ความหยาบคายของลูกค้าต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า: มุมมองจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

รับบทความ: 30 ธันวาคม 2568
แก้ไขบทความเสร็จ: 27 กุมภาพันธ์ 2569
ตอบรับบทความ: 10 มีนาคม 2569

พิราสินี ชัยคุณทวีโชติ[1] และวิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์[2]

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างไร ในความสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า และเพื่อสำรวจว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับกระบวนการดังกล่าวอย่างไร โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริการจำนวน 596 คน จากโรงแรม 60 แห่งในอำเภอหาดใหญ่ อำเภอเมือง และอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามโรงแรมละ 9–10 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ข้อมูลถูกรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิจัย พบว่า แรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทลดทอนผลกระทบทางอ้อมของความหยาบคายของลูกค้าต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ผ่านแรงปรารถนาในการแก้แค้น โดยเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับต่ำ ความหยาบคายของลูกค้าจะเพิ่มระดับแรงปรารถนาในการแก้แค้น และทำให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าลดลง ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง จะสามารถช่วยลดทอนผลกระทบด้านลบดังกล่าวได้อย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการส่งเสริมและรักษาพฤติกรรมการบริการเชิงบวกของพนักงานบริการอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความหยาบคายของลูกค้า, แรงปรารถนาในการแก้แค้น, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

---

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112
อีเมล pirasinee.m@gmail.com

[2] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112
อีเมล potipiroon@gmail.com

Customer Incivility on Organizational Citizenship Behavior Toward Customers: A Social Exchange Theory Perspective

Received: December 30, 2025
Revised: February 27, 2026
Accepted: March 10, 2026

Pirasinee Chaikuntaveechot[1] and Wisanupong Potipiroon [2]

Abstract

This study aims to examine how the desire for revenge functions as a mediating variable in the relationship between customer incivility and organizational citizenship behavior toward customers (OCB-C), and how perceived organizational support (POS) moderates this process. Drawing on Social Exchange Theory, data were collected from 596 frontline service employees across 60 hotels in Hat Yai, Mueang, and Sadao districts of Songkhla Province. Using a multi-stage sampling approach, 9–10 respondents were surveyed from each hotel. Data were gathered through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).

The results indicate that the desire for revenge fully mediates the relationship between customer incivility and OCB-C. Furthermore, perceived organizational support weakens the indirect effect of customer incivility on OCB-C through the desire for revenge. Specifically, when perceived organizational support is low, customer incivility increases employees' desire for revenge and subsequently reduces OCB-C. In contrast, when perceived organizational support is high, these negative effects are significantly mitigated. The findings highlight the importance of human resource development (HRD) strategies in promoting and sustaining positive service behaviors among frontline employees.

Keywords: Customer Incivility, Desire for Revenge, Organizational Citizenship Behavior Toward Customers, Perceived Organizational Support

[1] **Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus, Songkhla 90112. Email: pirasinee.m@gmail.com

[2] **Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus, Songkhla 90112. Email: potipiroon@gmail.com

บทนำ (Introduction)

ในอุตสาหกรรมการบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม พนักงานบริการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและองค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตาม พนักงานกลุ่มนี้มักเผชิญกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจากลูกค้า โดยเฉพาะความหยาบคายของลูกค้า (Customer incivility) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือขาดความเคารพที่ลูกค้าแสดงออกต่อพนักงาน แม้จะมีความรุนแรงต่ำแต่เกิดขึ้นบ่อยและสร้างผลกระทบทางจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ (Sliter et al., 2010) งานวิจัยเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่าความหยาบคายในที่ทำงานเป็นปัญหาที่พบอย่างแพร่หลาย โดยพนักงานถึง 98% เคยประสบเหตุการณ์ดังกล่าว และเกือบครึ่งหนึ่งพบเป็นประจำทุกสัปดาห์ (Porath & Pearson, 2013) ในบริบทโรงแรม พนักงานต้องเผชิญพฤติกรรมที่หยาบคายจากลูกค้าสูงถึง 10 ครั้งต่อวัน (Grandey et al., 2004) ส่งผลให้เกิดความเครียด อารมณ์ด้านลบ สุขภาวะทางจิตใจที่ลดลง ประสิทธิภาพการทำงานถดถอย และภาวะหมดไฟในการทำงาน (Lim et al., 2008; Cho et al., 2016; Sliter et al., 2010; Im et al., 2024) ภายใต้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) (Blau, 1964) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าถูกมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางสังคม ซึ่งความสุภาพจากลูกค้าสามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational citizenship behavior: OCB) ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานเผชิญความหยาบคายจากลูกค้า มักก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความอยุติธรรมและพัฒนาเป็นแรงปรารถนาในการแก้แค้น (Revenge desire) (Bies & Tripp, 1996; Jones, 2009) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงความอยุติธรรมกับพฤติกรรมด้านลบ เช่น การบ่อนทำลายการบริการและพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB) (Cheng et al., 2020; Bedi & Schat, 2017) อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่ใช้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมยังมุ่งเน้นผลของการแลกเปลี่ยนเชิงบวกมากกว่า ทำให้ผลด้านลบจากความหยาบคายของลูกค้าได้รับการสำรวจค่อนข้างจำกัด

นอกจากนี้ การศึกษานี้ได้ให้ความสำคัญกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support: POS) ซึ่งสะท้อนการรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรให้คุณค่าและดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Eisenberger et al., 1986) โดยงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ว่าสามารถช่วยลดผลกระทบจากปัจจัยกดดันและส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวก (Rhoades & Eisenberger, 2002; Cheng et al., 2022) แต่บทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้า แรงปรารถนาในการแก้แค้น และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้ายังมีหลักฐานเชิงประจักษ์จำกัด ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งตรวจสอบว่าความหยาบคายของลูกค้าทำให้พนักงานลดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าได้อย่างไร โดยพิจารณาแรง

ปรารถนาในการแก้แค้นเป็นตัวแปรคั่นกลาง และทดสอบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับสามารถบรรเทาผลกระทบเชิงลบดังกล่าวได้หรือไม่ ในบริบทของพนักงานโรงแรม

ดังนั้น เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจบทบาทแรงปรารถนาในการแก้แค้นในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า 2) สำรวจบทบาทการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและแรงปรารถนาในการแก้แค้น 3) วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมแบบมีเงื่อนไขของความหยาบคายของลูกค้าต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ผ่านแรงปรารถนาในการแก้แค้นเป็นตัวแปรคั่นกลาง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ ทั้งนี้ งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยขยายกรอบแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมให้ครอบคลุมบริบทของการแลกเปลี่ยนเชิงลบ โดยชี้ให้เห็นว่าความหยาบคายของลูกค้าสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นอันตรายผ่านแรงปรารถนาในการแก้แค้น รวมทั้งเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นย้ำความสำคัญของกลยุทธ์การฝึกอบรม ระบบสนับสนุน นโยบายที่เป็นธรรม และการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งการส่งเสริมและรักษาพฤติกรรมการบริการเชิงบวกของพนักงานบริการอย่างยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

