee's attitude toward organization, organizational climate and employee's engagement as antecedents of organizational citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6*(8), 384-393.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. D. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.
- Alleyne, P. A., Doherty, L., & Greenidge, D. (2006). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *Hospitality Management, 25*(4), 623-646.
- Alleyne, P. A., Greenidge, D., Corbin, A., Alleyne, P. G., & Devonish, D. (2008). The practice of HRM and SHRM in the Barbados hotel sector. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 7*(2), 219-240.
- Altarawneh, I., & Al-Kilani, M. H. (2010). Human resource management and turnover intentions in the Jordanian hotel sector. *Research and Practice in Human Resource Management, 18*(1), 46-59.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in Practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.
- Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. *Cross Cultural Management, 21*(1), 55-77.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioral Sciences, 40*, 498-508.
- Arefin, S., Raquib, M., & Arif, I. (2015). The relationship between high performance work systems and proactive behaviors: The mediating role of perceived organizational support. *European Scientific Journal, 11*(2), 314-327.

- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(20), 46-56.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. United States: Kogan Page Limited.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., Maccurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work system. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692-2712.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bacon, L. D. (1997). Using Amos for structural equation modeling in market research. Retrieved on 18 October, 2016 from <http://www.bauer.uh.edu/jhess/documents/3.pdf>
- Bae, J., Chen, S., David Wan, T. W., Lawler, J. L., & Walumbwa, F. O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.

- Bagri, S.C., Babu, S., & Kukreti, M. (2010). Human resource practices in hotels: A study from tourist state of Uttarakhand, India. *Journal of Human Resource in Hospitality and Tourism, 9*(3), 286-299.
- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review, 54*(2), 525-543.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. *Journal of Managerial Psychology, 24*(3), 220-236.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten-Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 423-440.
- Bal, P. M., Cooman, R. D., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 107-122.
- Baluch, A. M., Salge, T. O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and

- behavioral HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Barksdale, K., & Werner, J. M. (2001). Managerial rating of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.
- Barnes, W. (2012). Path dependence and behavioral lock-in at work: The challenge of sustaining high performance work system in the U.S. *Journal of Business and Economics Research*, 10(6), 325-331.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A case study in the health care field. *Human Resource Management Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Batt, R. (2002). Managing customer service: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, *32*(6), 898-925.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, *34*(5), 1009-1044.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238-246.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, *73*(1), 39-61.
- Bhatnagar, J., & Biswas, S. (2010). Predictors & outcomes of employee engagement: Implications for the resource-based view perspective. *The Indian Journal of Industrial Relations*, *46*(2), 273-288.
- Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). The balanced scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, *65*, 919-927.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *VIKALPA*, *38*(1), 27-40.
- Bjorkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *13*(6), 853-864.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, *27*(4), 505-522.
- Boon, C., Hartog, D. N. D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-Job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(1), 138-162.

- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management, 53*(3), 403-420.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower, 31*(1), 42-58.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67-94.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management, 11*(1), 63-90.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203-221.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*, 169-186.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work system: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal, 19*(1), 3-23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews, 2*(2), 183-203.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-culture research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216.
- Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behavior in South African service organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(7), 1321-1338.
- Burke, M. J. (2008). On the skilled aspect of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 70-71.

- Byrne, Z. S., & Hochwater, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology, 23*(1), 54-72.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(5), 1056-1077.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review, 54*(4), 737-775.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM Practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(4), 551-566.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in Indian hotel industry. *Employees Relations, 29*(6), 576-594.
- Chang, Y. Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work system and unit-level organizational ambidexterity. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 79-101.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 66*(3), 457-470.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology, 149*(1), 119-124.
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM Strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management, 9*(1), 136-154.
- Cheng-Hua, T., Shyh-Jer, C., & Shih-Chien, F. (2009). Employment modes, high-performance work practices, and organizational performance in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 50*(4), 413-431.
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research, 43*(3), 345-354.

