



พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Service-Oriented Organizational Citizenship

Behavior of Frontline Employees of Hotels in Thailand

ประพนธ์ โอสธสัมพันธุ์สุข^{1*} ปิยะฉัตร จารุธีรสารณต์² และ ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วัฒนชัย²

คณะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์¹

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง²

50 ถนนงามวงศ์วาน ลาดยาว จตุจักร กทม. 10900

Prahpon Osodsampransook, Piyachat Jarutirasarn and Piyamas Suesawatwanich

The Faculty of Humanities, Kasetsart University¹

The Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University²

50 Ngamwongwan Rd., Ladyao, Chatuchak, Bangkok, 10900

E-mail : prahpon.o@ku.th

บทคัดย่อ

สมการโครงสร้างพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของโรงแรมในประเทศไทย ที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 748 โรงแรม ใน 4 ภูมิภาคของประเทศไทย โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า จำนวน 452 ตัวอย่าง ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อสร้างตัวแบบในการทำนาย พฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ 2. เพื่อศึกษาระดับของผลกระทบของปัจจัยทางทางจิตวิทยา ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่าง การรับรู้ถึงการสนับสนุน กับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ แต่ไม่ได้เป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่าง ทศนคติ ความไว้วางใจ และ การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง กับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในกรณีสถานประกอบการโรงแรมที่มีระดับของดาวระดับใดระดับหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเปรียบเทียบในกรณีสถานประกอบการโรงแรมที่มีระดับของดาวที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ องค์กรธุรกิจโรงแรม
พนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า



Abstract

This research attempts to study the structural equation model of Service-oriented organizational citizenship behavior (SOCB) of frontline employee of hotel in Thailand which registered to The Thai Hotels Association (THA). They are comprised of 748 hotels which located on 4 main regions of Thailand. The amount respondents of this research are 452. The structural equation model (SEM) is a quantitative method applied to be the methodology of data analysis. Trust, perceived support, self-perception, and attitude are proposed to be independent variables. Leader-member exchange (LMX) proposed to be mediating variable. They are three objective of research 1. To initiate the predicted model for SOCB 2. To study the level of effects of psychological factor towards SOCB

The finding indicates that LMX mediates only the causal relationship between perceived support and SOCB. LMX not mediate the causal relationship between trust, attitude and self-perception and SOCB.

Keywords : Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Organization in Hotel Business, Frontline Employee

บทนำ

ดัชนีสำคัญประการหนึ่งในการชี้วัดความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการดำเนินงานขององค์กรในธุรกิจโรงแรมคือความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) อันเกิดจากคุณภาพการบริการ (service quality) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญ (Gonzalez & Garazo, 2006 และ Daia et. al., 2020) โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การขาดความเข้าใจที่ถูกต้องและประสบการณ์ของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการหรือพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ในการปฏิบัติงานอย่างมีความเข้าใจและความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน ยังเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการในธุรกิจดังกล่าวเห็นว่ายังต้องเพิ่มพูนให้มีระดับที่สูงขึ้น (ระชานนท์ ทวีผล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2561)

จากการศึกษาของ Gonzalez & Garazo (2006); Riaz & Mahmood (2017); Yeh (2019) และ Ratnayaka et. al. (2020) พบว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการดำเนินงาน และการเพิ่มพูนศักยภาพทางการแข่งขัน (competitiveness) ขององค์การในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งต้องเสริมสร้างให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงคือ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizenship Behavior หรือ SOCB) (Gonzalez & Garazo, 2006; Suan et. al., 2018 และ Yeh, 2019)



ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการในธุรกิจดังกล่าวต้องการปลูกฝังให้พนักงานของตนโดย เป็นพฤติกรรมของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ในการส่งมอบการให้บริการ ที่ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกโดย Bettencourt, Gwinner & Meuter, (2001) ซึ่งเป็นพฤติกรรมเฉพาะสำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการ หรือผู้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า

การศึกษาสมการโครงสร้างพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizenship Behavior หรือ SOCB) อันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านจิตวิทยา (psychological factor) ในมิติต่าง ๆ ด้านพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) ได้แก่ ความไว้วางใจ (trust) ทศนคติ (attitude) การรับรู้ถึงการสนับสนุน (perceived support) และการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-perception) โดยมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรง (intermediate boss) ในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Leader-Member Exchange หรือ LMX) เป็นตัวแปรแทรก (mediating variable) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของการศึกษาเชิงพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) ก่อนหน้านี้ที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Leader-Member Exchange หรือ LMX) เป็นตัวแปรแทรก (mediating variable) ระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยา (psychological factor) กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (Chen et. al., 2016; Moideenkutty & Schmidt, 2016; Byun, 2017; Chiniaraa Myriam & Benteinb Kathleen, 2018; Basharat et. al., 2018 และ Xie et. al., 2019)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างสมการโครงสร้างพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีใน งานบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior หรือ SOCB)
2. เพื่อศึกษาระดับของผลกระทบของปัจจัยทางจิตวิทยา (psychological factor) ที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizenship Behavior หรือ SOCB)

ทบทวนวรรณกรรม

พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service -Oriented Organizational Citizenship Behavior {SOCB})

