

การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทใจของพนักงานเพื่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม ในอุตสาหกรรมโรงแรม

Development of Guideline to Enhance Employee Engagement for Innovative Organization in Hotel Industry

♦ วชรพงศ์ คุณปลื้ม

นักศึกษาปริญญาเอก คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Watcharapong Khunpluem

Ph.D. Candidate in Integrated Tourism Management, National Institute of Development
Administration (NIDA), E-mail: dream_pn@hotmail.com

♦ โชคชัย สุเวทวัฒนกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาการจัดการและอุตสาหกรรมบริการ อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการ
การท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Chokechai Suveatwatanakul

Assistant Professor, Ph.D., National Institute of Development Administration (NIDA),
E-mail: dr.choke@yahoo.com

Abstract

This study was developed by integrating between two theories: the employee engagement theory and the in innovative organization theory. The employee engagement theory means the importance of keeping employee to work with the organization and to work with happiness and for the improvement of good perspectives of employee towards the organizations. This will make them feel to be a part of the organization and make them working with their utmost abilities for their own benefits and organizations. Innovative organization theory means the ability of organizations to create a variety of innovations via the management of system and resources in the organization to support the creation of innovations in order to create the values, benefits, and advantages over others.

This research provides a major contribution towards understanding the linkage of employee engagement and innovative organization which can be filled the gap of knowledge specific in Thai cultural context and hotel business in Thailand. In addition, the guideline for developing employee engagement to enhance innovative organization in Thai hotel business of this study

can be a guideline attribution for promoting adoption of innovative organization in Thai hotel industry.

Keyword: Employee Engagement, Innovative Organization, Hotel Industry

บทคัดย่อ

การศึกษา ในครั้งนี้เป็นผลผลิตของทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการทุ่มเทด้วยใจในการทำงานและทฤษฎีองค์กรนวัตกรรม ทฤษฎีความทุ่มเทใจในการทำงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และการส่งเสริมให้มีการทำงานด้วยความสุข และการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานอย่างเต็มความสามารถจนเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และทฤษฎีองค์กรนวัตกรรมหมายถึงองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ด้วยระบบการจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะนำมาซึ่งการสร้างคุณค่า ผลกำไรและจุดแข็งที่ต่างจากองค์กรอื่น ๆ

การศึกษานี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงที่สำคัญของทั้งสองทฤษฎีคือทฤษฎีความทุ่มเทใจในการทำงานและทฤษฎีองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย รวมถึงการเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทใจของพนักงานเพื่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

คำสำคัญ : ความทุ่มเทใจของพนักงาน องค์กรนวัตกรรม อุตสาหกรรมโรงแรม

บทนำ

จากการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ผ่านมาในหลายปี ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยกลายเป็นอุตสาหกรรมหลักในการสร้างรายได้ของประเทศ จนส่งผลให้กลายเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ที่สำคัญที่สุดของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติดังเช่นในปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นร้อยละ 17.71 หรือมีมูลค่ากว่า 2.51 ล้านล้านบาท (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) และจากการเติบโตดังกล่าวก็ส่งผลถึงอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายอุตสาหกรรม ซึ่งหนึ่งในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่ได้รับผลกระทบจากการเติบโตดังกล่าว ได้แก่ อุตสาหกรรมโรงแรม ดังจะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมที่มีอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ที่ก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในการโรงแรมนี้ แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการเติบโตของรายได้จะเกิดจากอุตสาหกรรมโรงแรมจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ผ่านมา แต่การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในหลากหลายรูปแบบก็นำมาซึ่งการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมนี้เช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาแนวทางการพัฒนาองค์กรใหม่ ๆ มาใช้ในโรงแรมของตนเพื่อให้ยังคงรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้และยังสร้างความเติบโตให้แก่กิจการของตนได้อย่างยั่งยืนต่อไป (Karatepe, O. M. 2012; Slatten, T., & Mehmetoglu, M. 2011).

แนวการรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอื่น ๆ จะพบว่า แนวคิดหนึ่งที่ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ แนวคิดของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและความสำเร็จในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Nilsson, S., & Ritzén, S., 2014). แต่อย่างไรก็ตามการที่จะสร้างองค์กรของตนให้กลายเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ได้ปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมได้แก่การสร้างความทุ่มเทมีใจของพนักงาน (Employee Engagement) ให้เกิดขึ้น

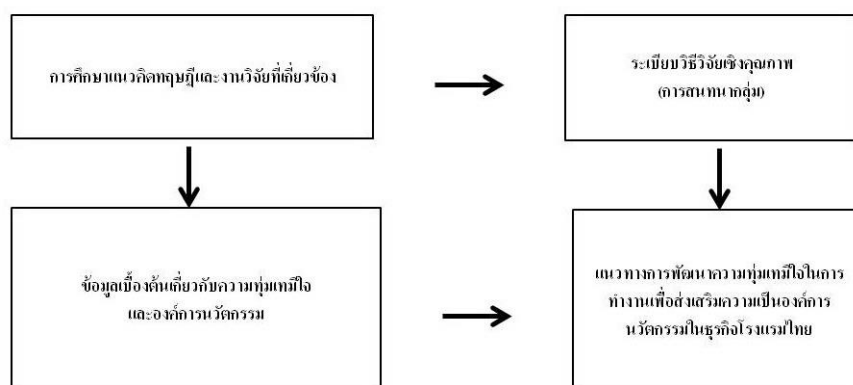
ความทุ่มเทมีใจของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นหลักคิดสำคัญหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องมาจากแนวคิดการสร้างความผูกพันในงาน (Job Commitment) ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาไว้กับองค์กรและให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข โดยการเพิ่มเติมแนวคิดในการเสริมสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จนกลายเป็นความรู้สึกอยากมีส่วนร่วม อยากนำความรู้ความสามารถที่มีมาพัฒนางานและพัฒนาองค์กรด้วยความผูกพันและความเต็มใจในการทุ่มเท เสียสละพลังกายและพลังใจให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน พร้อมทั้งจะเติบโตไปกับองค์กรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม (Albrecht, S. L., 2012).

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทมีใจ (Employee Engagement) ของพนักงานเพื่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศไทย

ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบการวิจัย

จากภาพที่ 1 แสดงกรอบการวิจัยซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความทุ่มเทและองค์กรนวัตกรรม
2. การทำการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group) ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทของพนักงานเพื่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการส่งเสริมให้อุตสาหกรรมโรงแรมของไทยมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจะพบว่า องค์กรนวัตกรรมคือองค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและความสำเร็จในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Nilsson, S., & Ritzén, S., 2014; Zhang, Y., & D, Liu., 2010). ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการพัฒนาในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพราะเชื่อว่าการสร้างนวัตกรรมใหม่จะนำมาซึ่งรายได้และการเติบโตที่มั่นคงของกิจการอย่างยั่งยืน

จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้สำเร็จ คือ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถของพนักงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยสำคัญดังกล่าวจะพบว่าสอดคล้องกับ ทฤษฎีความทุ่มเทในการทำงาน (Employee Engagement) ซึ่งหมายถึง แนวทางในการที่องค์กรจะให้ความสำคัญกับการรักษาไว้กับองค์กรและให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข โดยการเพิ่มเติมแนวคิดในการเสริมสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จนกลายเป็นความรู้สึกรักอยากมีส่วนร่วม อยากนำความสามารถที่มีมาพัฒนางานและพัฒนาองค์กรด้วยความผูกพันและความเต็มใจในการทุ่มเท เสียสละพลังกายและพลังใจให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน พร้อมทั้งจะเติบโตไปกับองค์กรในด้านต่าง ๆ (Rothmann, S., & Jr, S. R., 2010; Slatten, T., & Mehmetoglu, M., 2011).