1. ความหยาบคายของลูกค้า (Customer Incivility: CI)

ความหยาบคายของลูกค้า หมายถึง พฤติกรรมที่มีความรุนแรงต่ำแต่ขาดความเคารพหรือความสุภาพ ซึ่งละเมิดบรรทัดฐานด้านมารยาทในการทำงาน แม้ไม่ได้มีเจตนาทำร้ายอย่างชัดเจน พฤติกรรมดังกล่าวอาจรวมถึงการใช้คำพูดไม่เหมาะสม การตะโกน ด่าว่า หรือการตำหนิพนักงานต่อหน้าผู้อื่น (Andersson & Pearson, 1999; Sliter et al., 2010; Van Jaarsveld et al., 2010) งานศึกษาที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ความหยาบคายของลูกค้าเกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย โดยพบว่าพนักงานร้อยละ 98 รายงานว่าเคยเผชิญความหยาบคายในสถานที่ทำงาน และเกือบครึ่งหนึ่งเผชิญเหตุเป็นประจำทุกสัปดาห์ (Porath & Pearson, 2013) พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลเสียร้ายแรงต่อทั้งพนักงานและองค์กร เช่น ความเครียด ความกดดันทางจิตใจ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่ลดลง ความตั้งใจลาออก ภาวะหมดไฟในการทำงาน การบ่อนทำลายบริการ และพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว (Cheng et al., 2020; Chi et al., 2018; Lim et al., 2008; Potipiroon, 2014; Sliter et al., 2010; Zhu et al., 2021) ดังนั้น ความหยาบคายของลูกค้าจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษา โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่พนักงานบริการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงและต่อเนื่อง

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและแรงปรารถนาในการแก้แค้นในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory: SET) (Blau, 1964) อธิบายว่าความสัมพันธ์ทางสังคมตั้งอยู่บนหลักการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยการปฏิบัติที่เป็นบวกจะก่อให้เกิดพฤติกรรมบวก ขณะที่ความอยุติธรรมหรือการละเมิดความสัมพันธ์จะนำไปสู่ปฏิกิริยาเชิงลบ (Cropanzano & Mitchell, 2005) ในบริบทการบริการความหยาบคายของลูกค้าถือเป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนเชิงลบที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน (Andersson & Pearson, 1999) พฤติกรรมที่ไม่เคารพ เช่น การพูดจาหยาบคายหรือการแสดงออกที่ดูหมิ่น ทำให้พนักงานรู้สึกว่าถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และอาจนำไปสู่การเกิดแรงปรารถนาในการแก้แค้น (Revenge desire: RV) เพื่อฟื้นฟูความยุติธรรมส่วนบุคคล (Bies & Tripp, 1996; Jones, 2009; Balaji et al., 2020) งานวิจัยจำนวนมากระบุว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นเป็นกลไกคั่นกลางที่เชื่อมโยงการรับรู้ความอยุติธรรมเข้ากับผลลัพธ์ด้านลบ เช่น การบ่อนทำลายบริการและพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กรและลูกค้า (Cheng et al., 2020; Bedi & Schat, 2017; Zhan et al., 2023) ดังนั้น ความหยาบคายของลูกค้าจึงอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงปรารถนาในการแก้แค้น โดยยิ่งพนักงานเผชิญความหยาบคายมากเท่าใด ความต้องการโต้ตอบด้วยพฤติกรรมเชิงลบก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational citizenship behavior: OCB)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่พนักงานแสดงออกโดยสมัครใจ ซึ่งเกินกว่าหน้าที่และอยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ (Organ, 1988) สำหรับธุรกิจโรงแรม การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะพนักงานบริการทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างโรงแรมและลูกค้า พฤติกรรมเหล่านี้ เช่น การให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพการบริการ ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Bettencourt & Brown, 1997; Bani-Melhem, 2020; Wang et al., 2022) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับความหยาบคายของลูกค้ามักมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านลบ เช่น การตอบโต้หรือการบ่อนทำลายบริการ (Skarlicki et al., 2008) ขณะที่ผลกระทบของความหยาบคายของลูกค้าต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้ายังได้รับการศึกษาน้อย เหตุการณ์ความหยาบคายของลูกค้าสามารถกระตุ้นแรงปรารถนาในการแก้แค้น (Jones, 2009) ซึ่งทำให้พนักงานลังเลที่จะมีพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กรและลูกค้า

งานวิจัยที่ผ่านมาได้รายงานผลลัพธ์ที่หลากหลายของความหยาบคายของลูกค้า โดยบางการศึกษาพบผลกระทบเชิงลบต่อสุขภาวะและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Sliter et al., 2010; Hur et al., 2015) ขณะที่บางการศึกษาพบว่าพนักงานบางรายสามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ผ่านความยืดหยุ่นทางจิตใจและพฤติกรรมเชิงบวก (Sommovigo et al., 2019) แม้งานวิจัย

ก่อนหน้าได้เสนอตัวแปรคั่นกลางหลายประการ เช่น ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Han et al., 2016) และการแสดงออกทางอารมณ์ภายนอก (Surface acting) (Cho et al., 2016) แต่การอธิบายกลไกทางจิตวิทยาที่เชื่อมโยงความหยาบคายของลูกค้ากับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานยังมีอยู่อย่างจำกัด (Cheng et al., 2020) โดยเฉพาะบทบาทของแรงปรารถนาในการแก้แค้น ดังนั้น การตรวจสอบบทบาทของแรงปรารถนาในการแก้แค้นจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความน่าสนใจ จากเหตุผลดังกล่าวจึงเสนอสมมติฐานการวิจัยต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: แรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า