1.1 ความสำคัญ และคุณลักษณะของทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service -Oriented Organizational Citizenship Behavior {SOCB})

ทฤษฎีความเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior {OCB}) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) ในฐานะพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Chiniaraa Myriam & Benteinb



Kathleen, 2018, 334-335 และ Kloutsiniotis & Mihail, 2020, 1-2) แต่อย่างไรก็ตามสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีหน้าที่เฉพาะในการให้บริการลูกค้าขององค์กร (customer contact employee) นั้น Bettencourt et. al. (1997, 31-35) ได้ทำการศึกษาและสรุปว่า พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กรในงานบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior {SOCB}) เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการ รวมทั้ง Nasurdin et. al. (2015a, 347-348) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เนื่องจากบุคลิกภาพ (personality) ภาพที่ปรากฏ (appearance) ทักษะ (attitude) และพฤติกรรม (behavior) ของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการ ในการมีบทสนทนาและให้บริการอันถือเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangibility) ไม่สามารถคาดเดาได้ (unpredictability) และกำหนดมาตรฐานได้ยาก (non-standardized) รวมทั้งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากงานด้านอื่น เช่น การไม่สามารถกำหนดขอบข่ายของงานล่วงหน้า เนื่องจากในทางปฏิบัติแล้วไม่มีใครสามารถกำหนดขอบข่ายของงานที่พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการต้องปฏิบัติในการทำงาน โดยเฉพาะการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า ดังนั้นพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) จึงเป็นมาตรวัดที่เหมาะสมกับลักษณะงานดังกล่าว ในการศึกษาของ Colwell, S., Scott, S. H., Jiang, D. & Joshi, A. (2009, 137-138) ได้อธิบายในมุมมองเชิงเศรษฐศาสตร์ว่า โดยที่การที่ธุรกิจบริการได้เติบโตและเพิ่มสัดส่วนอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่ากับเศรษฐกิจโดยรวม การดำรงอยู่ของสัดส่วนของธุรกิจบริการนั้นต้องอาศัยความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) โดยมีพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) ของพนักงานเป็นเครื่องมือ

ในกรณีขององค์กรในธุรกิจบริการ (service) ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (operating staff) มักมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในการให้บริการนั้น การศึกษาของ Gonzalez and Garazo (2006, 21-22) และ Lin, Hung & Chiu (2008, 571-572) ได้ให้คำอธิบายที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการ (Customer Contact Employee {CCE}) โดยในการศึกษาของ Gonzalez and Garazo เรียกว่าพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า (frontline employee) จำเป็นต้องมีคำอธิบายเฉพาะที่เรียกว่าพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) กล่าวคือ การศึกษาของ Gonzalez and Garazo ให้คำอธิบายถึงความสำคัญของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า (frontline employee) ว่าพนักงานกลุ่มนี้คือตัวเชื่อมโยงระหว่างลูกค้าซึ่งเป็นบุคคลภายนอกกับผู้บริหารองค์กร กล่าวคือผู้บริหารองค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้ตอบสนองความต้องการและข้อเรียกร้องของลูกค้าด้วยความสุภาพ และทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในตัวผู้ให้บริการ รวมทั้งพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) ที่ประกอบด้วยมิติในการวัด 3 ด้าน คือ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (SOCBL) พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการด้านการปฏิบัติงานบริการ (SOCBS) และ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการด้านการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน (SOCBP) เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมมากกว่าทฤษฎี ความเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร (OCB) และเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมที่สุดในการในการสร้างการรับรู้ของลูกค้าถึงความสุภาพ และความน่าไว้วางใจของพนักงาน อันเป็นเหตุแห่งความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) ซึ่งการศึกษาของ Wu and Liu



(2014, 77-78) ได้ให้คำอธิบายที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการ (Customer Contact Employee {CCE}) จำเป็นต้องมีคำอธิบายเฉพาะที่เรียกว่าพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) กล่าวคือ เมื่อการศึกษาทฤษฎี พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior {OCB}) มีความหลากหลายและสามารถประยุกต์ไปสู่การอธิบายพฤติกรรมองค์การของพนักงานในหลายลักษณะมากขึ้น แต่การอธิบายพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่บริการ (CCE) ในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎี พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) ในการอธิบายดังกล่าว

1.2 คำจำกัดความ

พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior {SOCB})

พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizenship Behavior {SOCB}) หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความตั้งใจจริงของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า (frontline employee) ขององค์การในธุรกิจบริการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากสิ่งที่พึงปฏิบัติตามหน้าที่และส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การรับบริการที่ลูกค้าได้รับ โดยแบ่งออกเป็นพฤติกรรมสามประการได้แก่ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior Participation หรือ SOCBP) หมายถึงพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากมาตรฐานการปฏิบัติงานปกติของพนักงานผู้ให้บริการลูกค้าของโรงแรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในด้านการแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานบริการ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการด้านการปฏิบัติงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizenship Behavior Service Delivery หรือ SOCBS) หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากมาตรฐานการปฏิบัติงานปกติของพนักงานผู้ให้บริการลูกค้าของโรงแรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในด้านการปฏิบัติงานบริการ และ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการด้านการปฏิบัติงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizenship Behavior Loyalty หรือ SOCBL) หมายถึงพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากมาตรฐานการปฏิบัติงานปกติของพนักงานผู้ให้บริการลูกค้าของโรงแรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในด้านการแสดงความภักดีต่อองค์การ พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) หมายถึง พนักงานผู้ปฏิบัติงานบริการผู้ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติงานโดยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับลูกค้า (Bettencourt & Brown, 1997, 55-56; Bettencourt et. al., 2001, 31-35 และ Sirianni, Iana Andrea & Gavan, 2009, 966-967)

ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-oriented Organizational Citizen Behavior {SOCB}) กับตัวแปรด้านพฤติกรรม ในบริบทธุรกิจโรงแรมและองค์การในอุตสาหกรรมบริการ

การศึกษาเชิงประจักษ์ถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-oriented organizational citizenship behavior หรือ SOCB) ของพนักงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทได้แก่ ประเภทแรก ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือหัวหน้างาน (supervisor)



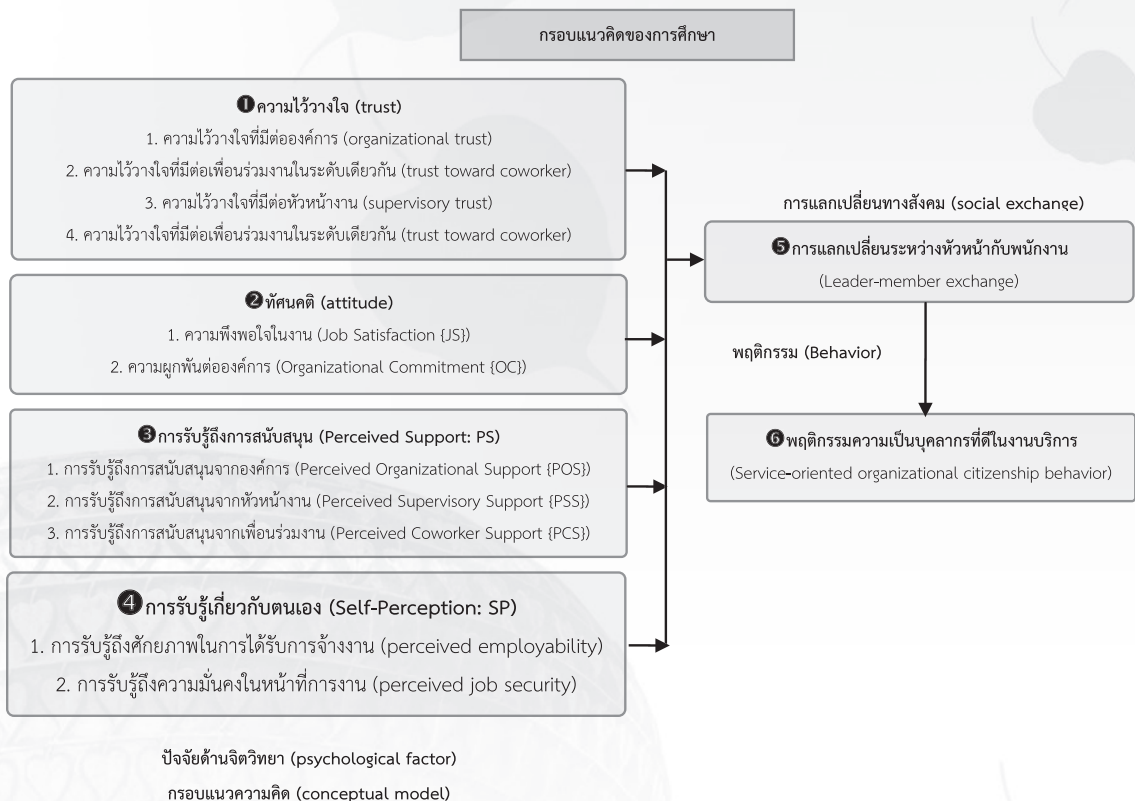
ได้แก่ การส่งอิทธิพลเชิงบวก (positive influence) ของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (empowering leadership) การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (supervisory support) การให้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (supervisor support) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) (Krishnan Thanigaivel R. et. al, 2017, 74-75 และ Chiniaraa Myriam & Benteinb Kathleen, 2018, 334-335) ประเภทที่สอง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ (perception) ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) ในมิติของ การฝึกอบรมด้านงานบริการ (service training) การให้รางวัลจากการปฏิบัติงานบริการ (service rewards) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) การดูแลพนักงาน (staffing) การปฐมนิเทศ (orientation) การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ (promotion) และความยุติธรรมในการพิจารณารางวัล (fair reward) การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support {POS}) การรับรู้ถึงบรรยากาศแห่งความยุติธรรม (justice climate) และการรับรู้ถึงบรรยากาศแห่งการบริการ (service climate) การรับรู้ถึงการตัดสินใจด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Perceived Procedural Justice {PPJ}) การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการฝึกอบรม (perception of training) โอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้น (internal mobility opportunity) ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work System {HPWS}) การกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ (structural empowerment) (Riaz & Mahmood, 2017, 366-367; Putri, Eka Risma, Udin, Djastuti, Indi, 2019, 113-114 และ Kloutsiniotis & Mihail, 2020, 1-2) ประเภทที่สาม ภาวะทางจิตวิทยาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (coworker support) พันธสัญญาทางจิตใจ (psychological contract) ความยึดมั่นในวิชาชีพ (professional commitment) ความกระตือรือร้น (active) ความเข้มแข็ง (strong) ความภาคภูมิใจ (proud) ความตื่นตัว (alert) แรงบันดาลใจ (inspiration) ความมุ่งมั่น (determination) ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) ความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน (job insecurity) การระบุตัวตนต่อองค์การ (organizational identification) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ความเชื่อในความสามารถของตน (Self- efficacy) (Suan et. al., 2018, 74-79 และ Yeh, 2019, 87-88)