- Chi, N. W., & Lin, C. Y. (2011). Beyond the High-performance Paradigm: Exploring the curvilinear relationship between high-performance work systems and organizational performance in Taiwanese manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), 486-514.
- Chiang, F. T., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3-9.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firm's performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Choi, J. H. (2014). Who should be the respondent? Comparing predictive powers between managers' and employees' responses in measuring high-performance work systems practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2667-2680.
- Choi, J. H., & Lee, K. P. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594.
- Chow, I. H-S. (2005). High-performance work systems in Asian companies. *Thunderbird International Business Review*, 47(5), 575-599.
- Chow, I. H-S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114-3132.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology, 63*(1), 153-196.
- Chughtai, T. A. (2013). Role of HR practices in turnover intentions with the mediating effect of employee engagement. *WSEAS Transactions on Business and Economics, 2*(10), 97-103.
- Chung, N. G., & Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employee? *African Journal of Business Management, 4*(9), 1837-1843.
- Cohen, A., & Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology, 46*(4), 271-278.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49*(3), 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501-528.
- Cooke, F. L. (2001). Human resource strategy to improve organizational performance: A route for firms in Britain? *International Journal of Management Review, 3*(4), 321-339.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 160-169.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "proactive" worker: A review and further refinement of the happy productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(3), 182-199.

- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Dartey-Baah, K. (2013). The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39-45.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- De León, M. C. D., & Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23(3), 401-406.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2(2), 119-144.
- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work system in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.

- Ehigie, B. O., & Otukoya, O. W. (2005). Antecedents of organizational behavior in a government-owned enterprise in Nigeria. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(4), 389-399.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cumming, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Erturk, A. (2014). Influences of HR practices, social exchange, and trust on turnover intentions on public IT professionals. *Public Personnel Management, 43*(1), 140-175.
- Evans, W., & Davis, W. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of International Social Structure. *Journal of Management, 31*(5), 758-775.
- Fabling, R., & Grimes, A. (2010). HR practices and New Zealand firm performance: What matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management, 21*(4), 488-508.
- Finch, J. F., West, S. G., & MacKinnon, D. P. (1997). Effects of sample size and nonnormality on the estimation of mediated effects in latent variable models. *Structural Equation Modeling: A multidisciplinary Journal, 4*(2), 87-107.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality, 32*(4), 383-398.

- Fisher, R., McPhail, R., & Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management, 29*(3), 397-404.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Garcia-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: A mediation model. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(3), 367-389.
- Garg, N. (2015). Organizational role stress in dual-career couples: Mediating the relationship between HPWPs, employee engagement and job satisfaction. *IUP Journal of Management Research, 13*(3), 43-69.
- Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. Retrieved on October 20, 2016 from www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management, 51*(5), 665-686.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1991). *Employee compensation: Research and practice* (CAHRS working Paper #91-35). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Gibbs, T., & Ashill, N. J. (2013). The effects of high performance work practices on job outcomes. *International Journal of Bank Marketing, 31*(4), 305-326.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of high-performance work systems work. *Organization Science, 21*(2), 490-506.
- Goldenberg, J., Libai, B., & Muller, E. (2001). Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth. *Marketing Letters, 12*(3), 211-223.

- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal, 20*(2), 119-137.
- Gorgievski, M.J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology, 5*(1), 83-96.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effect of HRM practices on employee outcomes. *Public Management Review, 7*(1), 1-24.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(4), 559-579.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(8), 1228-1247.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(8), 1686-1702.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal, 44*(1), 180-190.

- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & Maccurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., & Fatimah, O. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halbesleben, R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hassan, M., Nawaz, M., Abbas, G., & Sajid, M. (2013). Impact of high performance work practices on employee loyalty and financial performance through mediation of employee satisfaction: Empirical evidence from the financial sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(8), 1037-1046.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (March-April), 164-174.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hochwater, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply aboard? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing, values, behaviors, institutes, and organizations across nations* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Revised and Expanded 3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, H. C., Chu, W., & Wang, W. K. (2007). Strategic performance measurement and value drivers: Evidence from international tourist hotels in an emerging economy. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1111-1128.
- Hung, T. K. (2006). The impact of human resource management practices on service performance of Taiwanese hotel industry – organizational commitment as a mediator. *International Journal of the Information Systems for Logistics and Management*, 1(2), 109-116.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on “measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?” by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- Hussain, T., & Rehman, S. S. (2013). Do human resource management practices inspire employees' retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633.

- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology, 20*, 90-98.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A mediation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology, 17*(2), 139-153.
- In'nami, Y., & Koizumi, R. (2013). Review of sample size for structural equation models in second language testing and learning research: A Monte Carlo approach. *International Journal of Testing, 13*, 329-353.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal, 21*(3), 303-317.
- Iqbal, S., & Hashmi, M. S. (2015). Impact of perceived organizational support on employee retention with mediating role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 9*(1), 18-34.
- Ismail, H. (2013). Exploring employee involvement in hotels in Lebanon: A case study. *Journal of Management Policy and Practice, 14*(2), 62-75.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals, 8*(1), 1-56.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: It's nature and antecedents. *BRAC University Journal, 1*(2), 75-85.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis, 21*(3), 313-334.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 219.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management, 39*(6), 1699-1724.

- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review, 25*(1), 126-137.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264-1294.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2012). Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies, 4*(7), 423-430.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work mean to hospitality employee? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management, 53*, 59-68.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 25*(4), 754-761.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review, 39*(1), 53-79.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(5), 735-752.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 32*(1), 132-140.

- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 28*(4), 504-512.
- Karavardar, G. (2014). Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management, 9*(4), 131-139.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2012). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights and Transformation, 6*(1), 102-113.
- Kattara, H. S., Weheba, D., & El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research, 8*(4), 309-323.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal, 28*, 25-39.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366-391.
- Kintana, M. L., Alonso, A. U., & Olaverri, C. G. (2006). High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(1), 70-85.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*(3), 211-236.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3 ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review, 118*, 29-36.

- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behavior: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee – organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 54(1), 1-25.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Lee, S., Lee, D., & Kang, C. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: Employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(1), 17-36.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- 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.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do you see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Loi, R., Ao, O., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 23-30.
- Long, C. S., Perumal, P., & Ajagbe, M. A. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629-641.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Ma, E., & Qu, H. (2011). Social exchange as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 680-688.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction

- effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 89-96.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 141-172.
- Mathumbu, D., & Dodd, N. (2013). Perceived organizational support, work engagement and organizational citizenship behavior of nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4(2), 87-93.
- McPhail, R., Herington, C., & Guilding, C. (2008). Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 623-631.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work system in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Miao, R. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Miao, R., & Kim, H. G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257-264.

- Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, *68*(5), 1035-1044.
- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(5), 465-478.
- Mills, M. J., Culbertson, S. S., & Fullagar, C. J. (2012). Conceptualizing and measuring engagement: An analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*, *13*(3), 519-545.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, *16*(2), 149-165.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 127-142.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, *35*(4), 493-512.
- Muduli, A. (2012). Business strategy, SHRM, HR outcome and organizational performance: Evidence from an Indian industry. *Global Management Journal*, *1*(2), 111-125.
- Nankervis, A. R., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, *16*(7), 507-513.
- Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees training and organizational performance: Mediation by employees performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *5*(4), 490-503.
- Nasuridin, A. M., Hemdi, M. A., & Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal*, *13*(1), 15-36.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527-556.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attributes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*(3), 503-545.
- Noruzi, A., Shateri, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, *4*(7), 842-847.
- Obamiro, J. K., Ogunnaike, O. O., & Osibanjo, O. A. (2014). Organizational citizenship behavior, hospital corporate image and performance. *Journal of Competitiveness*, *6*(1), 36-49.
- Olcer, Florescu, & Nastase. (2014). The effect of transformational leadership and emotional intelligence of managers on organizational citizenship behaviors of employees. *Review of International Comparative Management*, *15*(4), 385-401.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*(2), 85-97.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, *46*(1), 129-142.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(4), 1195-1202.
- Patipan, L. (2012). The influence of organizational and social support on turnover intention in collectivist contexts. *The Journal of Applied Business Research*, *28*(1), 93-104.

- Perez Lopez, S., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Salge, T. O. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926-947.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Podsakoff, P. N., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2009). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management, 39*(5), 1184-1220.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891.
- Preuss, G. (2003). High performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *Industrial and Labor Relations Review, 56*(4), 590-605.
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy, 34*(3), 575-582.
- Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(11), 2311-2330.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business, 1*(3), 47-61.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations, 38*(4), 501-531.
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International, 18*(3), 308-316.
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?. *Journal Business Ethics, 106*(2), 117-130.

- Razi, N., & More, E. (2012). Human capital and performance management in high performing service industry: A case of the impact of an acquisition. *Journal of Accounting, Business & Management*, 19(2), 15-43.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- 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(1), 49-60.
- Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2013). Perceived support and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Life Science Journal*, 10(4), 2557-2567.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.

- Ruzic, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management, 49*, 56-65.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 150-159.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227.
- Saleem, Q., Shahid, M., & Naseem, A. (2011). Degree of influence of training and development on employees behavior. *International Journal of Computing and Business Research, 2*(3), 2229-6166.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management, 16*, 921- 928.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Education and Psychological Management, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219-227.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management, 55*(1), 25-38.