ปัจจัยที่จะเสริมสร้างความทุ่มเทในการทำงาน (Employee Engagement) ประกอบด้วย (Albrecht, S. L., 2012; Andrew, O. C., & Sofian, S., 2012; Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A., 2012; Rasheed A., K., S., & Ramzan, M., 2013; Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M., 2011; Rothmann, S., & Jr, S. R., 2010; Shuck, M. B., 2010; Siu, O.-L., Lu, J.-f., Brough, P., Lu, C.-q., Bakker, A. B., Kalliath, T., Shi, K., 2010; Slatten, T., & Mehmetoglu, M., 2011)

- 1) แนวปฏิบัติของฝ่ายจัดการ (Management Practices) หมายถึง พฤติกรรมของฝ่ายจัดการที่สนับสนุนให้เกิดการทุ่มเทในการทำงานผ่านกระบวนการและรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ

2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ

3) การเสริมสร้างบรรยากาศ (Climate) หมายถึง การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงาน

5) ระบบการทำงาน (System) หมายถึง การกำหนดระบบการดำเนินการหรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน

6) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกำหนดรูปแบบการจูงใจพนักงานเพื่อทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ความสำเร็จของความทุ่มเทในการทำงานสามารถวัดได้จากอัตราการลาออกที่ลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ความสำเร็จในด้านต่างๆ ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นและความจงรักภักดีที่พนักงานมีต่อองค์กรของตน

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความทุ่มเทใจและองค์กรนวัตกรรม

2. การทำการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทใจของพนักงานเพื่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารสมาคมโรงแรมไทย มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย ผู้บริหารโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการ จำนวน 6 คน โดยทำการศึกษาสนทนากลุ่มจนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงหยุดการสนทนากลุ่มในแต่ละปัจจัยที่จะเสริมสร้างความทุ่มเทใจในการทำงาน (Employee Engagement) ที่กำหนดไว้

ผลการศึกษา

1. รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลจำนวนสี่ท่านเป็นเพศหญิง และสองท่านเป็นเพศชาย โดยมีอายุระหว่าง 40 ถึง 70 ปี และมีคุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 20 - 40 ปี หนึ่งท่านมาจากสมาคมโรงแรมไทยและมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย สองท่านมาจาก ผู้บริหารโรงแรม และผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และอีกสองท่านเป็นนักวิชาการจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ผลการสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการในอุตสาหกรรมโรงแรมตามปัจจัยทั้ง 6 ด้านที่เกี่ยวข้อง ที่เกิดจากการศึกษางานต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในหัวข้อ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

2.1 แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านแนวปฏิบัติของฝ่ายจัดการ (Management Practices) พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 กล่าวว่า “ในการทำงานโรงแรมหากผู้บริหาร หัวหน้าแผนกมีการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดผลเร็วมากขึ้นค่ะ หากผู้บริหารไม่มีความทำงานเป็นทีม โอกาสที่จะทำให้ผลงานหรือจุดมุ่งหมายใด ๆ ขององค์กรไม่สัมฤทธิ์ผล”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 กล่าวว่า “หากองค์กร โดยเฉพาะในฝ่ายบริหารสร้างสถานการณ์ที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นการแปลจากนามธรรมในเป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานกำหนดเป้าหมายย่อยลงไปได้”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “ในการทำงานหากฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะเป็นประโยชน์ โดยสามารถกำหนดการตัดสินใจตามระดับของพนักงาน สามารถนำ feed back หรือผลกลับมาสู่องค์กรได้อย่างไรบ้าง และพนักงานจะสนุกกับการทำงานมากขึ้นซึ่งจะส่งผลกลับไปสู่การบริการ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 กล่าวว่า “ผู้บริหารที่มีนโยบายที่ชัดเจนทำให้พนักงานมองเห็นทิศทางในการทำงานของพนักงานมากขึ้นค่ะ และควรจัดให้มีการประสานงาน พูดคุยกันระหว่างแผนกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งควรมีการสรุปเป็นประจำในทุกสัปดาห์ว่าพบเจอปัญหา หรือสิ่งต่าง ๆ ในการทำงานและมีการแก้ไขปัญหา เสนอแนวทางอย่างไรเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาซ้ำ มีระบบการป้องกันที่ดี”