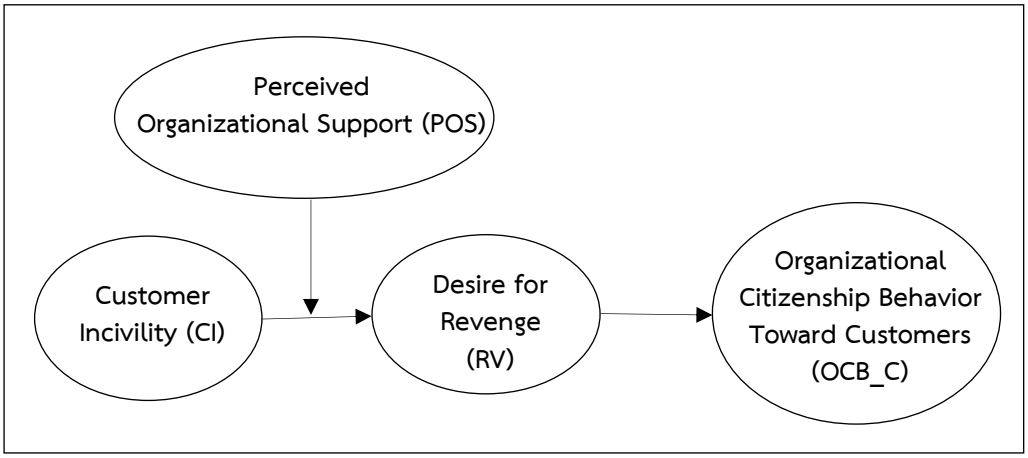
4. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support: POS) ในฐานะตัวแปรกำกับ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อของพนักงานว่าองค์กรให้คุณค่าในผลงานของตน ใส่ใจสวัสดิการและให้การสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรและด้านอารมณ์ (Eisenberger et al., 1986) ซึ่งเป็นทรัพยากรทางสังคมที่ช่วยลดผลกระทบจากเหตุการณ์ด้านลบและทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับที่ลดความรุนแรงของผลกระทบจากการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของลูกค้า (Rhoades & Eisenberger, 2002; Cheng et al., 2022) พนักงานที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงมักสามารถควบคุมอารมณ์และยับยั้งแรงกระตุ้นในการตอบโต้ได้ดี ขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำทำให้ความรู้สึกว่าถูกทอดทิ้งหรือถูกปฏิบัติไม่ยุติธรรมเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะเสริมแรงต่อแรงปรารถนาในการแก้แค้น (Bedi & Schat, 2017) นอกเหนือจากบทบาทในการลดทอนผลกระทบเชิงลบ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Kao et al., 2023) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ระบุว่าพฤติกรรมสนับสนุนจากองค์กรส่งผลให้พนักงานตอบแทนด้วยพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กรและลูกค้า

สมมติฐานที่ 2: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรลดทอนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความหยาบคายของลูกค้ากับแรงปรารถนาในการแก้แค้น

สมมติฐานที่ 3: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะมีบทบาทลดทอนอิทธิพลทางอ้อมของความหยาบคายของลูกค้าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ผ่านแรงปรารถนาในการแก้แค้น เมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



หมายเหตุ. CI = ความหยาบคายของลูกค้า (Customer incivility), RV = แรงปรารถนาในการแก้แค้น (Desire for revenge), POS = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support), OCB_C = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Organizational citizenship behavior toward customers)

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มุ่งเน้นพนักงานบริการในโรงแรมที่ตั้งอยู่ในอำเภอหาดใหญ่ อำเภอเมือง และอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหนาแน่นของโรงแรม จำนวนนักท่องเที่ยว และรายได้จากการท่องเที่ยวสูงที่สุดในภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย จึงเป็นบริบทที่เหมาะสมในการศึกษานี้ ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดตามแนวทางของ Hair et al. (2019) ซึ่งแนะนำว่าการวิเคราะห์ SEM ที่มีตัวแปรแฝงไม่เกิน 7 ตัว ควรมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 100–300 คน การศึกษานี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ขั้นตอนแรก จำแนกโรงแรมออกเป็น 3 กลุ่มตามขนาด ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก (น้อยกว่า 60 ห้อง) ขนาดกลาง (60–149 ห้อง) และขนาดใหญ่ (150 ห้องขึ้นไป) (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) ขั้นตอนที่ 2 สุ่มเลือกโรงแรมจำนวน 60 แห่ง จากทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าว โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิไม่เป็นสัดส่วน (Non-proportional stratified random sampling) เพื่อเปิดโอกาสให้โรงแรมทุกขนาดมีโอกาสถูกเลือกอย่างเท่าเทียม โดยไม่คำนึงถึงสัดส่วนประชากรของโรงแรมแต่ละขนาด ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกพนักงานบริการ โรงแรมละ 10 คน โดยการสุ่มแบบสะดวก (Convenience sampling) เนื่องจากจำนวนพนักงานเป็นข้อมูลภายในองค์กรและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงไม่สามารถระบุจำนวนพนักงานบริการที่แน่นอนได้ รวมกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 600 คน และขั้นตอนสุดท้าย ใช้เกณฑ์คัดเลือกเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เข้าร่วมเหมาะสมกับการวิจัย โดยกำหนดให้พนักงานต้องมีประสบการณ์ทำงานในโรงแรมปัจจุบันอย่างน้อย 6

เดือน และต้องเคยเผชิญกับความหยาบคายจากลูกค้าโดยตรง ทั้งนี้ “พนักงานบริการ” (Service employees) หมายถึง บุคลากรของโรงแรมที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง เช่น พนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานสำรองห้องพัก พนักงานบริการในห้องอาหาร และพนักงานทำความสะอาดห้องพัก เป็นต้น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือราชการเพื่อขออนุญาตดำเนินการวิจัยและชี้แจงวัตถุประสงค์แก่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรม พร้อมขอความร่วมมือในการแจกและรวบรวมแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วย 5 ส่วน ส่วนที่ 1 ความหยาบคายของลูกค้า พัฒนาโดย Burnfield et al. (2004) จำนวน 11 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 = “ไม่เคย” ถึง 7 = “มากกว่า 3 ครั้งต่อวัน” ส่วนที่ 2 แรงปรารถนาในการแก้แค้น จำนวน 4 ข้อ โดยปรับมาจากแบบวัดของ Jones (2009) ใช้มาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 = “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง 7 = “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าจำนวน 3 ข้อ พัฒนาโดย Bettencourt และ Brown (1997) ส่วนที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จำนวน 4 ข้อ พัฒนาโดย Rhoades et al. (2001) ซึ่งใช้มาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 = “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง 5 = “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ส่วนที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน รายได้ ตำแหน่ง แผนก ขนาดโรงแรม และอำเภอที่ตั้งของโรงแรม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รวมตัวแปรพื้นฐานของพนักงานและโรงแรมเข้าไว้ในโมเดลในฐานะตัวแปรควบคุมทางสถิติ จำนวน 12 รายการ ได้แก่ เพศ (1 = เพศหญิง, 0 = เพศชาย), อายุ, สถานภาพสมรส (1 = โสด, 0 = อื่นๆ ได้แก่ สมรส หย่าร้างหรือเป็นหม้าย), ระดับการศึกษา, ระดับตำแหน่งงาน (1 = กลุ่มหัวหน้างาน ได้แก่ พนักงานอาวุโส ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายและผู้บริหาร 0 = กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ), แผนกปฏิบัติงาน (1 = แผนกต้อนรับ, 0 = แผนกอื่นๆ), อายุงาน (เดือน), รายได้, รวมถึงพื้นที่ตั้งและขนาดโรงแรม โดยให้โรงแรมที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองเป็นกลุ่มอ้างอิงเมื่อเปรียบเทียบกับอำเภอหาดใหญ่และสะเดา และให้โรงแรมขนาดเล็กเป็นกลุ่มอ้างอิงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้ ตัวแปรดังกล่าวอาจทำหน้าที่เป็นตัวแปรก่อกวน (Confounding variables) ซึ่งอาจทำให้การประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเกิดความคลาดเคลื่อน (Path coefficient bias) หากไม่ได้รับการควบคุมอย่างเหมาะสม (Pearl, 2009;

