



การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การสร้างคามผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร"

ของ ปิยฉัตร ป้อมสุข

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา)

อนุมัติ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร
<b>ผู้วิจัย</b>	ปิยฉัตร ป้อมสุข
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ตาบเพชร
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. การจัดการการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	การสร้างความผูกพัน, ธุรกิจโรงแรม, ภาวะความเป็นผู้นำองค์กร

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและ เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม การศึกษาในครั้งนี้มีวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสำรวจแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงานธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ จำนวน 566 ตัวอย่าง จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยโปรแกรม SPSS และ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 = หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility), องค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) , องค์ประกอบที่ 3 = หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด (Awareness) , องค์ประกอบที่ 4 = หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร (Relationship) และ องค์ประกอบที่ 5 = หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี (Trust = Teamwork) ในขณะที่ผลการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม 11 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1 ปัจจัยด้านความสุขในการทำงานประจำวัน 2 ปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน 3 ปัจจัย

ด้านการได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร 4 ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในที่ทำงาน 5 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน 6 ปัจจัยด้านการให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน 7 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน 8 ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร 9 ปัจจัยด้านการรู้สึกเป็นตัวแทนจากองค์กร 10 ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนเองให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร 11 ปัจจัยด้านการตรวจสอบตนเอง ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานแบบอิสระในระดับที่แตกต่างกัน



<b>Title</b>	THE CREATION OF EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN HOTEL BUSINESS
<b>Author</b>	Piyachat Pomsuk
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Siripen Dabphet, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	M.A. Thesis in Tourism Management, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Employee engagement, Hotels industry, Leadership

### ABSTRACT

The objectives of research are study the characteristics and leadership affecting organizational engagement of hotel chain employees and independent hotels. Secondly, analysis the relationship of leadership and organizational engagement of hotel chain employees and independent hotels. Thirdly, propose ways to create organizational engagement for employee engagement in the hotel business.

The questionnaires were used to collect data from the samples of 566 hotel employees who work in hotel chain and the independent hotel. Using descriptive statistics analysis consisting of frequency, percentage, average and standard deviation by presenting in tabular form and explain the data analysis results. Then, chi-square was used to explain the relationship between leadership and employee engagement. The results revealed that chain and the independent hotel employees valued the 5 leadership characteristics.

The factors affecting employee engagement of hotel chains are company alignment, recognition and work satisfaction. While the results of the study of 11 factors of hotel employee engagement to the organization of hotel employees are as 1 Happiness 2 Satisfaction 3 Recognition 4 Wellness 5 Relationship with Colleagues 6 Feedback 7 Relationship with Manager 8 Personal Growth 9 Ambassadorship 10 Company Alignment 11 Introspection affecting the level of employee engagement of

chain hotels and independent managed hotels at different levels.



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้อุทิศส่วสละเวลาอันมีค่ามาเป็นทั้งที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาในขณะที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ผู้วิจัยได้ประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย แต่ท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร ผู้ที่เป็นทั้งที่ปรึกษา ผู้ที่ให้กำลังใจ เปรียบเสมือนคุณแม่ที่ให้ความรู้ด้านการศึกษาให้ผู้วิจัยได้ก้าวข้ามผ่านปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นมาได้ หากมองย้อนกลับไปตามเส้นทางการศึกษาต่อของผู้วิจัยในครั้งนี้ หากไม่ได้ความเมตตาจากท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร ผู้วิจัยคงไม่มีความสำเร็จในวันนี้ได้ สิ่งที่ท่านอาจารย์ได้เสียสละมาทั้งหมดผู้วิจัยจะตอบแทนโดยการเป็นนักศึกษาที่จบการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพื่อที่จะได้นำองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์อันประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จารุวรรณ แดงบุปผา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งใจเป็นอย่างมากที่ได้ความเมตตาจากท่านอาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ ในการอบรมสั่งสอนให้แก่นักศึกษาปริญญาโทที่จบการศึกษาออกไปอย่างมีคุณภาพและมีคุณค่าในตนเอง ทุกคำสั่งสอนของท่านอาจารย์ผู้วิจัยจะยึดมั่นเป็นหลักในการทำงานและนำคำสั่งสอนเหล่านั้นไปปรับใช้ในเส้นทางการทำงานในชีวิตของผู้วิจัยต่อไป

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมาคุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็ประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นภายใต้อุตสาหกรรมบริการในประเทศและผู้ที่มีสนใจบ้างไม่มากก็น้อย

ปิยฉัตร ป้อมสุข



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณุปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ขอบเขตงานวิจัย.....	6
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ธุรกิจโรงแรม.....	12
ความผูกพันในองค์กร.....	19
ภาวะความเป็นผู้นำ.....	28
แนวคิดเกี่ยวกับ HEART Model.....	32
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	41

สรุป.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
การออกแบบการวิจัย .....	44
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	45
การตรวจสอบคุณภาพ.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
สรุป .....	55
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	56
บทที่ 5 บทสรุป.....	70
สรุปผลการวิจัย.....	70
อภิปรายผล .....	75
ข้อเสนอแนะ .....	89
สรุป.....	96
บรรณานุกรม.....	98
ประวัติผู้วิจัย .....	107

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 รายได้จากภาคการท่องเที่ยว ปี 2558 – 2563 จำแนกตามประเภทการใช้จ่าย	13
ตาราง 2 ปัจจัยในการสร้างความผูกพันในองค์กร.....	22
ตาราง 3 สรุปคุณลักษณะการสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานโรงแรมตามแนวคิด HEART Model .....	38
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ .....	57
ตาราง 5 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมเครือข่าย.....	59
ตาราง 6 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ .....	60
ตาราง 7 ปัจจัยที่สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมเครือข่ายที่มีต่อองค์กร ..	61
ตาราง 8 ปัจจัยที่สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระที่มีต่อองค์กร.....	62
ตาราง 9 การหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทรูทกิจโรงแรมและคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร .....	63
ตาราง 10 การหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทรูทกิจโรงแรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร .....	66
ตาราง 11 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่าย.....	72
ตาราง 12 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ .....	73

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรม  
ที่มีต่อองค์กร .....87



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 ปัจจัยที่จะส่งผลต่อด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กร.....	21
ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	42
ภาพ 3 แนวทางการดำเนินการ.....	45
ภาพ 4 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของ พนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ .....	79
ภาพ 5 กลยุทธ์ในการทำงานที่สามารถปฏิบัติออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม.....	91



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาของปัญหา

ผลจากความเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ทำให้หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายการบริหารองค์กรเพื่อให้ก้าวทันทิศทางการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและวิถีชีวิตของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย (Stamper & Van Dyne, 2003) โดยจำเป็นต้องคำนึงถึงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเน้นความรวดเร็ว คุ่มค่า มีความยืดหยุ่นสูงในการทำงานและต้องมีความสมดุลภายในองค์กร ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น เพราะการที่องค์กรจะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น กุญแจแห่งความสำเร็จของธุรกิจที่สำคัญคือ พนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบริการที่เป็นธุรกิจที่นำเสนอขายสินค้าและบริการต่างๆ ให้กับลูกค้าโดยตรง เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของพนักงานในการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าตั้งความคาดหวังไว้ ระดับคุณภาพการบริการของพนักงานจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการกลับมาใช้บริการซ้ำ เป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ เมื่อพนักงานกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับมนุษย์ในการสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ (Heskett et al., 1997)