ซึ่งหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านให้ความเห็น ไม่มีผู้ใดให้ความเห็นเพิ่มเติมอีก ที่ประชุมจึงสรุปว่า แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านแนวปฏิบัติของฝ่ายจัดการ ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนพนักงานให้เกิดการทุ่มเทใจในการทำงาน
2. ผู้บริหารควรช่วยประสานงานกับทีมอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อให้มีการช่วยเหลือสนับสนุนระหว่างทีมมากขึ้น
3. ผู้บริหารควรมีการสร้างสถานการณ์ที่จะกระตุ้นพนักงานให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย
4. ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.2 แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านวัฒนธรรม (Culture) พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 กล่าวว่า “เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้นมา หลายครั้งเป็นการพูดไม่รู้เลิก บั่นทอนจิตใจ เราจะต้องทำอย่างไรจึงจะสมดุล ทำอย่างไรให้เห็นว่าข้อบกพร่องเหล่านี้ จะต้อง

แก้ไขอย่างไร โดยที่ไม่ได้เป็นเรื่องของการหาคนผิด เรื่องนี้เป็นเส้นบางๆคือถ้าสมมติเรื่องเหล่านี้ไม่นำมาพิจารณาเลย ก็อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถเกิดขึ้นได้เรื่อยๆ ทำอย่างไรจึงจะสมดุล อันนี้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารเลย เพื่อที่จะสามารถนำไปสู่การพัฒนา โดยที่ไม่ใช่ในเรื่องบทบาทของการลงโทษ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 กล่าวว่า “เมื่อต้องการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น โดยวัฒนธรรมของคนไทยเป็นเรื่องที่ยากมากเมื่อถามที่จะจ่างปากออกมา ต้องสร้างบรรยากาศในการที่พนักงานมีเวทีในการแสดงความคิดเห็น เป็นโจทย์ วางเป้าหมายเป็นทีมเล็กๆ หรือในแผนกทำอะไรจะทำให้ได้แบบนี้ ทำให้ลูกค้าแฮปปี้”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “เมื่อพนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือการบริการรูปแบบใหม่ขึ้นมา ควรจะมีรางวัลให้กับพนักงาน แต่รางวัลอาจไม่ใช่เป็นตัวเงินนะ อย่างลืมนะพนักงานเป็นผู้ที่ใกล้กับลูกค้ามากกว่าหัวหน้างานจึงนำไปสู่อะไรบางอย่างที่สามารถคลี่คลาย”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 กล่าวว่า “ในทุกวันนี้มีความจำเป็นอยู่แล้วที่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองเสี่ยงในการทำงานใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการขาดแคลนคน เป็นสิ่งที่ต้องทำให้เหมือนกับการหาขอบเขตงานใหม่ๆ ขยายและมีแนวความคิดใหม่ ๆ จริง ๆ แล้วโดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีการศึกษาจะมี 2 ด้านเสมอ กลุ่มที่ชอบความท้าทายก็จะมองหาความท้าทายในการทำงาน แต่ในอีกด้านหนึ่งเราต้องมองในมุมของผลตอบแทน หลาย ๆ คนมองว่าทำงานเยอะขึ้น แต่ทำไม่ได้ผลตอบแทนเท่าเดิม สถานการณ์ในอนาคตสำหรับงานโรงแรมมองว่าจะไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบหน้าที่อยู่ในแผนกเดียวด้วยซ้ำ ”

ซึ่งหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านให้ความเห็น ไม่มีผู้ใดให้ความเห็นเพิ่มเติมอีก ที่ประชุมจึงสรุปว่า แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านวัฒนธรรม ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ความเชื่อในการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดไม่ใช่การหาบุคคลที่กระทำผิด
2. การเปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ
3. การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
4. การเปิดโอกาสให้มีการลองเสี่ยงกับการทำงานใหม่ๆ

2.3 แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ (Climate) พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 กล่าวว่า “มีการให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกขึ้น ในบางองค์กรควรให้พนักงาน อาจเป็นบางคนหรือกำหนดจุดสำหรับให้พนักงานสามารถใช้โทรศัพท์เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงาน เช่น การใช้ไลน์กลุ่มในการสั่งงานหรือประสานงานตามความต้องการของลูกค้าอย่างทันเวลา ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 กล่าวว่า “บอร์ดชาวพนักงานบางทีติดมาเป็นชาติแล้ว ถามพนักงานก็ไม่เคยเห็นไม่เคยอ่าน บางครั้งต้องหา tools อะไรที่ทำให้พนักงานเข้าไปถึง เพราะว่าเรื่องนี้จะปัญหาที่