VanderWeele, 2019) นอกจากนี้ งานวิจัยก่อนหน้ายังชี้ว่าตัวแปรเหล่านี้อาจมีความสัมพันธ์กับทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และอาจบิดเบือนความสัมพันธ์ในโมเดลได้ (Balaji et al., 2020; Becker, 2005; Grandey, 2000; Podsakoff et al., 2003; Spector & Fox, 2005; Van Jaarsveld et al., 2010; Zhan et al., 2023) ทั้งนี้ ผู้วิจัยรายงานอิทธิพลของตัวแปรควบคุมตามข้อเสนอแนะของ Becker et al. (2016)

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

คุณภาพของเครื่องมือวิจัยได้รับการตรวจสอบทั้งด้านความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ประเมินด้วยดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-objective congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่าค่าดัชนีอยู่ระหว่าง 0.60–1.00 ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐาน (Hair et al., 2019) สำหรับความเชื่อมั่น (Reliability) ตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้ ความหยาบคายของลูกค้า = 0.93 แรงปรารถนาในการแก้แค้น = 0.98 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร = 0.96 และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า= 0.90 ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐาน 0.70 ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก (Nunnally, 1978)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ 4 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของโมเดลการวัด โดยประเมินความสอดคล้องของโมเดลจากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df), Comparative Fit Index (CFI), Tucker–Lewis Index (TLI) และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม Mplus เวอร์ชัน 8 โดยปรับค่า Standard errors ด้วยคำสั่ง TYPE = COMPLEX ให้สอดคล้องกับข้อมูลแบบมีโครงสร้างลำดับชั้น และประมาณค่าด้วยวิธี MLR เพื่อความคงทนต่อการละเมิดสมมติฐานการกระจายปกติ (Muthén & Muthén, 2017) ขั้นที่ 4 การทดสอบสมมติฐานดำเนินการผ่านสองโมเดล ได้แก่ โมเดลตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Model) และโมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบมีตัวแปรกำกับ (Moderated mediation model)

ผลการศึกษา (Findings)

ส่วนที่ 1: ลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามและสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนจำนวน 596 ฉบับ จากโรงแรม 60 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 99.33 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมาจากโรงแรมละ 9–10 คน

ประกอบด้วย โรงแรมขนาดเล็ก 19 แห่ง ขนาดกลาง 21 แห่ง และขนาดใหญ่ 20 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอหาดใหญ่ 26 แห่ง อำเภอเมือง 20 แห่ง และอำเภอสะเดา 14 แห่ง ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (74.8%) อายุระหว่าง 21–30 ปี (44.2%) สถานภาพโสด (60.6%) ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (50.5%) มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1–5 ปี (61.0%) ดำรงตำแหน่งงานพนักงานระดับปฏิบัติการ (86.5%) ส่วนใหญ่ทำงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (52.3%) รองลงมา คือ แผนกแม่บ้าน (20.8%) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,000–20,000 บาท (81.0%) และปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมขนาดกลาง (35.2%) ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอหาดใหญ่ (43.6%)

ส่วนผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา พบว่า ความหยาบคายของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 2.37 (SD = 1.26) อยู่ในระดับต่ำ แรงปรารถนาในการแก้แค้น มีค่าเฉลี่ย 1.39 (SD = 0.79) อยู่ในระดับต่ำ ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.87 (SD = 0.99) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.69 (SD = 1.01) ซึ่งอยู่ในระดับสูง ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation) พบว่า ความหยาบคายของลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงปรารถนาในการแก้แค้น (r = 0.40, $p < 0.01$) แรงปรารถนาในการแก้แค้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับ OCB_C (r = –0.23, $p < 0.01$) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแรงปรารถนาในการแก้แค้น (r = –0.31, $p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ OCB_C (r = 0.47, $p < 0.01$) ส่วนผลการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) พบว่า รากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Square root of AVE) ของแต่ละโครงสร้างมีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างตัวแปรอื่น ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981) นอกจากนี้ไม่มีค่าความสัมพันธ์ใดมีค่ามากกว่า r = 0.80 แสดงว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงของตัวแปรอิสระในข้อมูล (Multicollinearity) (Hair et al., 2019) ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน และเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ตารางที่ 1 สถิติพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	Mean	SD	1	2	3	4
ความหยาบคายของลูกค้า	2.37	1.26	(0.72)			
แรงปรารถนาในการแก้แค้น	1.39	0.79	0.40**	(0.88)		
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	3.87	0.99	-.018**	-0.31**	(0.96)	
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (OCB_C)	3.69	1.01	-0.03	-0.23**	0.47**	(0.73)

หมายเหตุ. ** p <.01, n = 596, ค่าที่อยู่ตามแนวทแยงในวงเล็บ คือ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Square Root of AVE)

ส่วนที่ 2: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ในส่วนนี้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การประเมินโมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และ 2) การวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

1) การประเมินความสอดคล้องของโมเดลโดยรวม (Overall Model Fit)

ผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลเบื้องต้น พบว่า โมเดลยังไม่ผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องที่ยอมรับได้ (χ^2=1120.580, df=205, χ^2/df = 5.47; CFI = 0.817, TLI = 0.794, RMSEA = 0.122, SRMR = 0.058) แม้ว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loadings) ของตัวชี้วัดทุกตัวจะสูงกว่า 0.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 2) ซึ่งแสดงถึงความตรงของตัวชี้วัด (Indicator validity) (Hair et al., 2019) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงความสอดคล้องของโมเดล โดยได้มีการเชื่อมความสัมพันธ์ของค่าคลาดเคลื่อน (Error terms) ส่งผลให้โมเดลที่ปรับแก้มีค่าดัชนีความสอดคล้องดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (χ^2=531.904, df=199, χ^2/df = 2.67, CFI = 0.933, TLI = 0.923, RMSEA = 0.075, SRMR = 0.069) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) ดังนั้นโมเดลการวัดถือว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) การประเมินคุณภาพของเครื่องมือวัด (Measurement Quality Assessment)