ปัจจัยด้านจิตวิทยาหรือปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ทศนคติ (attitude) การรับรู้ถึงการตัดสินใจจากองค์การ (perceived organizational justice) การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุน (perceived support) การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (self-perception) การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการฝึกอบรม (perception of training) การดูแลพนักงาน (staffing) การปฐมนิเทศ (orientation) พันธสัญญาทางจิตใจ (psychological contract) ความยึดมั่นในวิชาชีพ (professional commitment) และความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับการยอมรับในเชิงวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การในฐานะปัจจัยอันเป็นเหตุแห่งพฤติกรรมของพนักงาน (Wittmer et. al., 2010, 62-69 และ Chen & Kao, 2012, 153-156) ทั้งในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม (manufacturing) และอุตสาหกรรมบริการ (hospitality) โดยจะเป็นการสร้างสมการโครงสร้างพฤติกรรมดังกล่าวบนพื้นฐานของการ



พิจารณาถึงสภาวะความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือเป็นการพิจารณาโดยองค์รวม (comprehensive approach) โดยความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ดังกล่าวนี้นี้ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange) ซึ่งถูกชี้นำด้วย การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Leader-Member Exchange หรือ LMX) (Colquitt, Scott & Lepine, 2007, 915-918 และ Gu, Tang & Jiang, 2015, 514-516) เป็นตัวแปรแทรก (mediating variable)

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ในองค์กรในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) จำนวน 748 โรงแรม การกำหนดขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างโดยพิจารณาจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้กฎ



ที่ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและ จำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตควรจะเป็น 20 ต่อ 1 ผู้วิจัยสนใจตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนากับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 14 ตัวแปร ดังนั้นผู้วิจัยคำนวณการขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ คือ $14 \times 20 = 280$ ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามของบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนแบบสอบถามเพื่อป้องกันความผิดพลาดอีกร้อยละ 50 คือ 140 ตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยความน่าจะเป็น (probability sampling) แบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) จำนวน 420 ตัวอย่าง และเมื่อเก็บข้อมูลภาคสนาม ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 452 ตัวอย่าง ดังนี้

เพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 เพศหญิง จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 เพศทางเลือก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 สถานภาพ โสด จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 สมรส จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 อื่น ๆ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 ปริญญาตรี จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 ปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร จำนวน 4 เดือน-1 ปี 122 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 ระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 ระหว่าง 4-5 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 และ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 อายุต่ำกว่า 24 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 อายุ 25-34 ปี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 อายุ 35-44 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 อายุ 45-54 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 อายุ 55-59 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 อายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นการดำเนินงานเชิงปริมาณ (quantitative) ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามปรับปรุงพัฒนามาจากข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัย ประกอบกับข้อคำถามที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นใหม่ แบบสอบถามจะประกอบไปด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะทางจิตวิทยาของผู้ตอบแบบสอบถาม คือพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ประกอบด้วยคำถามจำนวน 40 ข้อ โดยเป็นคำถามของตัวแปรสังเกต ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ทำเครื่องมือของการวิจัยให้มีความเที่ยงตรงโดยวิธีการต่อไปนี้ 1) หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence {IOC}) โดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสาขาการจัดการ (management) พฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) จำนวน 3 คน โดยแบ่งเป็นนักวิชาการจำนวน



3 คน 2) นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try out) กับพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ของโรงแรมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KU Home) จำนวน 30 ตัวอย่างในเดือน พฤศจิกายน 2562 แล้วนำผลการทดลองมาใช้คำนวณเพื่อหาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (reliability Cronbrash's coefficient alpha) พบว่า เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลมีค่าความเที่ยงตรง โดยค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยโดยการทดสอบหาค่าความ เที่ยงตรง (reliability) และความถูกต้อง (validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์ แอลฟา (alpha coefficient) ตามที่ Hair (2006) ได้เสนอแนะไว้ที่ 0.7 โดยผลการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง ค่าความเที่ยง (reliability) เมื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach's (Cronbach's alpha) ความไว้วางใจ (Trust) .939ทัศนคติ (Attitude) .959 การรับรู้การสนับสนุน (Perceived support) .944 การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-perception) .895 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (Leader-Member Exchange) .894 พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior) .950

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า 2) วิเคราะห์ความเที่ยงตรงของโมเดลสมมติฐานตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) เพื่อวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานที่กำหนด และ ค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์(chi-square: χ^2) ค่าดัชนีอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square ratio) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) 4 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Normed Fit Index: NFI) ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) และ ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (comparative fit index: CFI)

จากผลการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎี (โมเดล ต้นแบบ) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ CMIN/df เกณฑ์ < 3 ผลการวิจัย 1.799 ผ่านตามเกณฑ์ CFI เกณฑ์ > 0.90 ผลการวิจัย .995 ผ่านตามเกณฑ์ GFI เกณฑ์ > 0.90 ผลการวิจัย .985 ผ่านตามเกณฑ์ RMSEA เกณฑ์ < 0.08 ผลการวิจัย .042 ผ่านตามเกณฑ์ AGFI เกณฑ์ > 0.90 ผลการวิจัย 0.95 ผ่านตามเกณฑ์ NFI เกณฑ์ > 0.95 ผลการวิจัย 0.989 ผ่านตามเกณฑ์



การทดสอบสมมติฐาน

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เป็นตัวแปรแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับ พฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ ผลการทดสอบสมมติฐานปฏิเสธสมมติฐาน
2. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเป็นตัวแปรแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ ปฏิเสธสมมติฐาน ผลการทดสอบสมมติฐานปฏิเสธสมมติฐาน
3. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเป็นตัวแปรแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนกับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ ผลการทดสอบสมมติฐานตอบรับสมมติฐาน
4. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเป็นตัวแปรแทรกของ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับตนเองกับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ ผลการทดสอบสมมติฐานปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมการโครงสร้างพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการขององค์การธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยภายหลังการปรับโมเดล ผลการวิจัยที่ได้ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎี (โมเดล ต้นแบบ) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ปฏิเสธสมมติฐานข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 4 และตอบรับสมมติฐานข้อ 3.

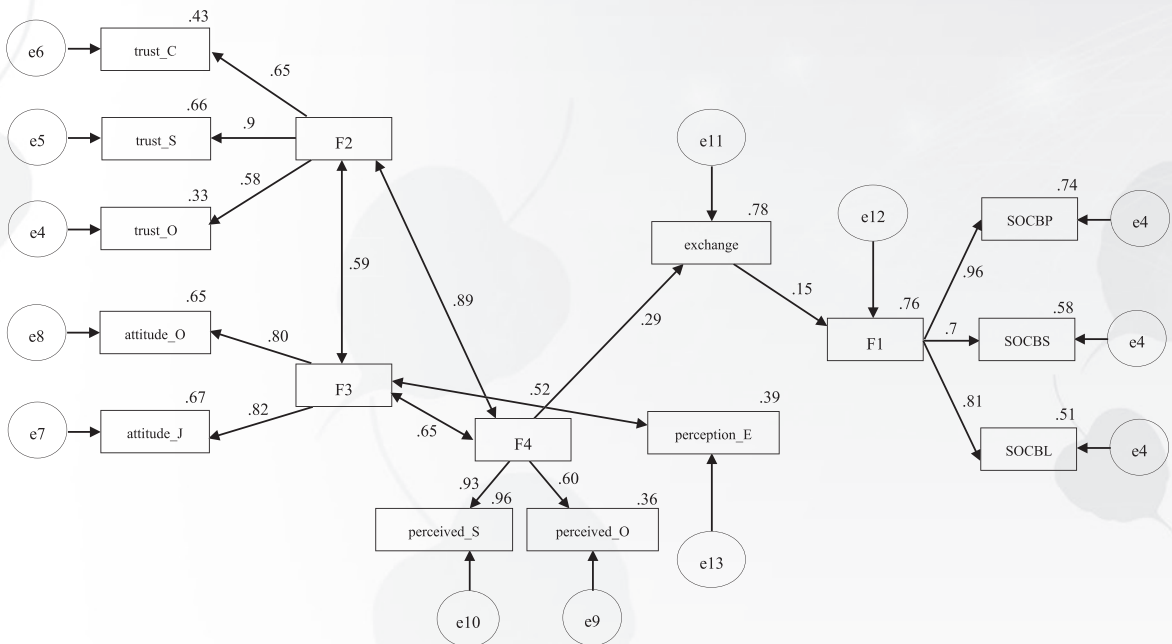
2. การเชื่อมโยงข้อค้นพบ

ผลการทดสอบสมการโครงสร้างพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการขององค์การธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยภายหลังการปรับโมเดล ผลการวิจัยที่ได้ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎี (โมเดล ต้นแบบ) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีความสอดคล้องกัน พบการเชื่อมโยงข้อค้นพบดังนี้ ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (SOCB) มี 4 ตัวแปรคือ การรับรู้ถึงการสนับสนุน มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .216 ทัศนคติ มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .588 การรับรู้ถึงศักยภาพในการได้รับการจ้างงาน มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .576 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .149

ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลทางตรงต่อ พฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ มี 3 ตัวแปรคือ ทัศนคติ (attitude) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .287 การรับรู้ถึงศักยภาพในการได้รับการจ้างงาน มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .576 การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .149

ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ การรับรู้ถึงการสนับสนุน มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .216

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนของตัวแปรที่จะถูกนำไปอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแปรที่จะถูกนำไปอภิปรายผลในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงผลสรุปสัมประสิทธิ์เส้นทางที่จะนำไปใช้ในการอภิปรายผล