Classic ตลอดเวลา เหมือนหลายๆที่หัวหน้าแผนกประชุม ตอนเช้าเสร็จเนี่ย พนักงานไม่เคยรู้อะไรเลย แล้วทำให้การพัฒนาไม่เกิดขึ้น พนักงานไม่รู้สึกรู้ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่ง ถ้าองค์กรสามารถพัฒนาเรื่องการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในได้ก็จะช่วยได้เยอะมาก”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 กล่าวว่า “บางทีในการจัดอบรมพนักงานไม่สามารถเข้าร่วมได้ จะด้วยการติดนู่น นี่ นั่น โน่น หรือบางครั้งพนักงานไม่รู้สึกรู้ว่าเกี่ยวข้องกับตนเองอย่างไร เป็นวิทยายุทธขั้นสุดยอดของ HR ที่จะทำอะไรให้พนักงานรู้สึกสนุก หรือรู้สึกว่ามันนี่เป็นสิ่งจำเป็น และหัวหน้า คนที่เป็นระดับผู้จัดการมองเห็นว่าสิ่งเหล่านี้มีประโยชน์กับพนักงานจริง ๆ พนักงานเก่ง เขาจะเก่ง องค์กรจะดี ผลประกอบการจะดี คือมันเป็นเรื่องที่ใหญ่พอสมควร เพราะว่าหลาย ๆ ครั้งที่มีมันเกิดขึ้น ต้องขอความร่วมมือทั้งจากตัวพนักงานระดับหัวหน้าที่อยู่อาจจะสนับสนุนให้เกิดขึ้น ถึงแม้องค์กรหลาย ๆ องค์กร พยายามแล้วแต่มันไม่เกิดตรงนี้ ก็กลับไปถึงเรื่องบุคลากรในงาน attitude ของเขา ทำอย่างไรให้เขาเห็น Carrier part หรือสิ่งที่ตอบแทนเขากลับมาได้อย่างชัดเจน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “อุปกรณ์หรืออะไรก็ตามที่สามารถช่วยในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการทำงานได้อย่างคล่องขึ้น และสามารถมองเห็นได้ว่าการ Investment นั้นคุ้มค่าก็ควรจะทำ เพราะเดี๋ยวนี้มันมี tools ที่เข้าถึงคน เข้ากับพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น อย่างเรื่องของภาษาเป็น application การเทรนภาษาในห้องคนมาไม่ครบ เรียนรู้ด้วยตนเองวันละ 3 นาทีแล้วส่งข้อมูลไปที่ HR มีการทดสอบ ซึ่งก็ควรมีอุปกรณ์ช่วยให้เข้ากับอุปนิสัย เข้ากับเทรนด์ เข้ากับโลกในสมัยปัจจุบัน”

ซึ่งหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านให้ความเห็น ไม่มีผู้ใดให้ความเห็นเพิ่มเติมอีก ที่ประชุมจึงสรุปว่า แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านการส่งเสริมสร้างบรรยากาศ ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. การส่งเสริมความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาพัฒนาตนเองและแบ่งปันให้คนอื่น
2. การส่งเสริมให้มีการหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. การสนับสนุนให้มีอุปกรณ์ช่วยในการทำงานอย่างเพียงพอ
4. การสนับสนุนให้มีการหาทางแก้ไขปัญหาวិธีใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

2.4 แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 กล่าวว่า “ปัจจุบันโครงสร้างองค์กรจะไป Reflect ในเรื่องโครงสร้างองค์กรที่ควรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะยิ่ง flash จะให้การสื่อสารส่งถึงกันได้อย่างรวดเร็ว และการถ่ายทอดข้อมูลจะคล่องตัวมากขึ้น ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 กล่าวว่า “โครงสร้างองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น แบบดั้งเดิม ที่ไม่เคยมีการพัฒนาเลย จะไม่ไปกับการแข่งขัน แล้วก็ไม่ไปกับคนที่เปลี่ยนไป ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “องค์กรควรมีรูปแบบโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีการติดต่อประสานงานจากหน่วยงานภายนอกได้ง่าย ผู้ใช้สามารถบอกได้ว่ามีความจำเป็นอะไรเพื่อหาวิธีที่มีประสิทธิภาพให้ได้มากที่สุด ไม่อย่างนั้นมันก็จะไม่คล่องตัว”