ผลการประเมินคุณภาพของเครื่องมือวัด พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีความตรงเชิงสอดคล้องเพียงพอ โดยมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) มากกว่า 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) มากกว่า 0.50 (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ค่าดัชนี Variance inflation factor (VIF) อยู่ระหว่าง 1.11–1.28 และค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.78–0.90 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในข้อมูล ขณะเดียวกัน ผลการทดสอบ Harman's single-factor test พบว่า ปัจจัยแรกสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 35.33 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 (Podsakoff et al., 2003) สะท้อนว่าอคติจากวิธีการเก็บข้อมูลเดียวไม่ส่งผลกระทบต่อผลการวิจัย นอกจากนี้ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (CV) พบว่า ตัวแปรความหยาบคายของลูกค้าและแรงปรารถนาในการแก้แค้นมีค่าความแปรผันค่อนข้างสูง (CV = 53.19% และ 56.96%) ขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้ามีค่าความแปรผันในระดับปานกลาง (CV = 25.73% และ 27.26%) สะท้อนถึงระดับการกระจายของข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	Mean	SD	CV (%)
ความหยาบคายของลูกค้า (AVE = 0.52, CR = 0.92,		2.37	1.26	53.19
α *= 0.93)*				
1. ลูกค้าระบายความโกรธใส่ฉัน	0.687	2.91	1.35	46.50
2. ลูกค้าระบายความหงุดหงิดของตนเองใส่ฉัน	0.711	2.78	1.36	49.04
3. ลูกค้าพูดจาดูถูกฉัน	0.740	1.99	1.18	58.88
4. ลูกค้าปฏิบัติต่อฉันราวกับว่าฉันต้อยต่ำ	0.750	1.96	1.18	60.29
5. ลูกค้าแสดงอาการให้เห็นว่าหงุดหงิดหรือไม่พอใจ	0.774	3.00	1.34	44.74
6. ลูกค้าไม่เชื่อถือข้อมูลที่ฉันให้และขอพูดกับผู้มีอำนาจสูงกว่า	0.773	2.35	1.32	56.15
7. ลูกค้าทำท่าเบ่งหรือวางมาดใส่ฉัน	0.822	2.53	1.41	55.88
8. ลูกค้าตั้งคำถามเกี่ยวกับความสามารถของฉัน	0.611	1.89	1.05	55.53
9. ลูกค้าวิจารณ์ประสิทธิภาพการทำงานของฉัน	0.625	1.91	1.09	56.85
10. ลูกค้าใช้คำพูดว่ากล่าวฉันโดยตรง	0.667	1.92	1.07	55.54
11. ลูกค้าเรียกร้องสิ่งที่ไม่สมเหตุสมผล	0.728	2.79	1.50	53.69
แรงปรารถนาในการแก้แค้น (AVE = 0.75, CR = 0.92,		1.39	0.79	56.96
α *= 0.98)*				
1. ฉันตั้งใจที่จะเอาคืนกับลูกค้าที่ปฏิบัติไม่ดีกับฉัน	0.850	1.46	0.86	59.18
2. ฉันวางแผนที่จะเอาคืนกับลูกค้าในอนาคตอันใกล้	0.953	1.37	0.75	54.51
3. หากฉันถูกลูกค้าปฏิบัติไม่ดี ฉันพอใจที่จะได้แก้แค้นมากกว่ามาคำนึงถึงความเสี่ยงว่าจะถูกจับได้	0.851	1.34	0.72	54.12
4. หากฉันได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีจากลูกค้า การได้แก้แค้นในรูปแบบใดก็ตามจะทำให้ฉันรู้สึกดี	0.812	1.40	0.84	59.77
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (AVE = 0.94, CR = 0.81,		3.87	0.99	25.73
α *= 0.96)*				
1. โรงแรมแห่งนี้ใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของฉันอย่างแท้จริง	0.746	3.88	1.01	25.96
2. โรงแรมแห่งนี้เห็นคุณค่าในที่ฉันทำเพื่อให้โรงแรมดีขึ้น	0.942	3.89	0.98	25.04
3. โรงแรมแห่งนี้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและคุณค่าของฉันอย่างมาก	0.944	3.83	1.01	26.28

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	Mean	SD	CV (%)
4. โรงแรมแห่งนี้เต็มใจให้ความช่วยเหลือ หากฉันต้องการความ เป็นพิเศษ	0.944	3.89	0.99	25.66
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (*AVE = 0.94, CR = 0.84,* α = 0.90)		3.69	1.01	27.26
1. ฉันให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยสมัครใจ แม้ว่าจะต้องทำเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้	0.994	3.85	0.99	25.93
2. ฉันช่วยลูกค้าแก้ปัญหาที่เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ	0.810	3.67	0.98	26.64
3. ฉันมักให้ความช่วยเหลือลูกค้าเกินกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	0.937	3.56	1.04	29.33

หมายเหตุ. ค่า Factor Loadings ทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.001$, α = ค่าความเชื่อมั่นแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha), AVE = ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted), CR = ค่าความเชื่อมั่นรวม (Composite Reliability), CV = ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน.

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง ได้ดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องดังนี้: χ^2 = 835.553, df = 434, χ^2/df = 1.93, CFI = 0.933, TLI = 0.921, SRMR = 0.058 และ RMSEA = 0.056 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019)

1) การวิเคราะห์โมเดลตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Model)

จากตารางที่ 3 เมื่อควบคุมตัวแปรพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง พบว่า ความหยาบคายของลูกค้า (CI) ส่งผลเชิงบวกต่อแรงปรารถนาในการแก้แค้น (RV) อย่างมีนัยสำคัญ (β = 0.412, p < .001) และแรงปรารถนาในการแก้แค้น (RV) ส่งผลเชิงลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (OCB_C) อย่างมีนัยสำคัญ (β = −0.168, p < .01) ขณะที่ ไม่พบอิทธิพลทางตรงของความหยาบคายของลูกค้าต่อ OCB_C อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.110, p = .052) นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรควบคุมบางตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงมี RV ต่ำกว่า (β = −0.261, p < .01) และมี OCB_C ในระดับต่ำกว่า (β = −0.252, p < .001) ขณะที่พนักงานที่มีสถานภาพโสดมีแนวโน้มแสดง OCB_C (β = 0.214, p < .01) สูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพอื่น นอกจากนี้ พบว่าพนักงานที่ทำงานในโรงแรมขนาดใหญ่มี RV ต่ำกว่า (β = −0.174, p < .05) และมีแนวโน้มแสดง OCB_C สูงกว่า (β = 0.182, p < .01) เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในโรงแรมขนาดอื่น

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

ตัวแปร	โมเดลตัวแปรคั่นกลาง		โมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบมีตัวแปรกำกับ	
	RV	OCB_C	RV	OCB_C
ตัวแปรควบคุม				
เพศ (1 = หญิง)	0.148	0.021	0.144	0.016
	(0.123)	(0.138)	(0.123)	(0.138)
อายุ	0.176	-0.022	0.169	-0.034
	(0.120)	(0.141)	(0.128)	(0.137)
สถานภาพสมรส	0.203	0.214**	0.208	0.180*
(1 = โสด)	(0.140)	(0.076)	(0.138)	(0.073)
ระดับการศึกษา	-0.261**	-0.252***	-0.233*	-0.231***
	(0.091)	(0.071)	(0.095)	(0.063)
ระดับตำแหน่งงาน	-0.024	-0.001	-0.011	0.002
(1 = กลุ่มหัวหน้างาน)	(0.056)	(0.057)	(0.053)	(0.056)
แผนกงาน	-0.038	0.058	-0.051	0.051
(1 = แผนกต้อนรับ)	(0.053)	(0.047)	(0.054)	(0.046)
อายุงาน (เดือน)	0.002	0.015	0.006	0.018
	(0.064)	(0.057)	(0.062)	(0.056)
เงินเดือน	0.031	0.105	0.039	0.110*
	(0.063)	(0.058)	(0.065)	(0.052)
อำเภอหาดใหญ่	0.069	-0.141	0.072	-0.135
	(0.080)	(0.072)	(0.076)	(0.071)
อำเภอสะเดา	-0.019	0.049	-0.021	0.046
	(0.073)	(0.067)	(0.079)	(0.067)
โรงแรมขนาดกลาง	-0.100	0.056	-0.112	0.057
	(0.096)	(0.068)	(0.102)	(0.065)
โรงแรมขนาดใหญ่	-0.174*	0.182**	-0.164*	0.140*
	(0.073)	(0.060)	(0.069)	(0.064)
ตัวแปรคั่นกลาง				
แรงปรารถนาในการแก้แค้น (RV)	-	-0.168**	-	-0.137*
		(0.055)		(0.055)

ตัวแปร	โมเดลตัวแปรคั่นกลาง		โมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบมีตัวแปรกำกับ	
	RV	OCB_C	RV	OCB_C
ตัวแปรทำนายหลัก				
ความหยาบคายของลูกค้า (CI)	0.412***	0.110	0.419***	0.097
	(0.062)	(0.057)	(0.056)	(0.055)
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	-0.123	0.322***	-0.147*	0.410***
(POS)	(0.068)	(0.068)	(0.066)	(0.076)
Interaction Term				
CI x POS	-	-	-0.192*	-
			(0.083)	
R^2	0.279	0.289	0.337	0.329

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของโมเดลตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ความหยาบคายของลูกค้ามีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อ OCB_C ผ่าน RV อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (–0.071, S.E. = 0.026, p < .01, 95% CI [–0.128, –0.029]) แสดงให้เห็นว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ดังกล่าว ขณะที่ความหยาบคายของลูกค้าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ OCB_C อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนรูปแบบของการเป็นตัวแปรคั่นกลางสมบูรณ์ (Full Mediation) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 โดยโมเดลตัวแปรคั่นกลางสามารถอธิบายความแปรปรวนของ RV ร้อยละ 27.9 (R^2 = 0.279, p < .001) และ OCB_C ร้อยละ 28.9 (R^2 = 0.289, p < .001) สะท้อนให้เห็นว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดผลกระทบด้านลบของความหยาบคายของลูกค้าต่อ OCB_C

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของโมเดลตัวแปรคั่นกลาง (Indirect effect)

ตัวแปร	อิทธิพลทางอ้อม	S.E.	p-value	95% (CIs)	
				LLCI	ULCI
CI ⟶ RV ⟶ OCB_C	-0.071	0.026	0.007**	-0.128	-0.029

หมายเหตุ. ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, S.E. คือ Approximate Standard Error หรือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยประมาณ, CI = ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Interval), LLCI = ขอบเขตล่างของช่วงความเชื่อมั่น, ULCI = ขอบเขตบนของช่วงความเชื่อมั่น

2) การวิเคราะห์โมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบมีตัวแปรกำกับ (Moderated Mediation Model)

จากตารางที่ 3 และ ภาพที่ 2 ภายหลังควบคุมตัวแปรพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้า (CI) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงปรารถนาในการแก้แค้น (RV) (β = –0.192, p < .05) แสดงให้เห็นว่า POS มีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและ RV โดยเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง อิทธิพลของความหยาบคายของลูกค้าที่มีต่อแรงปรารถนาในการแก้แค้นจะลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับต่ำ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 โดยโมเดลนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของ RV ได้ร้อยละ 33.7 (R^2 = 0.337, p < .001) เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.8 จากโมเดลก่อนหน้า และอธิบายความแปรปรวนของ OCB_C ได้ร้อยละ 32.9 (R^2 = 0.329, p < .001) เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 สะท้อนว่าโมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบมีตัวแปรกำกับ ช่วยยกระดับความสามารถในการทำนายของโมเดลอย่างมีนัยสำคัญ