- Shantz, A., Alfes, K., Truss C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationship with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2005). Can high performance work systems really lead to better performance? *Academic of Management Best Conference Paper*. G1-G6.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2013). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 540-546.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shusha, A. (2013). The role of psychological engagement in relationship between perceived organizational support and withdrawal behavior and intentions: An empirical study on small industries in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 22-29.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2013). Teachers' perceptions of the school goal structure: Relations with teachers' goal orientations, work engagement, and job satisfaction. *International Journal of Educational Research*, 62, 199-209.

- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Song, L. J., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Sudin, S. (2004). Human resource practices and organizational performance: Review, synthesis and research implication. *International Business Management Conference*, 99-113.
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.

- Tastan, S. B., & Serinkan, C. (2013). An empirical research on the relationship between individuals' psychological empowerment and voluntary performance behaviors: An assessment of the combination of psychological power and intimate will. *Journal of Global Strategic Management, 13*, 100-120.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education, 2*, 53-55.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning, 21*(8), 614-646.
- Torre, E. D., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(13), 2583-2607.
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P., & Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study. *British Journal of Management, 24*, 225-244.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(3), 405-433.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality, 69*(6), 907-924.
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(9), 1512-1530.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management, 25*(4), 471-481.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 29*(2), 187-206.

- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management, 36*(3), 303-320.
- Vandaele, D., & Gemmel, P. (2006). *Performance implications of in-role and extra-role behavior of frontline service employees* (No. 06/411). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributes in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 62-78.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Veldhoven, M. V. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews, 14*, 391-407.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802.
- Vanno, V., Kaemkate, W., & Wongwanich, S. (2016). Development and validation of the measurement model of group-level positive psychological capital: Composing group-level variables from individual-level data using data aggregation models. *Kasetsart Journal of Social Sciences, 37*, 99-110.
- Varma, A., Beatty, R., Schneier, C., & Ulrich, D. (1999). High performance work systems: exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning, 22*(1), 26-37.
- Viela Belen, B., Varelaand, G. J. A., & Ferrin, P. F. (2008). Person-Organizational Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context. *Industrial Marketing Management, 37*(8), 1005-1019.
- Wambugu, S. M., & Ombui, K. (2013). Effects of reward strategies on employee performance at Kabete Technical Training Institute, Nairobi, Kenya. *Public Policy and Administration Research, 3*(3), 19-45.
- Wang, X., Bruning, N. S., & Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested

- enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 684-701.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.
- Wang, J., & Wong, C. K. (2010). A comparative study on the measurement scales of organizational citizenship behavior within China's hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 6(4), 358-369.
- Way, S. A. (2002). High performance work system and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wei, Y. C., Han, T. S., & Hsu, I. C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631-1648.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory rating. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
- Werner, S. (2011). High performance work systems in the global context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64, 919-921.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.

- Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organization support, employee engagement and organization citizenship behavior on quality performance. *Total Quality Management*, *25*(11), 1280-1294.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, *27*(6), 701-721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, *13*(3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, *58*, 409-446.
- Wu, P. C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, *35*(5), 1228-1247.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*(4), 345-356.
- Yaghoubi, N. M., Salehi, M., & Moloudi, J. (2011). Improving service quality by using organizational citizenship behavior: Iranian Evidence. *Iranian Journal of Management Studies*, *4*(2), 79-97.
- Yalabik, Z. Y., Chen, S. J., Lawler, J., & Kim, K. (2008). High-performance work system and organizational turnover in East and Southeast Asian countries. *Industrial Relations*, *47*(1), 145-152.
- Yang, H., & Cherry, N. (2008). Human resource management challenges in the hotel industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *13*(4), 399-410.

- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. M. (2013). Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances? *International Journal Bank Marketing*, 31(1), 56-70.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behavior and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637.
- Young, S., Bartram, T., Stanton, P., & Leggat, S. G. (2010). High performance work systems and employee well-being. *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), 182-199.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work system, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.
- Zhang, Y. C., & Li, S. L. (2009). High performance work practices and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

ที่ ศธ 0521.1.08/ 1021



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ. 5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

10 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์พิจารณาตอบแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการโรงแรม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามสำหรับพนักงานบริการส่วนหน้า จำนวน 5 ชุด

ด้วยนางสาวสุธีรา เชนครินทร์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ นั้น

ในการนี้ เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญต่องานวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน พิจารณาตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ อันเป็นขั้นตอนสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแบบสอบถามที่ได้แนบมาด้วยแล้วหากท่านมีข้อสงสัยหรือซักถามเกี่ยวกับข้อคำถาม ติดต่อได้โดยตรงนักศึกษาที่โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 081-9638651 และ E-Mail: yuy_342@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิงพิศ จิรรัตน์)

รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โทร. 0-7428-7852

โทรสาร 0-7428-7852



เลขที่
(สำหรับพนักงานบริการส่วนหน้า)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ
ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่งอันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งพนักงานบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรม อาทิ พนักงานต้อนรับ พนักงานโทรศัพท์ พนักงานการเงินส่วนหน้า พนักงานขนกระเป๋า เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ พนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ตามความจริง
3. แบบสอบถามในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน จำนวน 6 หน้า ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ส่วนที่ 3 ความรู้สึกเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงาน ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่วนที่ 6 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงแรม
4. ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลใด ๆ ที่เกี่ยวกับหน่วยงานของท่านในการรายงานข้อมูล และไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน
5. ผู้วิจัยกำหนดรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดภายในวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2558 และขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างครบถ้วน

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

(นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์)

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ติดต่อโดยตรง: โทรศัพท์มือถือ 081-9638651 E-mail: yuy_342@hotmail.com

<p>แบบสอบถามเพื่อการวิจัย</p> <p>เรื่อง</p> <p>บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย</p>

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ชื่อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เฉยๆ/ไม่ แน่ใจ (3)	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
การฝึกอบรม						
1.	ฉันได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี					
2.	ฉันได้รับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมในด้านการให้บริการลูกค้า ก่อนที่ฉันจะติดต่อกับลูกค้า					
3.	ฉันได้รับการฝึกอบรมว่าทำอะไรจึงจะให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น					
4.	ฉันได้รับการฝึกอบรมว่าจะจัดการอย่างไรกับข้อร้องเรียนของ ลูกค้า					
5.	ฉันได้รับการฝึกอบรมว่าจะจัดการอย่างไรกับปัญหาของลูกค้า					
6.	ฉันได้รับการฝึกอบรมเพื่อจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า					
การให้รางวัล						
1.	หากฉันปรับปรุงระดับการบริการต่อลูกค้า ฉันจะได้รับรางวัล					
2.	รางวัลที่ฉันได้รับขึ้นอยู่กับผลการประเมินด้านการให้บริการ ลูกค้า					
3.	ฉันได้รับรางวัลจากการให้บริการที่ดีต่อลูกค้า					
4.	ฉันได้รับรางวัลจากการจัดการปัญหาของลูกค้าอย่างมี ประสิทธิผล					
5.	ฉันได้รับรางวัลจากการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างน่า พึงพอใจ					
โอกาสการเติบโตในอาชีพ						
1.	งานของฉันนั้นไม่มีโอกาสก้าวหน้า					
2.	ฉันมีโอกาสนำหน้าในองค์กร					
3.	ในองค์กรของฉันนั้นมีโอกาสที่ดีสำหรับความก้าวหน้า					
4.	ฉันได้รับโอกาสที่ดีที่จะประสบความสำเร็จในองค์กร					

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรซึ่งตรงกับ

ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เฉยๆ/ไม่ แน่ใจ (3)	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1.	องค์กรให้ความสนใจกับความคิดเห็นของฉัน					
2.	องค์กรให้ความสนใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี ของฉัน					
3.	องค์กรคำนึงถึงเป้าหมายและคุณค่าของฉัน					
4.	องค์กรให้ความช่วยเหลือเมื่อฉันประสบปัญหา					
5.	องค์กรให้อภัยในความผิดที่ไม่ได้เจตนาในส่วนของงานของฉัน					
6.	หากมีโอกาส องค์กรก็จะฉกฉวยประโยชน์จากฉัน					
7.	องค์กรแสดงความเห็นท้วงเป็นโยต่อฉันเพียงเล็กน้อย					
8.	องค์กรยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือหากฉันมีความต้องการ เป็นพิเศษ					

ส่วนที่ 3 ความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความรู้สึกเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงานซึ่งตรงกับรู้สึก

ของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ	ข้อความ	สม่ำเสมอ (6)	บ่อย (5)	ค่อนข้าง บ่อย (4)	บางครั้ง (3)	น้อย ครั้ง (2)	แทบจะ ไม่เคย (1)	ไม่เคย (0)
พลังในการทำงาน								
1.	ฉันรู้สึกมีพลังในการทำงาน							
2.	ฉันรู้สึกเข้มแข็งและมีชีวิตชีวาขณะทำงาน							
3.	เมื่อตื่นขึ้นมาในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากมาทำงาน							
ความเสียสละอุทิศตน								
1.	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน							
2.	ฉันได้รับแรงบันดาลใจจากงานที่ทำ							
3.	ฉันภูมิใจกับงานที่ฉันทำ							
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน								
1.	ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทุ่มเทกับงาน							
2.	ฉันทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน							
3.	ฉันทุ่มเทและเพลิดเพลินอยู่ตลอดขณะทำงาน							

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เฉยๆ/ไม่ แน่ใจ (3)	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1.	ฉันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง					
2.	ฉันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะเจาะจงตามภาระหน้าที่ของงานที่ทำ					
3.	ฉันปฏิบัติงานตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้					
4.	ฉันปฏิบัติงานตามระเบียบซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่องาน					
5.	ฉันมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งมีผลโดยตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
6.	ฉันละเอียดในส่วนของการที่ได้รับมอบหมายให้กระทำ					
7.	ฉันล้มเหลวในภารกิจที่สำคัญ					

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เฉยๆ/ไม่ แน่ใจ (3)	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
การให้ความช่วยเหลือ						
1.	ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก					
2.	ฉันพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือคนอื่น ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวฉัน					
3.	ฉันให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ลาหยุด					
4.	ฉันยินดีที่จะช่วยเหลือคนที่มีปัญหาเกี่ยวกับงาน					
5.	ฉันช่วยแนะนำพนักงานใหม่ แม้ว่า เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้บังคับให้ทำ					
การคำนึงถึงผู้อื่น						
1.	ฉันพยายามหลีกเลี่ยงที่จะก่อปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน					
2.	ฉันไตร่ตรองเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดกับเพื่อนร่วมงานจากการกระทำของฉันเสมอ					
3.	ฉันไม่เคยรุกร่ำลือของบุคคลอื่น					
4.	ฉันพยายามป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน					
5.	ฉันใส่ใจพฤติกรรมของตัวเองว่าจะส่งผลกระทบต่องานของคนอื่นอย่างไร					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เฉยๆ/ไม่ แน่ใจ (3)	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
ความอดทนอดกลั้น						
1.	ฉันชอบบ่นเรื่องต่าง ๆ เพื่อเรียกร้องให้คนอื่นมาสนใจ					
2.	ฉันมักใช้เวลาไปกับการบ่นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่ได้สลักสำคัญอะไร					
3.	ฉันมักทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่					
4.	ฉันมักเห็นแต่ข้อเสียหรือความผิดพลาด แทนที่จะพิจารณาในส่วนดี ๆ					
5.	ฉันพบความผิดพลาดในสิ่งที่ยังต้องการกระทำ					
การมีสำนึกในหน้าที่						
1.	ฉันเป็นพนักงานที่มีความระมัดระวังรอบคอบมากที่สุดคนหนึ่ง					
2.	ฉันเชื่อในระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณงานที่ทำจริง					
3.	อัตราการมาทำงานของฉันสูงกว่าธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร					
4.	ฉันไม่หยุดพักเกินกว่าเวลาที่กำหนด					
5.	ฉันปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร แม้ตอนที่ไม่มีใครเห็น					
การให้ความร่วมมือ						
1.	ฉันติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
2.	ฉันเข้าประชุมในเรื่องที่มีความสำคัญ แม้จะไม่ได้ถูกบังคับให้เข้าร่วมก็ตาม					
3.	ฉันเข้าร่วมในกิจกรรมที่ไม่ได้บังคับให้เข้าร่วม แต่เป็นกิจกรรมที่มีส่วนส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร					
4.	ฉันติดตามข่าวสาร ประกาศ หรือบันทึกต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 6 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงแรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด

1. เพศ

- หญิง ชาย

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี 25-35 ปี
 36-45 ปี มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด


- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในโรงแรมแห่งนี้ ปี

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม”

.....

 ขอให้ท่านกรอกรายละเอียดด้านล่างให้ชัดเจนและส่งแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้วกลับมา โดยใช้ของ
จดหมายที่แนบมานี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดส่งของที่ระลึกให้ท่านต่อไป

ชื่อ นามสกุล

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก

.....

.....