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันอัตราการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการอยู่ในระดับมาก เช่น จากรายงานการคงอยู่ของเว็บไซต์ [workinstitute.com](http://workinstitute.com) (2018b) ที่ได้สำรวจสถิติและสาเหตุของการลาออกของพนักงานผู้ให้บริการในธุรกิจบริการ 234,000 ตำแหน่งทั่วโลก พบว่า 28% ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามต้องการลาออกเพื่อไปทำงานในองค์กรใหม่ภายในปี 2018 และ 33% ต้องการเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในปี 2020 เนื่องจากนับตั้งแต่ปี 2009 มีธุรกิจโรงแรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยเติบโตสูงถึง 141% นับว่าเป็นการเติบโตของอุตสาหกรรมบริการแบบก้าวกระโดดส่งผลให้พนักงานโรงแรมมีโอกาสในการเติบโตในสายงานมากขึ้น ด้วยปัจจัยดังกล่าวทำให้พนักงานเกิดการตัดสินใจลาออกกับองค์กรเดิม เพื่อไปเติบโตกับองค์กรใหม่ได้ง่ายขึ้น ทำให้การแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมถือเป็นอีกหนึ่งความท้าทายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากที่จะต้องสรรหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

ทั้งนี้ การธำรงรักษาพนักงานในองค์กรถือเป็นประเด็นที่ฝ่ายบริหารองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากเป็นสายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง เพื่อส่งมอบการบริการที่มีประสิทธิภาพไปยังแขกผู้มาใช้บริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างแขกผู้มาเยือนและเจ้าบ้านโดยตรง (Guest and host) และเป็นธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนที่มาใช้บริการที่หลากหลาย ทำให้พนักงานผู้ให้บริการต้องรับบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์และต้องสามารถตอบสนองความต้องการของแขกได้ (Karatepe et al., 2006) คุณภาพของพนักงานบริการจึงมีผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในการสร้างฐานลูกค้าใหม่จากวิธีการบอกปากต่อปากให้มาลองใช้บริการ ซึ่งถ้าหากธุรกิจโรงแรมไม่สามารถสร้างความพึงพอใจและคุณค่าของการบริการให้กับลูกค้าได้ จะส่งผลให้ลูกค้าเลือกไปใช้บริการกับโรงแรมอื่นทันที (Stevens et al., 1995) ด้วยเหตุนี้ธุรกิจโรงแรมจึงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงานเป็นอย่างมาก เพราะถ้าหากองค์กรไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้จะส่งผลเสียถึงด้านคุณภาพในการให้บริการ รวมถึงต้องจัดสรรงบประมาณในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่เพื่อเข้ามาทดแทนพนักงานเดิมที่ลาออกไป

นักวิชาการหลายคน (Dusek et al., 2014; Mohsin et al., 2013) ได้ศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการพบว่า สาเหตุหลักที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรคือ การขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) การขาดความสามัคคีในการทำงานระหว่างทีม (Work-group cohesion) การที่ผู้นำขาดภาวะความเป็นผู้นำในการทำงาน (Leadership factors) การที่ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับการทำงาน (Wages) และการขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Promotional and Career path) เช่น การศึกษาของ Boondarig & Manat (2010) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานโรงแรมในเครืออมารี พบว่า พนักงานไม่ได้รับการจัดจำในด้านผลงานการทำงานที่ดี ซึ่งต่อให้มีความพยายามในการทำงานบริการให้ออกมามีประสิทธิภาพมากเท่าใดก็จะได้ไม่ได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับผลงานนั้น นอกจากนี้ ประเด็นของการได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าเกินกว่าความสามารถในการทำงานยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการพิจารณาการลาออกของพนักงานกลุ่มดังกล่าว เมื่อพนักงานเผชิญปัญหาในการทำงานลักษณะนี้ย่อมส่งผลให้พนักงานผู้นั้นไม่มีความสุขในการทำงาน และส่งผลต่อการเกิดภาวะความรู้สึกริดรอยในการทำงาน หรือทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาแบบไร้ประสิทธิภาพ Maslach et al. (2001) ได้ศึกษาทฤษฎีการหมดไฟในการทำงาน (Job Burnout) พบว่า การหมดไฟในการทำงานเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ที่ไม่ลงตัวกันในการทำงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัยคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การถูกควบคุมการทำงาน รางวัลและการยอมรับ การสนับสนุนการทำงานจากองค์กร และคุณค่าของงานที่ตนได้รับมอบหมาย

ยิ่งพนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกเหล่านี้มากเท่าไรก็จะส่งผลให้เกิดการหมดไฟในการทำงานมากเท่านั้น แต่ในทางกลับกัน ถ้าเมื่อไรที่พนักงานได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมความรู้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและรู้สึกชื่นชมองค์กรของตน พนักงานผู้นั้นจะตอบแทนการองค์กรด้วยความมุ่งมั่นในการทำงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดโอกาสในการลาออกของพนักงานผู้นั้นน้อยลง (Nawaz & Pangil, 2016)

จากปัญหาการลาออกของพนักงานส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องปรับกลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงานขององค์กรเอาไว้ในหลายรูปแบบ เช่น การให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัล การฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ (Pragassa, 2017) สอดคล้องกับนักวิชาการหลายคน (Lee & Way, 2010; Moncarz et al., 2009; Pizam & Shani, 2009) ที่เสนอแนวทางกลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน เช่น การฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน การพัฒนาทักษะการทำงาน การให้ค่าตอบแทนที่มากขึ้น และการเน้นกระบวนการสรรหาพนักงานที่มีประสิทธิภาพเข้าองค์กร จะเห็นได้ว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดทั่วไปที่เป็นมาตรฐานที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้กัน ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาให้มีมิติด้านตัวแปรที่เกิดจากองค์กรเป็นส่วนใหญ่ แต่แท้จริงแล้วการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานควรคำนึงถึงมิติด้านปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลด้วยเช่นกัน ดังการศึกษาของ Dusek et al. (2014) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกอยากลาออกของพนักงานพบว่า มี 2 ด้าน คือ 1. ตัวแปรที่เกิดจากองค์กรโดยตรง และ 2. ตัวแปรที่เกิดมาจากตัวบุคคลหรือตัวพนักงาน ซึ่งตัวแปรที่เกิดจากพนักงานนี้จะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรของพนักงานผู้นั้น Nawaz & Pangil (2016) ได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการอยากลาออกของพนักงานที่เกิดมาจากตัวบุคคลไว้ว่า การมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth) จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกได้รับโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน หรือมีเส้นทางเติบโตในสายอาชีพของตนอย่างชัดเจนจะทำให้พนักงานผู้นั้นทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะเติบโตกับองค์กรต่อไป เพราะการที่พนักงานไม่เห็นทิศทางของเส้นทางเติบโตในสายงานอาชีพ จะมีผลให้พนักงานผู้นั้นเกิดภาวะความรู้สึกหมดไฟในการทำงานเพราะไม่ว่าจะทุ่มเทหรือมุ่งมั่นในการทำงานมากเพียงใดก็ไม่เกิดผลด้านบวกใดๆ กับตัวพนักงานผู้นั้น จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้พนักงานผู้นั้นหมดกำลังในใจการทำงาน และมีผลให้งานที่ตนเองรับผิดชอบจะทำออกมาได้แบบไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรการพัฒนาการเติบโตในอาชีพการงานของ Nawaz & Pangil (2016) จะประกอบไปด้วยมิติดังต่อไปนี้ 1. เป้าหมายในอาชีพ 2. ความก้าวหน้าในอาชีพ 3. การพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพ 4. ระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง 5. การเติบโตของค่าตอบแทน

แต่อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานคนหนึ่งขององค์กรจะได้รับโอกาสการเติบโตในสายงานได้นั้น พนักงานผู้นั้นต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ



ในการทำงาน ทั้งนี้ ความมุ่งมั่นในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรจะทำให้ทัศนคติในการทำงาน กล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามในการทำงานที่บุคคลจะอุทิศทั้งเวลา สติปัญญา และแรงงาน เพื่อการทำงาน (Amagoh, 2009) สอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการหลายคน (Ali et al., 2017; Armstrong, 2009; Negruṭi & Constantin, 2012) ที่กล่าวว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรจะทำให้มีความมุ่งมั่นและจะอุทิศตนทำงานเพื่อความสำเร็จภายใต้องค์ประกอบขององค์กรที่เอื้อให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ และได้นำเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาและนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร เช่น Xu & Cooper-Thomas (2011) ได้ศึกษาปัจจัยการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานและการที่พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อผู้นำ ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงานมาก เช่นเดียวกับความเห็นของ Amagoh (2009) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่เต็มไปด้วยความสุข เช่น มีหัวหน้างานที่ดีจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การเติบโตในอาชีพ และการคงอยู่ของพนักงานต่อไป จากความสำคัญดังกล่าวจึงมีการศึกษาถึงบทบาทของผู้นำอย่างหลากหลาย เช่น Al-Ababneh (2013) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อความความสัมพันธ์และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม พบว่า ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีจะมีผลต่อความรู้สึกผูกพันในงานของพนักงาน โดยหากพนักงานในทีมได้รับการสนับสนุนด้านการทำงานจากผู้นำ จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันในงานที่สูง และทำงานที่รับมอบหมายออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Mohammad, al-zeaud & Mohammad (2011) ที่กล่าวว่าผู้นำจะมีกระบวนการในการบริหารทีมของตนเองโดยการพัฒนาความรู้และผลักดันความสามารถของพนักงานในทีมให้ทำงานออกมาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จะไม่เลือกให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจอยู่เหนือเพื่อนร่วมงานในทีม ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับธุรกิจโรงแรมนั้นการคงอยู่ของพนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความชำนาญในการปฏิสัมพันธ์ และบริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ ดังนั้นการสร้าง

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงมีความสำคัญ และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า หัวหน้างานจะส่งผลต่อการคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน กล่าวคือ อุปนิสัย/ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ถ้าหัวหน้างานมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเป็นหัวหน้าที่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและ การคงอยู่ของพนักงาน (Beck & Harter, 2015) การศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานธุรกิจโรงแรมมีหลากหลายกลยุทธ์ แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การธำรงรักษาพนักงานธุรกิจโรงแรมที่ว่าด้วยเรื่องการใช้กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมกับคุณลักษณะของผู้นำในธุรกิจโรงแรมยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัดและยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในธุรกิจโรงแรมผ่านแนวคิด HEART Model ดังนั้นการศึกษาคั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึงการสร้างความผูกพันในองค์กรเพื่อการธำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระโดยใช้การประยุกต์เทียบเคียงแนวคิดการให้บริการที่มาจากหัวใจ HEART Model ของ Brandon & Katherine (2013) ที่ได้เสนอวิธีการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมที่มุ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำ 5 ด้าน คือ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) ความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความต้องการและความสามารถของตนเองและพนักงานในทีม (Awareness) ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Relationship) ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีม (Trust = Teamwork) โดยเฉพาะความแตกต่างกันของการดำเนินงานในประเภทธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่างกัน (Robijn et al., 2020) จึงทำให้ผลการศึกษาในครั้งนี้จะสามารถเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันกับองค์กรของพนักงานโรงแรมประเภทต่างๆ และยังสามารถธำรงรักษาพนักงานไว้กับองค์กรต่อไปได้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม

## ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการเก็บข้อมูลที่มีเนื้อหาเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นคว้าข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปในเชิงปริมาณหรือตัวเลข โดยอาศัยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงไปใช้กับประชากรโดยอาศัยเทคนิคทางสถิติซึ่งมีรายละเอียดการทำงานดังนี้

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาในประเด็นหลัก คือ สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน ความผูกพันในองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำ และ HEART Model

### ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ศึกษาคือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก และภาคใต้ของประเทศไทย

### ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้มีระยะเวลาตั้งแต่ เดือนกันยายน พ.ศ. 2564 – เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ (1) กลุ่มธุรกิจโรงแรมมาตรฐานสากลของไทยในระดับ 5 ดาว จำนวน 1,253 แห่ง (2) โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศนานาชาติ จำนวน 143 แห่ง (3) โรงแรมระดับ 3-4 ดาว จำนวน 5,420 แห่ง ประชากร 1-3 จากสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมาจากกลุ่มประชากรทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลคือ พนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent hotels) ในประเทศไทย 280 คนและ ธุรกิจโรงแรมเครือข่าย (Chain hotels) ในประเทศไทย 286 คน ทั้งเพศชายและเพศหญิง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่พัฒนาข้อคำถามมาจากการทบทวนวรรณกรรม มีขั้นตอนในการพัฒนาเครื่องมือดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมโดยแบ่งเนื้อหาของคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

เป็นการสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง เช่น อายุ เพศ สถานภาพ ตำแหน่ง รายได้ ระดับการศึกษา จำนวนปีที่ทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดลักษณะคำถามมีหลายคำตอบให้เลือก เป็นข้อมูลที่ใช้จำแนกคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

## ส่วนที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำ

ได้ประยุกต์ใช้แนวคิด HEART Model ของ Brandon & Katherine (2013) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ 5 ด้านที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) ความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความต้องการและความสามารถของตนเองและพนักงานในทีม (Awareness) ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Relationship) ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีม (Trust = Teamwork) ใช้มาตราส่วนตามมาตรวัดลิเคอร์ท (Likert Scale) ในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งแบ่งมาตราวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ การคำนวณหาอันตรภาคชั้น เพื่อแปลผลคะแนนในแต่ละช่วง

## ส่วนที่ 3 ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

สอบถามความเห็นของพนักงานโรงแรมในเรื่องความผูกพันในองค์กร โดยข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันมีจำนวน 11 ด้าน ได้แก่ ความสุขในการทำงานประจำวัน (Happiness) ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน (Satisfaction) การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร (Recognition) ด้านการผ่อนคลายในที่ทำงาน (Wellness) ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน (Feedback) ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (Relationship with Manager) การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร (Personal Growth) การรู้สึกเป็นตัวแทนจากองค์กร (Ambassadorship) การปฏิบัติตนเองให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร (Company Alignment) และการตรวจสอบตนเอง (Introspection) ใช้มาตราส่วนตามมาตรวัดลิเคอร์ท (Likert Scale) ในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งแบ่งมาตราวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ การคำนวณหาอันตรภาคชั้น เพื่อแปลผลคะแนนในแต่ละช่วง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเป็นข้อมูลที่เก็บจากแบบสอบถามซึ่งได้มีการอธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการจากการวิจัยครั้งนี้ให้กับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยแบบสอบถามที่ใช้ได้ผ่านการทดสอบเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ใช้ในการวิจัยจริงจำนวน 30 ชุด เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของแบบสอบถามแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.75 ซึ่งค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น (Reliability) ในระดับที่

ยอมรับได้ทางสถิติ (George & Mallery, 2003) แล้วจึงนำไปใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 566 คน โดยจะสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบบสะดวก (Accidental Sampling) เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่/ตำแหน่งงานและแผนการทำงานสำหรับการเก็บแบบสอบถามในครั้งนี้ (อัศวิน แสงพิบูล, 2556)

### **การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์**

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณหลายขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายคุณลักษณะกลุ่มตัวอย่าง เช่น ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความผูกพันในองค์กร
2. มาตรฐานตามมาตรวัด Likert (Likert Scale) ซึ่งแบ่งมาตราออกเป็น 5 ระดับ คือ สำคัญมากที่สุด - น้อยที่สุด เพื่ออธิบายคุณลักษณะของผู้นำและความผูกพันในองค์กร
3. วิธีการทดสอบไคสแควร์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่าย และโรงแรมบริหารงานแบบอิสระ