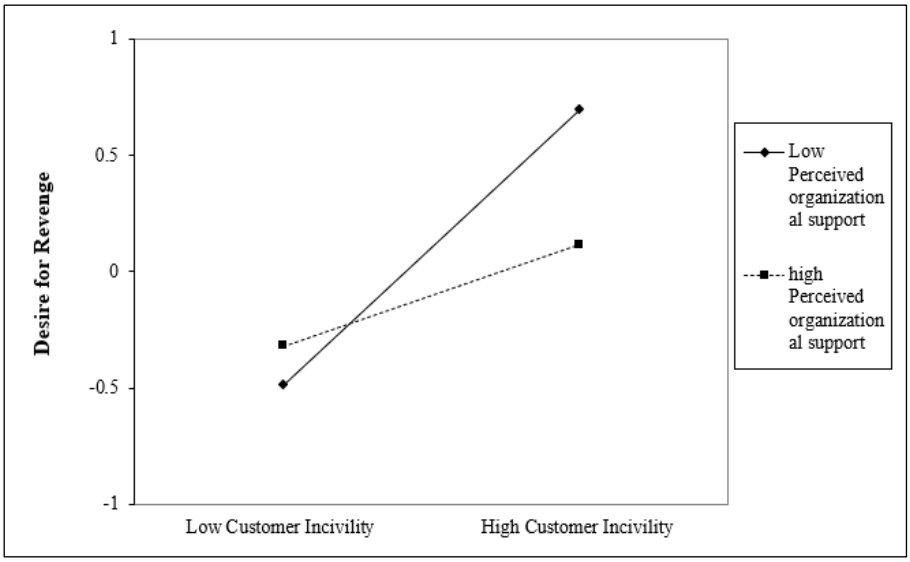
จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมแบบมีเงื่อนไข (Conditional Indirect Effects) พบว่า ความหยาบคายของลูกค้ามีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อ OCB_C ผ่าน RV อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อ POS อยู่ในระดับต่ำ (Low POS) (β = –0.141, p < .05, 95% CI [–0.231, –0.050]) อย่างไรก็ตาม เมื่อ POS อยู่ในระดับสูง (High POS) อิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ (β = –0.020, p = .471, 95% CI [–0.066, 0.026]) นอกจากนี้ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของอิทธิพลทางอ้อมระหว่างสองระดับของ POS พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ (Difference = –0.121, p < .05, 95% CI [–0.214, –0.027]) ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรช่วยลดทอนอิทธิพลทางอ้อมของความหยาบคายของลูกค้าที่ส่งผ่านแรงปรารถนาในการแก้แค้นไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมแบบมีเงื่อนไข (Conditional indirect effects)

Mediated paths	Moderator levels	Estimate	S.E.	p-value	95% (CIs)	
					LLCI	ULCI
CI ⟶ RV ⟶ OCB_C	Low POS	-0.141	0.055	0.011*	-0.231	-0.050
	High POS	-0.020	0.028	0.471	-0.066	0.026
	Difference	-0.121	0.057	0.034*	-0.214	-0.027

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, S.E. คือ Approximate Standard Error หรือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยประมาณ, CI = ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Interval), LLCI = ขอบเขตล่างของช่วงความเชื่อมั่น, ULCI = ขอบเขตบนของช่วงความเชื่อมั่น

ภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ของความหยาบคายของลูกค้าและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อแรงปรารถนาในการแก้แค้น



การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างความหยาบคายของลูกค้า และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหยาบคายของลูกค้ามีผลเพิ่มระดับแรงปรารถนาในการแก้แค้นของพนักงาน ซึ่งต่อมาส่งผลให้ระดับการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าลดลง ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ซึ่งอธิบายว่าการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมหรือขาดความเคารพ จะบั่นทอนกระบวนการแลกเปลี่ยนเชิงบวกและกระตุ้นปฏิกิริยาทางลบ เช่น แรงจูงใจในการแก้แค้น พร้อมทั้งลดทอนพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ผลการศึกษาก่อนหน้านี้สนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว โดย Jones (2009) พบว่า ความไม่ยุติธรรมในที่ทำงานสามารถกระตุ้นแรงปรารถนาในการแก้แค้น ขณะที่ความหยาบคายของลูกค้าสามารถทำลายแรงจูงใจเชิงบวกและพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่นในบริบทงานบริการอย่างมีนัยสำคัญ (Andersson & Pearson, 1999; Han et al., 2016) ผลวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ โดยประการที่ 1 บทบาทตัวแปรกำกับ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสามารถลดทอนผลกระทบด้านลบของความหยาบคายของลูกค้าได้ โดยทำให้ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความหยาบคายของลูกค้าและแรงปรารถนาในการแก้แค้นอ่อนแรงลง ส่งผลให้พนักงานยังคงสามารถรักษาความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าได้ในระดับหนึ่ง ในทางตรงกัน

ข้าม เมื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับต่ำ จะเพิ่มแรงจูงใจในการตอบโต้และลดทอนพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ประการที่ 2 บทบาทส่งเสริมพฤติกรรมโดยตรง โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าในทิศทางบวก ซึ่งสะท้อนบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะแหล่งทรัพยากรขององค์กรที่มีความสำคัญ และสอดคล้องกับหลักการแลกเปลี่ยนกลับ (Reciprocity Principle) ของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cropanzano & Mitchell, 2005) กล่าวคือ พนักงานที่รับรู้ว่าองค์กรให้ความใส่ใจสนับสนุนและเห็นคุณค่าในตน จะตอบแทนด้วยพฤติกรรมบริการที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แม้จะต้องเผชิญกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจากลูกค้าก็ตาม ผลลัพธ์ดังกล่าวจึงมีส่วนเติมเต็มองค์ความรู้เชิงทฤษฎี โดยเน้นบทบาทสำคัญของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทั้งในบทบาทตัวแปรกำกับ และในบทบาทส่งเสริมพฤติกรรมโดยตรง ซึ่งช่วยอธิบายปฏิกิริยาของพนักงานต่อสถานการณ์ความหยาบคายของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

งานวิจัยนี้มีคุณูปการต่อการพัฒนาทฤษฎีในหลายประการ โดยประการแรก การศึกษานี้ช่วยขยายขอบเขตของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) ให้ครอบคลุมบริบทของการแลกเปลี่ยนเชิงลบระหว่างลูกค้าและพนักงานบริการ โดยแสดงให้เห็นว่าความหยาบคายของลูกค้าสามารถบั่นทอนพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กรได้ผ่านกลไกทางจิตวิทยา ซึ่งสะท้อนว่าหลักการตอบแทนซึ่งกันและกันสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในรูปแบบเชิงบวกและเชิงลบ (Andersson & Pearson, 1999) ประการที่สอง การศึกษานี้ช่วยอธิบายกลไกทางจิตวิทยาที่เชื่อมโยงความหยาบคายของลูกค้ากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยพบว่าแรงปรารถนาในการแก้แค้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ สะท้อนให้เห็นว่าผลกระทบของความหยาบคายของลูกค้าเกิดขึ้นผ่านกระบวนการรับรู้ความไม่ยุติธรรมและแรงจูงใจในการตอบโต้ของพนักงาน (Bies & Tripp, 1996; Jones, 2009) ซึ่งช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ในแนวคิดความหยาบคายของลูกค้าและแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ประการที่สาม การศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) โดยแสดงให้เห็นบทบาทของ POS ในฐานะตัวแปรกำกับที่สามารถลดทอนผลกระทบของความหยาบคายของลูกค้าต่อแรงปรารถนาในการแก้แค้น และช่วยคงไว้ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนว่าการสนับสนุนจากองค์กรเป็นทรัพยากรเชิงบริบทที่สำคัญในการลดผลกระทบจากเหตุการณ์เชิงลบในบริบทการให้บริการ (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)

ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้

ในด้านคุณูปการต่อสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development: HRD) งานวิจัยนี้นำเสนอข้อค้นพบที่มีคุณค่า ซึ่งช่วยเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ดังนี้ ประการแรก องค์กรควรออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะการควบคุมอารมณ์ การจัดการความเครียด การจัดการความขัดแย้ง และการรับมือกับพฤติกรรมไม่เหมาะสมของลูกค้า เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นทางอารมณ์ของพนักงาน (Cropanzano & Mitchell, 2005) ประการที่ 2 องค์กรควรจัดตั้งระบบสนับสนุนพนักงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม เช่น กลไกรับเรื่องร้องเรียน การสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยา และกิจกรรมสร้างความผูกพันในทีม เพื่อส่งเสริมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและลดความเครียดสะสม (Rhoades & Eisenberger, 2002) ประการที่ 3 องค์กรควรกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความเป็นธรรม การยกย่องในผลงาน และการคุ้มครองพนักงานจากการถูกปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Eisenberger et al., 2001) สุดท้าย องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดหลักความเป็นธรรม การสนับสนุน และความเอื้ออาทร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจได้และเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกตามหลักการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Rhoades & Eisenberger, 2002) แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถลดผลกระทบเชิงลบจากความหยาบคายของลูกค้า และส่งเสริมพฤติกรรมการบริการเชิงบวกของพนักงานบริการได้อย่างยั่งยืน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต (Limitations and Future Research)

การศึกษานี้ใช้ข้อมูลแบบประเมินตนเอง (Self-reported data) จากแหล่งข้อมูลเดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดข้อกังวลเกี่ยวกับอคติจากวิธีการวัดร่วมกัน (Common method bias) (Podsakoff et al., 2003) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ใช้ทั้งวิธีการเชิงกระบวนการและการตรวจสอบเชิงสถิติเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว เช่น การใช้รูปแบบคำตอบที่หลากหลาย การเลือกใช้แบบวัดที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง และการทดสอบ Harman’s single-factor test (Siemsen et al., 2010) นอกจากนี้ ข้อมูลที่เก็บในงานวิจัยนี้เป็นแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional) ซึ่งมีข้อจำกัดในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาเก็บข้อมูลแบบระยะยาว (Longitudinal) เพื่อเพิ่มความชัดเจนในการอธิบายทิศทางและลำดับของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร รวมทั้งควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงภายนอก และใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อลดอคติที่อาจเกิดจากการใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียว

เอกสารอ้างอิง (References)

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2566*. https://www.nso.go.th

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452–471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Balaji, M., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organizational culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research, 111,* 1–11. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.013

Bani-Melhem, S. (2020). What mitigates and exacerbates the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour? *Journal of Hospitality and Tourism Management, 44,* 38–49. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274–289. https://doi.org/10.1177/1094428105278021

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior, 37*(2), 157–167. https://doi.org/10.1002/job.2053

Bedi, A., & Schat, A. C. (2017). Employee revenge against uncivil customers. *Journal of Services Marketing, 31*(6), 636–649. https://doi.org/10.1108/JSM-02-2016-0095

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. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 246–260). Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n13

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley.

Burnfield, J., Clark, O., Devendorf, S., & Jex, S. (2004, April). *Understanding workplace incivility: Scale development and validation* [Conference presentation]. 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL, United States.

Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(5), 1737–1754. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0992

Cheng, P., Jiang, J., Xie, S., & Liu, Z. (2022). Dysfunctional customer behavior influences on employees' emotional labor: The moderating roles of customer orientation and perceived organizational support. *Frontiers in Psychology, 13,* 966845. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.966845

Chi, N.-W., Yang, J., & Lin, C.-Y. (2018). Service workers' chain reactions to daily customer mistreatment: Behavioral linkages, mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 58–70. https://doi.org/10.1037/ocp0000062

Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(12), 2888–2912. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 397–418. https://doi.org/10.1002/job.252

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management, 52,* 97–106. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002

Hur, W.-M., Moon, T. W., & Han, S.-J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice, 25*(4), 394–413. https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2014-0033

Im, A. Y., Cho, S., & Kim, D.-Y. (2024). The cost of rude customers: Customer incivility and employee performance. *Current Issues in Tourism, 27*(13), 2031–2047. https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2216807

Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 30*(4), 525–542. https://doi.org/10.1002/job.563

Kao, J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior – A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology, 14,* 1082130. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130

Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95–107. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95

Muthén, L. K., & Muthén, B. (2017). *Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables* (8th ed.). Muthén & Muthén.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. In *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook* (pp. 97–146). Springer.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books.

Pearl, J. (2009). *Causality: Models, reasoning, and inference* (2nd ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511803161

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review, 91*(1–2), 114–121.

Potipiroon, W. (2014). *A multifoci model of workplace incivility and deviance: Examining the moderating role of prosocial orientation* (Doctoral dissertation, State University of New York at Albany). ProQuest Dissertations Publishing.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825

Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods, 13*(3), 456–476. https://doi.org/10.1177/1094428109351241

Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1335–1347. https://doi.org/10.1037/a0012707

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 468–481. https://doi.org/10.1037/a0020723

Sommovigo, V., Setti, I., & Argentero, P. (2019). The role of service providers' resilience in the relationship between customer incivility and service recovery performance. *International Journal of Workplace Health Management, 12*(2), 110–123. https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2018-0112

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor–emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-007

VanderWeele, T. J. (2019). *Explanation in causal inference: Methods for mediation and interaction.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198795605.001.0001

Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management, 36*(6), 1486–1504. https://doi.org/10.1177/0149206310368998

Wang, H., Zhu, Y., Liang, Y., & Xie, J. (2022). Does customer mistreatment hinder employees from going the extra mile? The mixed blessing of being conscientious. *International Journal of Hospitality Management, 102,* 103155. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103155

Zhan, X., Zhao, X., Guo, Y., Li, Z., & Qin, X. (2023). Revenge or forgiveness? The dual-path mechanism of employee coping with experienced incivility from an attribution perspective. *Asia Pacific Journal of Management,* 1–29. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09942-4

Zhu, Y., Lyu, Y., & Ye, Y. (2021). The impact of customer incivility on employees' family undermining: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management, 94,* 102879. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102879