E-mail หรือ หมายเลขโทรศัพท์



เลขที่

(สำหรับผู้บริหาร)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ
ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่งอันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม อาทิ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไป เป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ตามความจริง
3. แบบสอบถามในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน จำนวน 3 หน้า ดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงแรม
4. ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลใด ๆ ที่เกี่ยวกับหน่วยงานของท่านในการรายงานข้อมูล และไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน
5. ผู้วิจัยกำหนดรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดภายในวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2558 และขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

(นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์)

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ติดต่อโดยตรง: โทรศัพท์มือถือ 081-9638651 E-mail: yuy_342@hotmail.com

<p>แบบสอบถามเพื่อการวิจัย</p> <p>เรื่อง</p> <p>บทบาทของตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับ</p> <p>ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย</p>
--

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจในระยะ 1 ปีที่ผ่านมา ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เฉยๆ/ไม่ แน่ใจ (3)	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน						
1.	รายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
2.	ความสามารถในการทำกำไรของโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
3.	ต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรมลดลงจากปีที่ผ่านมา					
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า						
1.	อัตราการเข้าพักของโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
2.	ลูกค้ามีข้อร้องเรียนด้านการให้บริการลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
3.	ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
4.	ลูกค้าใหม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
5.	ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน						
1.	พนักงานให้บริการด้วยความเป็นมิตรและช่วยเหลือลูกค้าได้มากกว่าปีที่ผ่านมา					
2.	พนักงานให้บริการอย่างรวดเร็วได้มากกว่าปีที่ผ่านมา					
3.	พนักงานสามารถแก้ปัญหาที่ลูกค้ามีได้มากกว่าปีที่ผ่านมา					
4.	พนักงานสามารถชี้แนะบริการต่าง ๆ ของโรงแรมได้ชัดเจนมากกว่าปีที่ผ่านมา					
5.	พนักงานสามารถนำเสนอบริการต่าง ๆ ของโรงแรมเพิ่มเติม เพื่อชักจูงให้ลูกค้าใช้บริการได้มากกว่าปีที่ผ่านมา					
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต						
1.	พนักงานมีทักษะและความสามารถในการให้บริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
2.	พนักงานมีมาตรฐานการให้บริการที่สูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
3.	อัตราการลาออกของพนักงานลดลงจากปีที่ผ่านมา					
4.	ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโรงแรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด

1. เพศ

- หญิง ชาย

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี 25-35 ปี 36-45 ปี มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในโรงแรมแห่งนี้ ปี

6. จำนวนพนักงาน

- ไม่เกิน 100 คน 101-200 คน 201-300 คน
 301-400 คน 401-500 คน 500 คนขึ้นไป

7. โรงแรมที่ท่านทำงานอยู่มีห้องพักจำนวนกี่ห้อง

- น้อยกว่า 60 ห้อง 60-150 ห้อง 150 ห้องขึ้นไป

8. ระดับมาตรฐานของโรงแรม

- 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาว 5 ดาว

9. ลักษณะรูปแบบของการจัดตั้งธุรกิจโรงแรมตามกฎหมาย



- ส่วนบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญที่ไม่เป็นนิติบุคคล
 ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล หุ้นส่วนจำกัด
 บริษัทจำกัด

10. ลักษณะรูปแบบของธุรกิจโรงแรมตามสัดส่วนการลงทุนหรือถือหุ้นจากต่างประเทศ

- ไม่มีการลงทุนจากต่างประเทศ
 มีการลงทุนจากต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนจากการลงทุนประมาณ

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม”

.....

  ขอให้ท่านกรอกรายละเอียดด้านล่างให้ชัดเจนและส่งแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้วกลับมา โดยใช้ของจดหมายที่แนบมานี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดส่งของที่ระลึกให้ท่านต่อไป

ชื่อ นามสกุล E-mail หรือ หมายเลขโทรศัพท์

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก

.....

ภาคผนวก ข

เอกสารแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ ศร 0521.1.08/ 448



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ. 5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

24 เมษายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ดร. ปาริฉัตร ตู้คำ

ด้วยนางสาวสุธีรา เดชนครินทร์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทของตัวแปร
คั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมใน
ประเทศ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.สุธินี ฤกษ์ชานัน

ในการนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ พิจารณาแล้วว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
และเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ของ นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์ หากท่านมีข้อสงสัยหรือซักถามเกี่ยวกับข้อคำถาม ติดต่อได้โดยตรง
นักศึกษาที่โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 081-9638651 และ E-Mail: yuy_342@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสาวณี จุริรัตน์กร)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร รักษาการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โทร. 0-7428-7852

โทรสาร 0-7428-7852

ที่ ศธ 0521.1.08/ 449



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ. 5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