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

การสร้างความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานของตนในการทำงาน มีความเชื่อมั่น มีความภาคภูมิใจในหัวหน้างานของตน จนส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป โดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในงานประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านความสุขในการทำงานประจำวัน (Happiness) หมายถึง ความสุขในการทำงานประจำวันที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานจะมีความสุขเมื่อได้มาทำงานพบปะกับเพื่อนร่วมงานและแขกผู้มาใช้บริการ พนักงานมีความรู้สึกสนุกเพลิดเพลินไปกับการทำงานโดยไม่มีความรู้สึกกังวลใดๆ และสามารถจัดการกับความเครียดและความกดดันจากการทำงานในแต่ละวันได้
2. ปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน (Satisfaction) หมายถึง ความพร้อมของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะส่งผลให้พนักงานสามารถให้บริการแก่แขกได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กรที่มีมาตรฐานการให้บริการและการเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสายงานบริการธุรกิจโรงแรมและทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความสุข
3. ปัจจัยด้านการได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร (Recognition) หมายถึง องค์กรควรมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่น

ประจำเดือน เนื่องจากการได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากที่ทำงานจะส่งผลต่อความรู้สึกและพลังงานด้านบวกให้กับพนักงาน นอกจากนี้การทำงานบริการยังเป็นงานที่สร้างคุณค่าให้กับพนักงาน

4. ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในที่ทำงาน (Wellness) หมายถึง การทำงานภายใต้องค์กรที่พนักงานควรที่จะแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาครอบครัวและการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำไม่แบกรับภาระงานที่หนักจนเกินไป

5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) หมายถึง การที่พนักงานได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่พร้อมให้การช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ พนักงานในองค์กรมีความเคารพซึ่งกันและกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

6. ปัจจัยด้านการให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน (Feedback) หมายถึง พนักงานและเพื่อนร่วมงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในแผนกและหัวหน้างานได้ทันทีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ นอกจากนี้องค์กรยังต้องเปิดกว้างในการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

7. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (Relationship with Manager) หมายถึง พนักงานจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจในหัวหน้างานของตนเอง สามารถพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องมีการสื่อสารเรื่องเป้าหมายของการทำงาน ให้บริการที่ทำอยู่อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงานในทีมได้

8. ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร (Personal Growth) หมายถึง พนักงานได้รับโอกาสการอบรม การพัฒนาศักยภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและมองเห็นทิศทางเติบโตในสายงานจากองค์กรอย่างชัดเจน

9. ปัจจัยด้านการรู้สึกเป็นตัวแทนจากองค์กร (Ambassadorship) หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่คิดลาออกไปทำงานกับคู่แข่งภายใต้ธุรกิจโรงแรมเดียวกัน พนักงานมีความภาคภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับผู้อื่นว่าตนเองทำงานที่องค์กรแห่งนี้และทำงานให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร

10. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนเองให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร (Company Alignment) หมายถึง พนักงานทราบถึงมาตรฐานและแนวทางการให้บริการแก่แขกตามนโยบายขององค์กรและมีความเต็มใจและความยินดีที่จะให้บริการแก่แขกตามนโยบายดังกล่าว เมื่อพบปัญหาใน

การทำงานพนักงานจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อให้แขกได้รับประสบการณ์การใช้บริการที่ดีที่สุด

11. ปัจจัยด้านการตรวจสอบตนเอง (Introspection) หมายถึง ในขณะที่พนักงานทำงานให้บริการเมื่อพนักงานมีความรู้สึกถึงแรงกดดันจากการทำงาน พนักงานจะมีความสามารถในการจัดการความเครียดนั้นได้ นอกจากนี้พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานโดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและสามารถทำงานร่วมกับพนักงานในทีมและพนักงานต่างแผนกได้ดี

ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำองค์กรในระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในทีม ในการทำงานและ นำพาพนักงานในทีมให้มีการปฏิบัติงานโดยเกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรซึ่งในการทำงานผู้นำระดับหัวหน้างานที่มีภาวะความเป็นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ

HEART Model หมายถึง หลักแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ 5 ด้านที่มีความโดดเด่นในด้านการเป็นผู้นำที่มีการทำงานออกมาจากจิตใจ ประกอบไปด้วย

Humility หมายถึง ความอ่อนน้อมถ่อมตน ในงานวิจัยนี้หมายถึง หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน

Energy x Execution หมายถึง การทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม ในงานวิจัยนี้หมายถึง หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม

Awareness หมายถึง ความตระหนักรู้ ในงานวิจัยนี้หมายถึง หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด

Relationship หมายถึง ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร ในงานวิจัยนี้หมายถึง หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร

Trust = Teamwork หมายถึง ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีม ในงานวิจัยนี้หมายถึง หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยนี้จะเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงแรมที่มีความสนใจในการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดความรู้สึกผูกพันในองค์กร และส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มีงบประมาณจำกัดในด้านการบริหารพนักงานในองค์กรทำให้ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณด้านการบริหารพนักงานได้





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง เรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร ได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิจัย โดยนำเสนอเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ความผูกพันในองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำ และแนวคิด HEART Model

#### ธุรกิจโรงแรม

รายได้จากการท่องเที่ยวถือเป็นเสาหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการลงทุนจากภาครัฐและภาคเอกชน เห็นได้จากรายงานสถานการณ์ท่องเที่ยวของประเทศไทยฉบับล่าสุดในปี 2558-2563 ที่ผ่านมาระบุว่าสถิตินักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนประมาณ 183 ล้านคน สร้างรายได้รวมให้กับประเทศเป็นจำนวนประมาณ 9.04 ล้านล้านบาท ถึงแม้ว่าในเดือนธันวาคมปี 2562 ได้เกิดสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ทำให้ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยและสถานการณ์การท่องเที่ยวของโลกเป็นอย่างมาก การแพร่ระบาดนี้ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักลงและยังส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่กำลังจะเดินทางเข้ามาในประเทศไทย จากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2563) นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยสะสมระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2563 มีจำนวน 6.7 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 39.9 ล้านคน หรือหดตัวประมาณร้อยละ 83.2 นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเป็นอย่างมาก โดยในช่วงเดือนมกราคมถึงธันวาคม 2563 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ 332,013 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ 1,911,808 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 82.6 โดยรายละเอียดการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวใน ดังตาราง 1

ตาราง 1 รายได้จากภาคการท่องเที่ยว ปี 2558 – 2563 จำแนกตามประเภทการใช้จ่าย

รายได้	พันล้านบาท
ค่าที่พัก	2.56
ค่าซื้อสินค้า / ของที่ระลึก	2.16
ค่าอาหาร / เครื่องดื่ม	1.83
ค่ายานพาหนะเดินทางในประเทศ	0.9
ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง	0.87
ค่าบริการท่องเที่ยว	0.38
ค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาล	0.17
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.17
<b>รวม</b>	<b>9.04</b>

**ที่มา :** กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2563)

จากตาราง 1 จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก ธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยประกอบด้วยที่พักแรมหลายประเภท ทั้งโรงแรม เกสต์เฮาส์ โฮมสเตย์/เรือนพักแรม บ้านพักเยาวชน บังกะโล บ้านพักอุทยาน/ที่พักของหน่วยราชการ โมเต็ล เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ บ้านพักรับรอง รีสอร์ท จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2563) ที่สำรวจข้อมูลจำนวนที่พักแรมของประเทศไทยปี 2563 พบว่า มีจำนวนสถานประกอบการที่พักแรมทั่วประเทศทั้งสิ้นประมาณ 24.3 พันแห่ง หากพิจารณาเป็นรายจังหวัดพบว่าจังหวัดที่มีสถานประกอบการที่พักแรมหนาแน่นมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต และเชียงใหม่ ตามลำดับ ในปี 2562 สถานประกอบการที่พักแรมทั่วประเทศมีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น ประมาณ 719.3 พันห้อง โดยสถานประกอบการในภาคใต้ มีจำนวนห้องพักมากที่สุดประมาณ 211.9 พันห้อง รองลงมาคือ ภาคกลางและภาคเหนือมีประมาณ 169.8 พันห้อง และ 112.0 พันห้อง ตามลำดับ สำหรับสถานประกอบการในปริมณฑลมีจำนวนห้องพักน้อยที่สุด คือประมาณ 16.7 พันห้อง เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 พบว่าใน ปี 2562 มีสัดส่วนของห้องพักลดลงเล็กน้อยร้อยละ 0.3 จากผลกระทบของสถานการณ์การระบาดของ COVID-19