ซึ่งหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านให้ความเห็น ไม่มีผู้ใดให้ความเห็นเพิ่มเติมอีก ที่ประชุมจึงสรุปว่า แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านโครงสร้างองค์กร ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. กระบวนการทำงานที่มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ
2. โครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว
3. โครงสร้างองค์กรที่ระหว่างหน่วยงานในองค์กรสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวก
4. รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เปิดโอกาสให้มีการติดต่อจากหน่วยงานภายนอกได้ง่าย

2.5 แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านระบบการทำงาน (System) พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 กล่าวว่า “ระบบการทำงานที่ให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ เพียงแต่ต้องมี Standard ทุกอย่างเป็นความสมดุล เหมือนกับว่า คุณไปให้ถึงเป้าหมาย โดยที่จะคลาน จะเหาะไปก็เรื่องของ คุณ สุดท้ายขึ้นงานต้องจบ ต้องมีมาตรฐาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “ในระบบขององค์กรปกติ จะมีการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลตามระดับของพนักงาน อันนี้ที่พบก็คือบางที่เราปล่อยให้ระบบที่เป็นมาตรฐานเกินไป เช่นโปรแกรมที่เราใช้ในโรงแรม ควรนั่งรีวิว จัดใหม่ไม่เป็นไปตามโปรแกรม อาจจัดในเรื่องของ management อีกที”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 กล่าวว่า “ระบบการสื่อสารภายในองค์กร เป็นเรื่องของความใกล้ชิดด้วยนะ มีเรื่องที่จะพูดคุยกัน ได้ความคิดเห็นหลายๆที่บางแผนกก็จะออกไปกินข้าวด้วยกัน อันนี้ก็ช่วย Informal Communication บางทีมันได้เรื่องมากกว่า Formal ควรมี Budget ให้ไปกินบ้าง และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็น แต่ต้องมีขอบเขตในการใช้ในเวลางาน ”

ซึ่งหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านให้ความเห็น ไม่มีผู้ใดให้ความเห็นเพิ่มเติมอีก ที่ประชุมจึงสรุปว่า แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านระบบการทำงาน ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ระบบการทำงานที่ให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระ
2. ระบบข้อมูลขององค์กรมีมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่าย
3. ระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีเพียงพอ

2.6 แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านระบบการจูงใจ (Motivation) พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “คำตอบแทนที่มีความเหมาะสมมีความจำเป็นมาก มีประเด็นเรื่องวันหยุด ซึ่งงานโรงแรมโดยปกติจะได้หยุดสัปดาห์ละ 1 วัน โดยไม่ใช่วันเสาร์ อาทิตย์ ในวันหยุดนักขัตฤกษ์ พนักงานโรงแรมก็ต้องมาทำงาน ทำให้ในปัจจุบันคนเข้ามาสู่อุตสาหกรรมโรงแรมค่อนข้างน้อย ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 กล่าวว่า “ในแต่ละองค์กรต้องหาตัวตนให้เจอ เช่นเวลาที่ไปตรวจโรงแรมต่าง ๆ ก็จะถามในเรื่องสวัสดิการหลายที่มีสวัสดิการที่แตกต่างกันไปซึ่งบางครั้งก็จริงนะ อย่างเช่นบางพื้นที่พื้นที่นี้เขามีเรื่องนี้ก็มีสวัสดิการที่ตอบแทนในเรื่องเหล่านี้ ต้องพิจารณาองค์กรเราตามความเหมาะสม บางที่ไม่จำเป็นต้องเป็น Standard เสมอไป แม้แต่บางที่มีพนักงานส่วนน้อยเป็นมุสลิมก็จะแยกโรงอาหาร แยกเคาเตอร์ให้ มีห้องที่สามารถ Combined .ในเวลาปกติอาจใช้เป็นห้องพยาบาล ในช่วงถือศีล อาจใช้เป็นที่พักผ่อน ต้องตอบสนองแต่ละกลุ่มว่าเขา Concern เรื่องอะไร โดยมากจะเป็นเรื่องสุขภาพ นอกจากสวัสดิการประกันสังคมแล้วยังมีการประกันสุขภาพกลุ่ม ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม กองทุนสำรองทุนการศึกษา ลูกหลาน เสนอแนะในองค์กรสอนในการบริหารจัดการเงิน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 กล่าวว่า “ มีอยู่ 2 ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ หัวหน้าบางที่ประเมินด้วยความรู้สึกสุดท้าย ก่อนหน้านั้นไม่ได้นึกมาทำดี อาทิตย์สุดท้ายก็ยังทัน และอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้ประเมินเป็นใคร เป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องทำคือคนที่ประเมินบางที่ประเมินแค่เอกสาร ไม่มี Communication ไม่มีการเทรนด์ ผู้ประเมิน ประเมินไปแล้วได้ผลอย่างไรและเอาไปใช้ทำอะไร เขาจะรู้ว่าความสำคัญของการประเมินของเขา คืออะไร นำไปใช้อย่างไรบ้าง ฝ่ายบริหารควรมีหลักเกณฑ์ในการประเมินตั้งแต่ต้น ทำอย่างไรให้หัวหน้าเข้าใจในระบบประเมินอย่างถูกต้อง”