24 เมษายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ดร. นวิทย์ เอมเอก

ด้วยนางสาวสุธีรา เดชนครินทร์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "บทบาทของตัวแปร
คั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศ" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.สุธินี ฤกษ์ช้ำ นั้น

ในการนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ พิจารณาแล้วว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
และเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ของ นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์ หากท่านมีข้อสงสัยหรือซักถามเกี่ยวกับข้อคำถาม ติดต่อได้โดยตรง
นักศึกษาที่โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 081-9638651 และ E-Mail: yuy_342@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสาวณี จุฬิรัชนิกร)
รองคณบดีฝ่ายบริหาร รักษาราชการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
โทร. 0-7428-7852
โทรสาร 0-7428-7852

ที่ ศธ 0521.1.08/ 490



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ. 5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

24 เมษายน 2558

เรื่อง ขอดำเนินการขอความเห็นชอบผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนิวิษ แก้วจำนงค์

ด้วยนางสาวสุธีรา เดชนครินทร์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทของตัวแปร
คั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ นั้น

ในการนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ พิจารณาแล้วว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
และเป็นผู้เกี่ยวข้องอย่างดียิ่ง จึงขอดำเนินการขอความเห็นชอบท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ของ นางสาวสุธีรา เดชนครินทร์ หากท่านมีข้อสงสัยหรือซักถามเกี่ยวกับข้อคำถาม ติดต่อได้โดยตรง
นักศึกษาที่โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 081-9638651 และ E-Mail: yuy_342@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบ จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสาวณี จุลิรัชนิกร)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร รักษาการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โทร. 0-7428-7852

โทรสาร 0-7428-7852

ภาคผนวก ค

ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้องผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ข้อ	ข้อความ	ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3	ค่า IOC	ความสอดคล้อง
1	รายได้ของโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	ความสามารถในการทำกำไรของโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3	ต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรมลดลงจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

การประเมินผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ข้อ	ข้อความ	ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3	ค่า IOC	ความสอดคล้อง
1	อัตราการเข้าพักของโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	ลูกค้ามีข้อร้องเรียนด้านการให้บริการลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	ลูกค้าใหม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

การประเมินผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ข้อ	ข้อความ	ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3	ค่า IOC	ความสอดคล้อง
1	พนักงานให้บริการด้วยความเป็นมิตรและช่วยเหลือลูกค้าได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	พนักงานให้บริการอย่างรวดเร็วได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	+1	-1	+1	0.33	ไม่สอดคล้อง
4	พนักงานสามารถแก้ปัญหาที่ลูกค้ามีได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3	ค่า IOC	ความ สอดคล้อง
5	พนักงานสามารถชี้แนะบริการต่าง ๆ ของโรงแรมได้ชัดเจนมากกว่าปีที่ผ่านมา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
6	พนักงานสามารถนำเสนอบริการต่าง ๆ ของโรงแรมเพิ่มเติมเพื่อชักจูงให้ลูกค้าใช้บริการได้มากกว่าปีที่ผ่านมา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ข้อ	ข้อความ	ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3	ค่า IOC	ความ สอดคล้อง
1	พนักงานมีทักษะและความสามารถในการให้บริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	พนักงานมีมาตรฐานการให้บริการที่สูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3	อัตราการลาออกของพนักงานลดลงจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล สุธีรา เดชนครินทร์

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5610530008

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2543
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด)	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	2546
Certificate in PhD (Academic Research Programme)	Massey University	2558

ทุนการศึกษา

1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: โครงการทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 1,200,000 บาท

2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์: ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ปีงบประมาณ 2558 จากบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 56,000 บาท

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

สุธีรา เดชนครินทร์, และสุธีณี ฤกษ์ขำ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 6 (หน้า 8-3). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- สุธีรา เดชนครินทร์, และสุธินี ฤกษ์ขำ. (2558). ผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 32(2), 199-225.
- สุธีรา เดชนครินทร์, และสุธินี ฤกษ์ขำ. (2559). ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในธุรกิจภาคบริการและธุรกิจภาคอุตสาหกรรม: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. *เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 54* (หน้า 175-184). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Detnakarin, S., & Rurkkhum, S. (2016). The mediating role of employee engagement in the relationships between perceived organizational support and organizational citizenship behavior of hotels in Thailand. *Proceeding of the 5th Burapha University International Conference: Harmonization of Knowledge towards the Betterment of Society*. (pp. 451-462). Chonburi: Burapha University.