แต่อย่างไรก็ตาม การระบาดของ COVID-19 นั้นส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นวงกว้าง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับภาพรวมตลาดแรงงาน JobThai (2563) จึงได้รวบรวมและวิเคราะห์ฐานข้อมูลงานใน JobThai Platform (2564) เพื่อรายงานสถานการณ์ความต้องการ

แรงงานและพฤติกรรมความต้องการของผู้สมัครงานทั่วประเทศ ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2563 พบว่า องค์กรมีความต้องการแรงงานในช่วงครึ่งปีแรกรวมกันอยู่ที่ 303,776 อัตรา โดยประเภทของ ธุรกิจที่ต้องการแรงงานมากที่สุด คือ ธุรกิจประเภทบริการมีอัตราความต้องการแรงงานจำนวน 103,474 อัตรา แต่ในช่วงเดือนมีนาคม - เมษายนการจ้างงานลดลง 16.5% เทียบกับเดือน มกราคม - กุมภาพันธ์ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่การระบาดของ COVID-19 เริ่มมีตัวเลขผู้ติดเชื้อสูงขึ้น และกระจายวงกว้างมากขึ้น ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภายหลังจาก ระบาดของ COVID-19 ในช่วงปี 2564 ที่มีแนวโน้มการควบคุมการแพร่ระบาดได้ดีมากขึ้นจากการฉีด วัคซีนป้องกันโรคจากประชาชนในประเทศไทย ส่งผลให้กิจกรรมของเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ส่งผลให้ หลายธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมบริการกลับมาเปิดกิจการได้ตามปกติพร้อมกับเปิดรับสมัครพนักงาน ผู้ให้บริการ โดยภาพรวมของอัตราการจ้างงานธุรกิจบริการในปี 2564 มีความต้องการแรงงานจำนวน 72,799 อัตรา กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมที่ได้ผลกระทบทางลบโดยตรงจาก สถานการณ์โรคระบาดตั้งแต่ปี 2563 เองก็เริ่มกลับมามีความต้องการของแรงงานเพิ่มขึ้นในช่วง ไตรมาส 4 ของปี 2564 เช่นกัน ตัวเลขความต้องการตลาดแรงงานของธุรกิจบริการนี้เป็นสิ่งที่ สะท้อนสัญญาณที่ดีของการฟื้นตัวของเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหนึ่งซึ่งอยู่ภายใต้อุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างแขกผู้มาเยือนและเจ้าบ้าน (Guest and host) นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมยังเป็น ธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนที่มาใช้บริการที่หลากหลาย ทำให้พนักงานผู้ให้บริการต้อง รับบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มาใช้บริการ เนื่องจากพนักงานผู้ให้บริการเป็น องค์กรประกอบของการบริการที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงและต้องสามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้ (Karatepe et al., 2006) นอกจากนี้ พนักงานผู้ให้บริการยังเป็นบุคคลที่สะท้อนภาพลักษณ์ ขององค์กรและเป็นองค์ประกอบทางกายภาพขององค์กรที่ใกล้ชิดกับลูกค้าผู้มาใช้บริการมากที่สุดอีก ด้วย (Lloyd, 2014) จากการศึกษาของ Service Management Group (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญของพนักงานผู้ให้บริการซึ่งเป็นผู้ส่งมอบบริการให้กับลูกค้าพบว่า องค์กรใดที่สามารถทำ ให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความรู้สึกพึงพอใจอย่างสูงสุดจากการใช้บริการในครั้งนั้น จะทำให้ลูกค้าผู้นั้นกลับมาใช้บริการซ้ำเป็นรอบที่สอง แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความจงรักภักดีกับองค์กร (Customer Loyalty) แต่ถ้าหากองค์กรสามารถทำให้ลูกค้าเกิดแค่เพียงความรู้สึกพึงพอใจจากการบริการ ลูกค้าผู้นั้นอาจจะไม่กลับมาใช้บริการซ้ำเป็นรอบที่สอง ทำให้องค์กรอาจสูญเสียโอกาสในการสร้างลูกค้าที่ จงรักภักดีกับองค์กร การสร้างความพึงพอใจอย่างสูงสุดนั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของ

พนักงานในการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพตามที่ผู้ใช้บริการเกิดความคาดหวังไว้ เพราะระดับคุณภาพของการบริการของพนักงานจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และกลับมาใช้บริการซ้ำ (Customer Retention) เป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจบริการ (Yuksel & Yuksel, 2003) ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจอย่างสูงสุดให้กับแขกผู้มาใช้บริการสำหรับธุรกิจโรงแรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารองค์กร เพราะหากแขกผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจมาก จะส่งผลให้แขกผู้นั้นกลับมาใช้บริการซ้ำ ส่งผลถึงความจงรักภักดีต่อแบรนด์

คุณภาพของพนักงานยังมีผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในการสร้างฐานลูกค้าใหม่จากวิธีการบอกปากต่อปาก (Word of mouth) ให้มาลองใช้บริการ ซึ่งถ้าหากธุรกิจโรงแรมไม่สามารถสร้างความพึงพอใจและคุณค่าของการบริการให้กับผู้มาใช้บริการได้ จะส่งผลให้แขกผู้มาใช้บริการเลือกไปใช้บริการกับโรงแรมอื่นแทนที่ (Stevens et al., 1995) พฤติกรรมของแขกผู้มาใช้บริการที่มาใช้บริการในธุรกิจที่พักแรม คือ แขกผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อโรงแรมจะมีพฤติกรรมการจับจ่ายที่สูงและจะไม่มีมาร้องเรียนถึงด้านการบริการของพนักงานเมื่อมาใช้บริการ และจะไม่มีความอ่อนไหวในด้านราคา ภายหลังจากการกลับมาใช้บริการซ้ำในครั้งที่สาม ลูกค้ากลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมที่แนะนำโรงแรมให้กับบุคคลที่ใกล้ชิดให้มาใช้บริการเหมือนกับตน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวของแขกผู้มาใช้บริการลักษณะนี้จะส่งผลก่อให้เกิดรายได้หลักแก่องค์กร จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าพนักงานผู้ให้บริการคือ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Burmann & Zeplin (2005) และ Punjaisri & Alan (2007) ที่พบว่า พนักงานผู้ให้บริการภายในองค์กร คือ ผู้ที่จะนำความสำเร็จในการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding) มาให้กับธุรกิจเพราะพนักงานจะเป็นตัวแปรที่ทำให้ความคาดหวังที่จะได้รับจากสินค้าและบริการหรือพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) จากแขกผู้มาใช้บริการเป็นจริง เมื่อแขกผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดจะทำให้เกิดการซื้อสินค้าและบริการซ้ำ ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่าของธุรกิจได้อย่างยั่งยืนท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจ ดังนั้นพนักงานในองค์กรจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่สร้างจุดเด่นและคุณค่าให้กับธุรกิจโรงแรม ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้โรงแรมต่างดำเนินนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ในการธำรงรักษาพนักงานเพื่อที่องค์กรจะยังคงรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้อุตสาหกรรมบริการนี้

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมกลับประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากรายงานการคงอยู่ของเว็บไซต์ workinstitute.com (2018a) ได้สำรวจสถิติและสาเหตุของการลาออกของพนักงานผู้ให้บริการในธุรกิจบริการ 234,000 ตำแหน่งทั่วโลก พบว่า 28% ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามต้องการลาออกเพื่อไปทำงานในองค์กรใหม่ภายในปี 2018 และ 33%