ซึ่งหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่านให้ความเห็น ไม่มีผู้ใดให้ความเห็นเพิ่มเติมอีก ที่ประชุมจึงสรุปว่า แนวทางการพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับการดำเนินการด้านระบบการจูงใจ ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ระบบคำตอบแทนที่มีความเหมาะสม
2. ระบบสวัสดิการที่เหมาะสม
3. ระบบการชื่นชมความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน
4. ระบบการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทของพนักงานเพื่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่มีการศึกษาถึงแนวทางการสร้างความเป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น แนวทางการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม Behn

(1995) กล่าวว่า ควรที่จะต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ยกเลิกโครงสร้างบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น และระบบการให้รางวัลกับทีมงานไม่ใช่บุคคลเท่านั้น

ในด้านปัจจัยที่ศึกษาครั้งนี้ พบความสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้าเช่น ปัจจัยด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดการทุ่มเทใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร (Andrew & Sofian, 2012; Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2012; Rothmann & Jr, 2010; Siu et al., 2010) ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทใจมีใจในการปฏิบัติงานของพนักงานก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร (Albrecht, 2012; Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2012; Montert, 2007) เช่นเดียวกับการจูงใจ ซึ่งคือการกำหนดรูปแบบการจูงใจพนักงานเพื่อทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทใจในการปฏิบัติหน้าที่นับเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเช่นกัน (Karatepe, 2012; Rasheed A., 2013; Rashid, Asad, & Ashraf, 2011)

นอกจากนี้ แนวทางการส่งเสริมความทุ่มเทใจของพนักงานที่เกิดจากศึกษาในครั้งนี้พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Bhattacharya & Mukherjee, 2009) และ ธุรกิจศูนย์บริการ (Kgomo, 2010) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหารจัดการการเพื่อส่งเสริมความทุ่มเทใจของพนักงานเพื่อความ เป็นองค์กรนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม มีดังนี้

การพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานในด้านแนวปฏิบัติของฝ่ายจัดการ (Management Practices) ควรมีการดำเนินการโดย ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนพนักงานให้เกิดการทุ่มเทใจในการทำงาน และควรช่วยประสานงานกับทีมอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อให้มีการช่วยเหลือสนับสนุนระหว่างทีมมากขึ้น รวมถึงควรมีการสร้างสถานการณ์ที่จะกระตุ้นพนักงานให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย และควรให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานในด้านวัฒนธรรม (Culture) ควรมีการดำเนินการโดย ผู้บริหารควรมีความเชื่อในการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่คาดคิดไม่ใช่การหาบุคคลที่กระทำผิด มีการเปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และการเปิดโอกาสให้มีการลองเสี่ยงกับการทำงานใหม่ ๆ