สรุปผลการวิจัย

การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเป็นตัวแปรแทรกของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนกับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ แต่ความไว้วางใจ ทักษะคติ และการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ไม่เป็นตัวแปรแทรกระหว่างแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการขององค์การธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ข้อค้นพบตามสมมติฐานข้อ 1 ปฏิเสธสมมติฐานข้อ 1 แม้ว่าความไว้วางใจ (trust) ไม่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ ของพนักงานในองค์การในธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจในองค์การในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Yadev. L. K. & Gupta. P. (2017, 283-284) และ Bhatti M.H. et. al. (2019, 858-859) ที่ทำการศึกษาในบริบทขององค์การในธุรกิจโรงแรมในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งสรุปว่าความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร (trust toward organization) และความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างาน (trust toward supervisor) ไม่เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange) ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (mediator variable) และไม่ส่งผลกระทบต่อ ตัวแปรตามคือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร (trust toward organization) และความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างาน (trust toward supervisor) เป็นตัวแปรอิสระ (independent variable) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ได้แก่ ทักษะคติ (attitude) ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) การรับรู้ถึงการสนับสนุน (perceived support) ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support {POS}) และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisory Support {PSS}) และการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง คือ การรับรู้ถึงศักยภาพในการได้รับการจ้างงาน (perceived employability) ในการทำนายพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior หรือ SOCB) ของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ในองค์การธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อค้นพบตามสมมติฐานข้อ 2 ปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2 ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Daia et. al. (2020, 7-8) ที่สรุปว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Leader-Member Exchange {LMX}) ไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน โดย Daia et. al. (2020) ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee)



ในองค์การธุรกิจโรงแรม และอธิบายผลการศึกษาใน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นแรก พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีความตระหนักในหน้าที่และบทบาทขั้นต่ำของตนในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์การประเมินผลเพื่อความสำเร็จของตน โดยความสำเร็จนั้นจะได้มาในรูปของคำสรรเสริญจากลูกค้าอยู่แล้ว ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างตนเองกับหัวหน้างานจึงมิใช่ปัจจัยที่นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ประเด็นที่สอง พนักงานมากกว่าร้อยละ 50 ของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (respondent) เป็นบุคคลในเจนเนอเรชันวาย (generation Y) และ เจเนอเรชันแซต (generation Z) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเดียวกันกับการวิจัยครั้งนี้ โดยปัจเจกบุคคลทั้ง 2 ช่วงวัยดังกล่าวนี้มีคุณลักษณะพึงใจใน “ความพึงใจสำเร็จรูป” (instant gratification) (Daia et. al., 2020, 7-8) และ Sweeney, 2006, 1-2) ซึ่ง Sweeney (2006) อธิบายว่า เป็นการได้รับสิ่งที่พึงใจในระยะเวลาอันรวดเร็วโดยเป็นสิ่งที่อยู่ในความคาดหวังว่าตนเองพึงได้รับ ดังนั้นทัศนคติ (attitude) ซึ่งมีลักษณะเป็นการส่งเสริมทางความรู้สึกในระยะยาว (Borralha et. al., 2016 และ Azic, 2017, 107-108) จึงมิใช่ปัจจัยที่นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ข้อค้นพบตามสมมติฐานข้อ 3 ตอบรับสมมติฐานข้อ 3 ผลการศึกษารั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Turunc and Altuntepe (2015, 35-36) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม (manufacturing) และองค์การในธุรกิจโรงแรม ซึ่งพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรแทรก (mediator variable) ของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support {POS}) และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisory Support {PSS}) กับ พฤติกรรม ความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ของพนักงาน และ เป็นตัวแปรแทรก (mediator variable) ของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisory Support {PSS}) กับพฤติกรรมการตระหนักถึงสภาวะแวดล้อม (pro-environmental behavior) ของพนักงาน ซึ่ง Turunc and Altuntepe (2015, 35-36) สรุปว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุน (perceived support) ทั้ง 2 ลักษณะนั้น ทำให้พนักงานตระหนักถึงการได้รับเงื่อนไขในการทำงานที่เป็นคุณกับตนเองหรือเงื่อนไขที่ช่วยให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขององค์กรแสดงออกถึงความภูมิใจเมื่อพนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้บริหารขององค์กรให้ความใส่ใจกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงาน หัวหน้างานให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานบริการ หัวหน้างานให้ความสำคัญกับความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือหัวหน้างานให้ข้อมูลที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตลอดจนคำแนะนำเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการตระหนักดังกล่าวส่งผลให้พนักงานตระหนักถึงบุญคุณ (obligation) ที่ตนได้รับจากองค์กรที่เป็นนายจ้าง เนื่องจากการรับรู้ถึงการสนับสนุน (perceived support) มีลักษณะของการรับรู้ของพนักงานถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือประโยชน์ที่ชัดเจน จึงส่งผลถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (LMX) จากมูลเหตุดังกล่าวจึงส่งผลให้ การที่



พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุน (perceived support) ทั้งในรูปของ การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support {POS}) และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisory Support {PSS}) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสำนึกในบุญคุณ (obligation) ที่องค์การที่เป็นนายจ้างมีต่อตนเอง การตระหนักว่าตนเองได้รับความใส่ใจถึงความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเชิงบวกต่อสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพ (relationship) ของพนักงานกับบุคคลอื่นในองค์การ (Newman. N. et. al. (2014, 728-729), Kalidass. A. & Bahron. A. (2015, 84-85), Aktar. A. & Pangil. F. (2017, 19-20) และ Wen. J., Huang. S. & Hou. P. (2019, 124-125)) ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวนี้เป็นคุณลักษณะเฉพาะของ การรับรู้ถึงการสนับสนุน (perceived support)

ข้อค้นพบตามสมมติฐานข้อ 4 ปฏิเสธสมมติฐานข้อ 4 ผลการศึกษาค้นคว้านี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Di. Stefano. et. al. (2020, 16-17) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานในองค์กรธุรกิจบริการโทรคมนาคม ในประเทศอิตาลี ซึ่งพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรแรก (mediator variable) ระหว่างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ระหว่าง การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-perception) ในด้านการรับรู้ถึงความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน (perceived job insecurity) กับ ความตั้งใจลาออก (turnover intention) ของพนักงาน ซึ่ง Di. Stefano. et. al. (2020) สรุปว่า ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการในรูปของ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (LMX) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับพนักงานสำหรับพนักงานในฐานะปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรอบตัวนั้นเป็นคุณกับตนเอง รวมทั้งสามารถป้องกันผลกระทบเชิงลบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอันอาจเกิดขึ้น

เนื่องจากในกรณีขององค์กรในธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ซึ่งเป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติการ (operation) อันเป็นบริบทของการศึกษาค้นคว้านี้ มีความไม่แน่นอนในด้านความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน (job insecurity) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (career development) หรือความรู้สึกวิตกกังวลกับอนาคตของตนเองในการมีสถานะเป็นผู้ที่ยังได้รับการจ้างงาน เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคลากรที่มักได้รับการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Peng et. al., 2014, 70-72 และ Alpler & Arasli, 2020, 11-12)

ข้อเสนอแนะ

ประการแรก การวิจัยที่เฉพาะเจาะจงไปในกรณีของพนักงานผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) ของสถานประกอบการโรงแรมที่มีระดับของดาวระดับใดระดับหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเปรียบเทียบในกรณีสถานประกอบการโรงแรมที่มีระดับของดาวที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประการที่สอง การวิจัยในกรณีองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ (service industry) ประเภทอื่น เช่น สายการบิน ร้านอาหาร หรือสถานประกอบการธุรกิจนำเที่ยว เนื่องจากในบริบทขององค์กรที่แตกต่างออกไปจากการ



วิจัยในครั้งนี้อาจให้ได้ข้อค้นพบที่แตกต่างออกไป ประการที่สาม การวิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับบริหารเนื่องจากบุคลากรที่อยู่ในระดับขั้นที่สูงขึ้นตามโครงสร้างองค์การ (organizational structure) จะมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) อาจจะได้ข้อค้นพบที่แตกต่างออกไป ประการที่สี่การศึกษาเพิ่มเติมถึงตัวแปรอื่นที่อาจมีความเกี่ยวข้องในการส่งผลกระทบต่อ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีในงานบริการ เช่น การที่สถานประกอบการโรงแรมนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) มาใช้ในการให้บริการซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (frontline employee) หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ (operation)

บรรณานุกรม

- ระชาชนนท์ ทวีผล, อีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). องค์ประกอบความเอาใจใส่พิเศษของพนักงานบริการในโรงแรมประเภทบูติคประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 12 (ฉบับพิเศษ พฤษภาคม 2561). 18.
- Aizzat Mohd. Nasuridin, Noor Hazlina Ahmad and Cheng Ling Tan. (2015). High performance human resources practices, identification with organizational values and goals, and service-oriented organizational citizenship behavior; a review of literature and proposed model. *SHS Web Conference*. 18(2): 01001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20151801001>
- Alima Aktar and Faizuniah Pangil. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*. 7(3): 1-22. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11353>
- Amir Riaz and Hafiz Zahid Mahmood. (2017). Cross-Level Relationship of Implemented High Performance Work System and Employee Service Outcomes: The Mediating Role of Affective Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 11(1): 351-373.
- Anneswary Kalidass and Arsiah Bahron. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82>
- Azic, M. L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), Page 105-117.



- Basharat Javed, Abdul Karim Khan and Samina Quratulain. (2018). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms. *The Journal of Psychology*. 152(8): 594-612.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489767>
- Borralha, S., de Jesus, B. N., Pinto, P., and Viseu J. N. (2016). Hotel employees: A systematic literature review. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 120-126.
- Chao-Chan Wu and Na-Ting Liu. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *International journal of Business and Information*. 9(1): 61-88. <https://doi.org/10.6702/ijbi.2014.9.1.3>
- Chien-Peng Lin, Wei-Ting Hung and Chou-Kang Chiu. (2008). Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 561-578. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9528-8>
- Chien Mu Yeh. (2019). The relationship between tourism involvement, organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*. 25(1): 75-94. <https://doi.org/10.20867/thm.25.1.10>
- Chun-hsi Vivian Chen and Rui Hsin Kao. (2012). Work values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: the mediation of psychological contract and professional commitment: A case of students in Taiwan Police College. *Social Indicators Research*. 107(1): 149-169. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9832-7>
- Colwell, S., Scott, S. H., Jiang, D. and Joshi, A. (2009). Board and Sequential Interviews in Selection: An Experimental Study of their Comparative Effectiveness. *Management Decision*, 47(10).
- Eka Risma Putri, Udin and Indi Djastuti. (2019) Structural Empowerment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Innovativeness and Job Satisfaction. *Quality-Access to Success*. 20(170): 112-117.
- Gukdo Byun, Ye Dai and et al. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>