ต้องการเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในปี 2020 เนื่องจากนับตั้งแต่ปี 2009 มีธุรกิจโรงแรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยเติบโตสูงขึ้นไปถึง 141% Fourth Company (2022) บริษัทที่ปรึกษาในการทำธุรกิจให้กับบริษัทชั้นนำของโลกได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นอัตราการลาออกของพนักงาน ธุรกิจบริการว่า ถึงแม้ว่าในปี 2022 ภาพรวมของเศรษฐกิจโลกจะเริ่มกลับมาฟื้นตัวหลายธุรกิจเริ่มกลับมามีงบประมาณในการจ้างพนักงานมากขึ้น แต่ธุรกิจโรงแรมยังคงมีอัตราการลาออกของพนักงานในระดับสูงที่ 5% ของพนักงานทั้งหมด ปัญหาด้านการลาออกของพนักงานนี้จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร เพราะองค์กรจะต้องสูญเสียงบประมาณไปกับกระบวนการสรรหาพนักงานและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน มากไปกว่านั้นยังส่งผลกระทบต่อพนักงานในแผนกที่ต้องแบกรับภาระงานแทนพนักงานคนที่ลาออกไป ซึ่งจะทำให้พนักงานในแผนกเกิดภาวะขาดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวด้วยเช่นกัน

โดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมมองหาองค์กรใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการในการทำงานของตนเองได้นั้น คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับประสบการณ์ทำงานและสวัสดิการที่องค์กรมอบให้อย่างไม่เอาเปรียบพนักงาน เมื่อสถานการณ์การการท่องเที่ยวเริ่มกลับมาอยู่ในสภาวะปกติ ทำให้ธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมนี้กลับมาเปิดให้บริการกันอย่างคึกคัก นับว่าเป็นสัญญาณของการกลับมาเติบโตของอุตสาหกรรมบริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้พนักงานธุรกิจโรงแรมมีโอกาสในการมองหาองค์กรที่มีสวัสดิการที่ดีขึ้นและมีโอกาสเติบโตในสายงานมากยิ่งขึ้น จากองค์กรเดิม ลอดคล้องกับ Dusek et al. (2014) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกอยากลาออกของพนักงานพบว่ามี 2 ด้าน คือ 1. ตัวแปรที่เกิดจากองค์กรโดยตรง และ 2. ตัวแปรที่เกิดมาจากตัวบุคคลหรือตัวพนักงาน ซึ่งตัวแปรที่เกิดจากพนักงานนี้จะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรของพนักงานผู้นั้น Nawaz & Pangil (2016) จึงได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการอยากลาออกของพนักงานที่เกิดมาจากตัวบุคคลไว้ว่า การมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth) จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานและเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกได้รับโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงานหรือมีเส้นทางเติบโตในสายอาชีพของตนอย่างชัดเจนจะทำให้พนักงานผู้นั้นทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะเติบโตกับองค์กร ไม่คิดลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น โดยพนักงานผู้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความพยายามในการทำงานที่ต้องอุทิศทั้งเวลา สติปัญญา และแรงงานของพนักงานผู้นั้น เพื่อการทำงานจะเป็นพนักงานประเภท “Knowledge workers” ซึ่งจะเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะด้วยอุปนิสัยของพนักงานกลุ่มนี้จะนำมาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตและเอาชนะคู่แข่งภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานกลุ่ม Knowledge workers นี้ยังมีความต้องการ

ทำงานภายใต้องค์กรที่ตอบสนองความต้องการด้านเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ (Zhu & Song, 2022) เพราะการที่พนักงานไม่เห็นทิศทางของเส้นทาง career development ในสายงานอาชีพจะมีผลให้พนักงานผู้นั้นเกิดภาวะความรู้สึกหมดไฟในการทำงานเพราะไม่ว่าจะทุ่มเทหรือมุ่งมั่นในการทำงานมากเพียงใดก็ไม่เกิดผลด้านบวกใดๆ กับตัวพนักงานผู้นั้น จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้พนักงานผู้นั้นหมดกำลังใจในการทำงาน และมีผลให้งานที่ตนเองรับผิดชอบจะทำออกมาได้แบบไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง การพัฒนาการเติบโตในอาชีพ การงานของ Nawaz & Pangil (2016) ประกอบด้วยมิติดังต่อไปนี้ 1. เป้าหมายในอาชีพ 2. ความก้าวหน้าในอาชีพ 3. การพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพ 4. ระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง 5. การเติบโตของค่าตอบแทน สอดคล้องกับ Zhu & Song (2022) ได้แสดงให้เห็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานผู้นั้น คือ

1. การมองเห็นทิศทางการเติบโตในสายอาชีพ (Career growth) มีผลต่อการตัดสินใจทำงานของพนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานผู้นั้นมองเห็นทิศทางการเติบโตในสายอาชีพกับองค์กรของตน พนักงานผู้นั้นจะไม่มีความต้องการลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น

2. การมีความก้าวหน้าตามเป้าหมายในอาชีพและการพัฒนาความสามารถในวิชาชีพที่พนักงานได้รับจากองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานเลือกทำงานกับองค์กรของตน

3. การเติบโตในอาชีพส่งผลดีต่อความมุ่งมั่นทางอารมณ์ของพนักงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานผู้นั้น

4. ความรู้สึกชอบหรือรักในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเปรียบเสมือนตัวแปร (Mediating role) ที่ส่งผ่านความรู้สึก ซึ่งมีผลต่อความมุ่งมั่นทางอารมณ์ของพนักงานผู้นั้นให้มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ

5. หากพนักงานผู้นั้นสัมผัสและรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนการทำงานจากองค์กรของตนเอง จะมีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อที่สุดท้ายแล้วพนักงานผู้นั้นจะได้รับโอกาสการเติบโตในสายงานของตน สอดคล้องกับ Rothmann & Joubert (2007) ที่กล่าวว่า พนักงานที่มีศักยภาพ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมักจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งว่าพวกเขาจะได้รับโอกาสการเติบโตในสายงานอาชีพและได้รับการเอื้อในด้านทรัพยากรในการพัฒนาตนเองที่ดีในองค์กร เช่น การได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ในอาชีพ โดยการได้รับการสนับสนุนจากด้านการพัฒนาตนเองดังกล่าวจะส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงานผู้นั้น

สำหรับธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการปัจจุบันประเด็นการพัฒนาอาชีพ (Career development) ได้กลายมาเป็นกฎเกณฑ์สำคัญในการศึกษาของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในสายธุรกิจโรงแรมหรือแม้กระทั่งธุรกิจอื่นๆ ภายใต้ภาคอุตสาหกรรมบริการ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการธำรงพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรของตนเองเป็น

อย่างมาก (Calinaud et al., 2021) สอดคล้องกับการศึกษาของ Patah & Zahari (2022) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานของพนักงานโรงแรมในเมืองกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย พบว่า ณ ปัจจุบันพนักงานโรงแรมต่างให้ความสำคัญกับการมองเห็นคุณค่าในการทำงานของตนเองเป็นอย่างมาก นอกเหนือจากการได้รับโอกาสการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการให้บริการแล้ว ปัจจัยการได้รับโอกาสในการเติบโตในสายงานโรงแรมก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้พนักงานเหล่านี้ตัดสินใจที่จะทำงานกับองค์กรของตนเองต่อไป เนื่องจากการได้รับการเห็นคุณค่าในงานที่ทำและการได้รับโอกาสในการเติบโตในสายงานจากองค์กรของตน ดังนั้นแล้ว สิ่งที่ยังคงและฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญเช่นกันก็คือ การแสดงให้เห็นพนักงานในองค์กรเห็นถึงเส้นทางการเติบโตในสายงานจากการจัดโครงการอบรมอย่างเป็นประจำ เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้เห็นภาพและทิศทางการเติบโตว่า ถ้าหากตนเองทำงานในองค์กรนี้จะได้รับโอกาสในการเติบโตในสายงานอาชีพได้อย่างไรบ้าง (Preko & Anyigba, 2022)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวจะทำให้พบว่าปัจจุบันกลยุทธ์ธำรงรักษาพนักงานของอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอยู่กับองค์กรไม่ลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง องค์กรจะต้องสามารถทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความผูกพันกับองค์กร ประกอบกับการมองเห็นทิศทางการเติบโตในสายอาชีพ (Career growth) ของพนักงาน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานในองค์กรจะได้รับโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ โดยการรับเลือกให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิมนั้น พนักงานผู้นั้นต้องแสดงศักยภาพในการทำงาน (Job Performance) ของตนเองออกมาให้ผู้นำหรือองค์กรเห็นเสียก่อน หากมีความเหมาะสมตามคุณสมบัติแล้วลำดับถัดไปจึงจะเป็นขั้นตอนการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามประสบการณ์การทำงานและความพร้อมต่างๆ (Patah & Zahari, 2022) แต่อย่างไรก็ตาม ความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานผู้นั้นเกิดความรู้สึกผูกพันกับการทำงานเสียก่อน กล่าวคือ ความรู้สึกผูกพันจะเกิดจากความสัมพันธ์และพลังงานด้านบวกในตัวบุคคลที่เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมโดยรอบด้วยความสุขและความเต็มใจ เมื่อบุคคลนั้นเกิดความรู้สึกผูกพันกับปัจจัยดังกล่าวแล้วจะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความมุ่งมั่นในการทำสิ่งที่ตนตั้งเป้าหมายเอาไว้ออกมาให้สำเร็จ (Duckworth et al., 2007)