การพัฒนาความทุ่มเทใจในการทำงานในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ (Climate) ควรมีการดำเนินการโดย ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาพัฒนาตนเองและ แบ่งปันให้คนอื่น มีการส่งเสริมให้มีการหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึง การสนับสนุนให้มีอุปกรณ์ช่วยในการทำงานอย่างเพียงพอ และการสนับสนุนให้มีการหาทางแก้ไขปัญหาวิธี ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานในด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ควรมีการดำเนินการโดย ผู้บริหารควรมีกระบวนการทำงานที่มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้ง โครงสร้างองค์กรที่ระหว่างหน่วยงานในองค์กรสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวก และ รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เปิดโอกาสให้มีการติดต่อจากหน่วยงานภายนอกได้ง่าย

การพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานในด้านระบบ (System) ควรมีการดำเนินการโดย ผู้บริหารควรมีระบบการทำงานที่ให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีระบบข้อมูลขององค์กรมีมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่าย และมีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีเพียงพอ

การพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานในการจูงใจ (Motivation) ควรมีการดำเนินการโดยการมีระบบค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม มีระบบสวัสดิการที่เหมาะสม และมีระบบการชื่นชมความสำเร็จในการทำงานของพนักงานรวมถึงระบบการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ มีดังนี้

ด้วยข้อจำกัดของระยะเวลาการศึกษาที่มีจำกัด และข้อจำกัดข้อมูลที่ยังไม่พบการนำแนวคิดความทุ่มเทมาใช้ในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม การศึกษาแนวทางการพัฒนาความทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับธุรกิจโรงแรมครั้งนี้ จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปดังนี้ 1) ควรทำการศึกษาเพื่อพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมสำหรับการพัฒนาความทุ่มเทแล้วไปทดลองใช้ 2) ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคู่มือการประเมินผลการพัฒนาความทุ่มเทแล้วไปทดลองใช้ 3) ทำการศึกษาโดยแยกกลุ่มประเภทโรงแรมหรือนำไปศึกษาในอุตสาหกรรมบริการอื่น ๆ ในประเทศไทยเพื่อเปรียบเทียบ

References

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2560) รายงานสรุปสถานการณ์การท่องเที่ยว ประจำปี 2559 กรุงเทพมหานคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- Albrecht, S. L. (2012). The Influence of job, team and organizational level resource on employee well-being, engagement, commitment and extrarole performance: test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840 - 853.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498 - 508.
- Henttonen, K., Ritala, P., & Jauhiainen, T. (2011). Exploring open search strategies and their perceive impact on innovation performance-empirical evidence. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 525 - 541.

- Karatepe, O. M. (2012). High-performance work practices and hotel employee performance : The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2012). To be engaged or not to be engaged : The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*.
- Nilsson, S., & Ritzén, S. (2014). Exploring the Use of Innovation Performance Measurement to Build Innovation Capability in a Medical Device Company. *Creativity & Innovation Management*, 23(2), 183-198. doi: 10.1111/caim.12054
- Ooi Keng-Boom, & Binshan Lin, P.-L. T., Alain Yee-Loong Chong. (2012). Does TQM Support Innovation Performance in Malaysia's Manufacturing Industry. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2).
- Rasheed A., K., S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and consequenced of employee engagment: The case of Pakistan. *Journal of Business Quarterly*, 4(4), 183 - 200.
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal & Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(5), 98 - 108.
- Rothmann, S., & Jr, S. R. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-12.
- Shuck, M. B. (2010). *Employee Engagement: An examination of antecedent and outcome variables* (Doctoral dissertation), Florida International University.
- Siu, O.-l., Lu, J.-f., Brough, P., Lu, C.-q., Bakker, A. B., Kalliath, T., Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment : The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 470 - 480.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees : A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88 - 107.
- Yesil Salih. (2013). Exploring The Link between Knowledge Sharing Enablers, Innovation Capability and Innovation Performance. *International Journal of Innovation Management*, 17(4).

Zhang, Y., and D ,Liu. (2010). *Public R&D subsidies, firm innovation and firm performance*
Paper presented at the international conference in e-business and e-government, IEE.



Watcharapong Khunpluem, Ph.D., Candidate in Integrated Tourism
Management, National Institute of Development Administration (NIDA).



Assistant Professor, Chokechai Suveatwatanakul, Ph.D., National Institute
of Development Administration (NIDA).