- Jenell Wittmer, James Martin and Amanuel G. Tekleab. (2010). Procedural justice and work outcomes in a unionized setting: the mediating role of leader-member exchange. *American Journal of Business*. 25(2): 55-70. <https://doi.org/10.1108/19355181201000010>
- Ji Wena, Songshan (Sam) Huang and Pingping Hou. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*. 81: 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- José Varela and Teresa García Garazo. (2006). Structural relationship between organizational service orientation contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*. 17(1): 23-50. <https://doi.org/10.1108/09564230610651561>
- Lance A. Bettencourt and Stephen W. Brown. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behavior. *Journal of Retailing*. 73(1): 39-61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Lance A. Bettencourt, Kevin P. Gwinner and Matthew L. Meuter. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
- Ling Suan Choo, C. Subramaniam and N. Mat. (2018). Predicting Service-Oriented Citizenship Behaviour among Frontlines with Personal Resources Work Engagement: A Proposed Research Framework. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*. 10(1): 74-79. http://www.akademiabaru.com/doc/ARSBSV10_N1_P74_79.pdf
- Jason A Colquitt, Brent A Scott and Jeffery A LePine. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 92(4): 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Mike W. Peng. (2014). New Research Directions in the Institution-Based View. Series: Research in Global Strategic Management. 16: 59-78 https://doi.org/10.1108/S1064-4857_2014_0000016002



- Misbah Hayat Bhatti, Yanbin Ju, Umair Akram and et al. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*. Vol.11(4), 1170. <https://doi.org/10.3390/su11041170>
- Myriam Chiniara and Kathleen Bentein. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*. 29(2): 333-345. from <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Nancy J. Sirianni, Iana Castro-Nelson and et al. (2009). The influence of service employee characteristics on customer choice and post-choice satisfaction. *Advances in Consumer Research*. 39: 965-967.
- Nazanin Naderiadib Alpler and Huseyin Arasli. (2020). Can Hindrance Stressors Change the Nature of Perceived Employability? An Empirical Study in the Hotel Industry. *Sustainability*. MDPI. *Open Access Journal*. 12(24): 1-13. from <https://doi.org/10.3390/su122410574>
- Panagiotis V. Kloutsiniotis and Dimitrios M. Mihail. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*. 90(4). from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Qing Miao, Alexander Newman and Xu Huang. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934890>
- Qinxuan Gu, Thomas Li-Ping Tang and Wan Jiang. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*. 126(3): 513-529.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>
- Richard Sweeney. (2006). Millennial Behaviors & Demographics. University Librarian, New Jersey Institute of Technology. <http://unbtl.ca/teachingtips/pdfs/sew/Millennial-Behaviors.pdf>



- R.M. Ratnayaka, P. A. P. Samantha Kumara and M.W. S.S Silva. (2020). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Perceived Service Quality in Hotel Industry. *Journal of the University of Ruhuna*. 7(1): 25-42. <http://doi.org/10.4038/jur.v7i1.7932>
- Thanigaivel R Krishnan, Su Ann Liew and Vui-Yee Koon. (2017). The effect of human resources management (HRM) practices in service-oriented organizational citizenship behavior (OCB): case of telecommunications and internet service [roviders in Malaysia. *Asian Social Science*, 13(1). 67-81. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v13n1p67>
- Turunc, O., & Altuntepe, N. (2015). How do the perceived organizational support and the leadership support affect entrepreneurship behaviors? the mediating role of LMX. *International Journal of Alanya faculty of Business*, 7(1), 33-47.
- Unnikammu Moideenkutty and Stuart M. Schmidt. (2011). Leadership tactics: enabling quality social exchange and organizational citizenship behavior. *Organization management Journal*. 8(4): 229-241. <https://doi.org/10.1057/omj.2011.35>
- Unnikammu Moideenkutty and Stuart M. Schmidt. (2016). Relationship of linking and social exchange to supervisor-directed organizational citizenship behavior in the Arabian Gulf. *Review of International Business and Strategy*, 26(2), 232-243. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2013-0107>
- Xie Yizhong, Yevhen Baranchenko and et al. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability: *Evidence from China*. *Employee Relations*. 41(1): 101-118. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0052>
- Yadev Lalit Kumar และ Gupta pawan. (2017). Procedural Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: Mediating Role of Organizational Trust—Indian Tourism Industry Study. *Management and labour Studies*. Vol.42. No.3. Page 275-292.
- You-De Daia, Wen-Long Zhuang, Annie Ko, Fevzi Okumus. (2020). The ‘if-then’ rules matter more? The roles of regulatory focus and leader–member exchange. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102602>
- Yushuai Chen, Zhonglin Wen and et al. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*. 31(4): 864-879.