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมแต่ละประเภทจะมีรูปแบบประเภทการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป ทำให้วิธีการที่นำมาใช้ในการธำรงรักษาพนักงานมีความแตกต่างกัน (Lee & Way, 2010) โดยเฉพาะโรงแรมที่มีการบริหารงานที่แตกต่างกันเนื่องจากลักษณะของโรงแรมต่างกัน คือ โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) และ โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โดยพื้นฐานแล้วข้อดีของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายคือ การมีประสิทธิภาพการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งไม่ว่าแขกจะเข้าพักโรงแรมใด ก็ตามในเครือก็จะได้รับคุณภาพและการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวก

ต่างๆ ในรูปแบบเดียวกัน มากไปกว่านั้นการบริหารรายได้ของโรงแรมเครือข่ายจะถูกขับเคลื่อนด้วยวางรากฐานด้านโครงสร้างทางการเงินที่เข้มแข็ง จึงทำให้ข้อดีดังกล่าวจะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจมากกว่าโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Park & Jang, 2019) ในทางกลับกันโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระจะมีโครงสร้างการบริหารงานแบบครบครัน ซึ่งมีข้อจำกัดในด้านการบริหารคือ การทำการตลาดที่จำกัด ด้านการประกันคุณภาพการให้บริการ ด้านนโยบายการกำหนดราคา และการขาดทรัพยากรทางการเงิน นอกจากนี้ความสามารถในการแข่งขันยังเกิดขึ้นในสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้งาน ทำให้อัตรากำไรโดยรวมของโรงแรมลดลง เพราะอัตราการเข้าพักที่ลดลงและความผันผวนตามฤดูกาลท่องเที่ยวสูงกว่าโรงแรมเครือข่าย แต่ข้อดีของการบริหารงานแบบอิสระคือ การบริหารธุรกิจที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน และการมีมาตรฐานการให้บริการเฉพาะตัว ไม่ต้องปฏิบัติตามนโยบายเหมือนกับโรงแรมเครือข่ายทำให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริการได้ตามบริบทของสถานที่ตั้ง และกลุ่มของแขกที่มาใช้บริการ (Connell et al., 2015) และด้วยเหตุผลความแตกต่างของรูปแบบโครงการธุรกิจตลอดจนนโยบายในการบริหารด้านเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของทั้งธุรกิจโรงแรมทั้ง 2 ประเภทนี้จะส่งผลต่อการดำเนินนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับพนักงานที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านการสนับสนุนการเติบโต การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Mwita, 2000) การศึกษาค้นคว้าวิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันและความมุ่งมั่นในงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรของธุรกิจโรงแรมโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) และ โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels)

### ความผูกพันในองค์กร

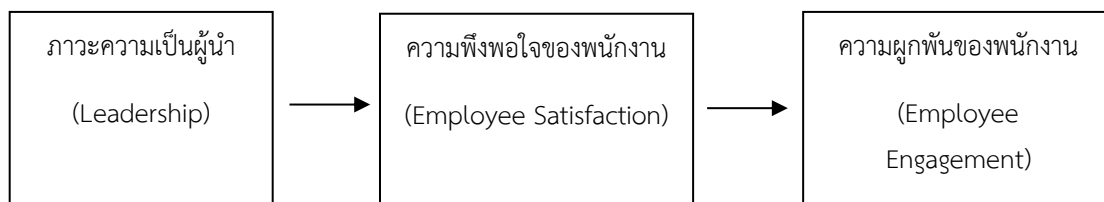
แนวคิดการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรเป็นที่ได้รับความสำคัญในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยหลายองค์กรใช้ความผูกพันของพนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจ เนื่องจากความผูกพันของพนักงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Kahn (1990) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรของพนักงานไว้ว่า เป็นความผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์กร เป็นสภาวะที่พนักงานรู้สึกมีพลัง และแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความกระตือรือร้น อีกนัยหนึ่งคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานในองค์กรนั้น ซึ่งความผูกพันนี้จะช่วยอธิบายขอบเขตที่พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งการทำให้พนักงานภายในองค์กรพึงพอใจกับการทำงานให้กับองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงานที่ทำ โดยเฉพาะการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานภายในองค์กรแห่งนั้นและการได้รับความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Gruman & Saks, 2011) สำหรับการศึกษาค้นคว้านี้ได้ให้ความหมายของความ



ผูกพันในองค์กรไว้คือ ความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อองค์กร มีความรักความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างความผูกพันในองค์กรเป็นแนวคิดที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบตามบริบทของธุรกิจ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบลักษณะองค์กรรวม โดยความผูกพันในองค์กรของพนักงานจะเกิดขึ้นตามประสบการณ์การทำงานของพนักงานผู้นั้น ดังนั้น การสร้างความผูกพันของพนักงานจึงต้องปรับเปลี่ยนไปตามวัฒนธรรมองค์กรนั้น (Yao et al., 2022) สำหรับธุรกิจโรงแรม แนวคิดการสร้างความผูกพันของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนโดยการให้บริการลูกค้า ซึ่งหมายความว่าพนักงานจะเป็นทูตตราสินค้าขององค์กร (Brand ambassadors) และวิธีหนึ่งที่จะทำให้พนักงานภายในองค์กรพึงพอใจกับการทำงานให้กับองค์กรคือ การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงานที่ทำ โดยเฉพาะการทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานภายในองค์กรแห่งนั้น และการได้รับความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ตนทำเป็นสิ่งที่สะท้อนการทำงานในการบริการที่มีประสิทธิภาพ (Gruman & Saks, 2011)

Ali et al. (2017) ได้เสนอแนวทางการสร้างกลยุทธ์สร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร (Employee Engagement) โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทีมและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในทีม ซึ่งเมื่อพนักงานมีระดับความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของตนแล้ว จะส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน กลยุทธ์สร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรเป็นการนำกลยุทธ์หรือนโยบายที่ออกแบบขึ้นเพื่อการพัฒนาและการนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (Armstrong, 2009) สอดคล้องกับการศึกษาของ Robijn et al. (2020) ที่พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กร คือ ภาวะความเป็นผู้นำ โดยสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้



ภาพ 1 ปัจจัยที่จะส่งผลต่อด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กร

ที่มา : Robijn et al. (2020)

ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีจะให้ความสำคัญกับความเคารพให้สิทธิการทำงานของพนักงานในทีม กล่าวคือ ผู้นำจะให้อิสระทางความคิดและวิธีการให้การตัดสินใจด้านกระบวนการทำงานแก่พนักงานของตน นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ในการจัดสรรการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกที่ได้รับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานที่มีให้กับการทำงานและองค์กร เนื่องจากหากพนักงานผู้ที่มีความผูกพันในการทำงานในระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานผู้ที่มีความอดทนและความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงานและจะทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค สอดคล้องกับ Xu & Cooper-Thomas (2011) ที่กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) พฤติกรรมเชิงรุก (Proactive behaviors) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (Organizational citizenship behavior) การที่พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อผู้นำ ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงานมาก จากการศึกษาของ Atwater & Brett (2006) พบว่าพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย ต้องพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานในทีมหรือองค์กรตลอดเวลา (Employee develop) มุ่งเน้นการทำผลงาน (Performance-Orientatation) และพิจารณาด้านการปรับปรุงการทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (Consideration) สอดคล้องกับผลวิจัยของ Papalexandris & Galanaki (2009) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำในการทำงานจะประกอบด้วยพฤติกรรม การให้คำแนะนำในการทำงานกับพนักงาน และการบริหารจัดการการทำงานที่งานของตน เช่น การให้ความมั่นใจในการทำงานแก่ทีม การถ่ายทอดพลังงานด้านบวกในการทำงานให้กับผู้อื่น มีทักษะการสื่อสารที่ดี

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันในงานและส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิชาการหลายคน (Griffin et al., 2010;

Judge & Piccolo, 2004) ที่พบว่า พฤติกรรมการทำงานด้านบวก ทักษะคติ และพฤติกรรมของผู้นำ ส่งผลไปยังความผูกพันในงานของพนักงาน

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายคน (Abdulwahab S Bin Shmailan, 2015; Kazimoto, 2016; Stoyanova & Iliev, 2017) แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาวะที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มที่ โดยต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านต่างๆ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ปัจจัยในการสร้างความผูกพันในองค์กร

วรรณกรรม	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Hubert (2016) / Stairs & Galpin (2010) / Choudhury et al. (2019) / Santhanam & Srinivas (2020)	✓										
Othman (2018) / Madan (2017) / <u>Kustiawan</u> et al. (2022)	✓	✓									
Lartey (2021)			✓			✓	✓	✓			
Zhang et al. (2014) / Baqir et al. (2020)						✓	✓	✓			
Henryhand (2009)		✓	✓								
Mulaney et al. (2021) / Antony (2018) / Seymour & Dupre (2008)				✓							
Devendhiran & Wesley (2017)	✓	✓		✓			✓	✓			
Sexton et al. (2018)	✓			✓	✓	✓	✓	✓			

วรรณกรรม	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Stoyanova & Iliev (2017)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sakka & Ahammad (2020)				✓					✓	✓	
Sharma et al. (2009) / Du et al. (2010) / Mirvis (2012) / Schroeder & Modaff (2018) / Brockhaus et al. (2020) /									✓	✓	
Abdulwahab S. Bin (2015)	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	
Shanmugam & Krishnveni (2012) /											✓
Keating & Heslin (2015)					✓	✓	✓				✓
Jena & Pradhan (2014)	✓	✓		✓							✓

1. ความสุข (Happiness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกผูกพันและ การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความสุขในการทำงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นถึง 12% พนักงานจะมองเห็นความท้าทายเป็นโอกาสมากกว่าที่จะมองเห็นเป็นปัญหาและ ยังมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้ดีกว่าด้วย

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความรู้สึกว่างานมีความท้าทายไม่น่าเบื่อทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับที่ทำงาน รวมถึงมีความพึงพอใจกับงานของตัวเองสูงขึ้น จากการศึกษาของ Goler et al. (2018) พบว่า ความสำคัญของพนักงานที่สนุกกับการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในการทำงานนี้จะรวมไปถึงพนักงานรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ ประสพการณ์ทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และอื่นๆ

3. การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชม (Recognition) คือแรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับการแสดงศักยภาพในการทำงานในองค์กร จากการสำรวจของ Stoyanova & Iliev (2017) พบว่า องค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการชื่นชมหรือให้ความสำคัญต่อพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้พนักงานมีความ

ผูกพันในองค์กรและ มีอัตราการลาออกจากงานโดยสมัครใจของพนักงานต่ำกว่าองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับการชื่นชมหรือให้ความสำคัญต่อพนักงานถึง 31%

4. การผ่อนคลายในการทำงาน (Wellness) พนักงานที่ความตึงเครียดมีแนวโน้มที่จะทำงานผิดพลาดและเสียงที่จะรู้สึกหมดไฟกับงานที่ทำ ปัจจุบันพนักงานต้องการ Work-life balance เพื่อที่จะรักษาประสิทธิภาพและความผูกพันกับงานของพวกเขา จากการศึกษาของ Anthony-McMann et al. (2016) แสดงให้เห็นว่าความเครียดในที่ทำงานและการหมดไฟในการทำงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยจะพิจารณาทั้งความผ่อนคลายทางกายภาพและทางใจ

5. ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) การทำงานที่ทุกคนให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การสนับสนุนที่พนักงานได้รับจากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความสามารถในการบริหารความเครียด การศึกษาของ Avery et al. (2007) พบว่า ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานหนึ่งคนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

6. การให้คำแนะนำ (Feedback) คือ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทีมได้เรียนรู้และพัฒนาไปด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคำแนะนำมีศักยภาพอย่างมากต่อประโยชน์ของพนักงานในแง่ของประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนในแผนกและของทีม พนักงานต้องการความเข้าใจที่ชัดเจนว่าพวกเขาควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองอย่างไร ซึ่งการสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่องเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน

7. ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (Relationship with Manager) การพูดคุย มีปฏิสัมพันธ์กับทีม ช่วยให้มีโอกาสได้แก้ปัญหาก่อนจะสายเกินไป เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานพนักงานในองค์กรจะรู้สึกอับอายใจ เมื่อมีหัวหน้างานรับฟังปัญหาและรู้สึกว่าความเห็นของตัวเองมีคุณค่า Beck & Harter (2015) แสดงความเห็นว่ โดยทั่วไปนั้นหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานและ ผู้จัดการมีส่วนถึง 70% ในการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและหัวหน้างานที่ดีจะมีส่วนทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี

8. การพัฒนาตนเอง (Personal Growth) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจ โดยเฉพาะในช่วงที่พนักงานเกิดความเครียดหรือภาวะงานล้นมือ การศึกษาของ Goler et al. (2018) พบว่า พนักงานลาออกเพราะรู้สึกว่างานที่ตนเองทำไม่สนุกความสามารถไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่และ ไม่ได้เติบโตในหน้าที่การงาน โดยทั่วไปนั้น พนักงานต้องการรู้สึกว่ากำลังเติบโตและได้เรียนรู้ตลอดเวลาทั้งทางด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน ในส่วนนี้หัวหน้างานสามารถแสดงบทบาทที่สำคัญโดยการเป็นผู้สอนงานและให้โอกาสในการเรียนรู้โดยตรงแก่ทีมของตนเอง

9. การเป็นตัวแทนขององค์กร (Ambassadorship) พนักงานที่คิดว่าตัวเองจะไม่แนะนำองค์กรให้คนอื่นเข้ามาทำงานมักเป็นคนที่ขาดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและ รู้สึกขาดแรงจูงใจที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า หนึ่งในวิธีที่มีความนิยมมากที่สุดในการวัดค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็คือการใช้ค่า eNPS (employee Net Promotor Score) ซึ่งหลักการนี้ริเริ่มพัฒนามาจาก Bain & Co. ที่นำวิธีนี้มาวัดค่าความจงรักภักดีของลูกค้า พนักงานที่จงรักภักดีผู้ที่รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กรจะเป็นสินทรัพย์ที่ดีที่สุดขององค์กรที่จะช่วยดึงดูดคนที่มีความสามารถ และช่วยเหลือองค์กรในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ในช่วงวิกฤต

10. การเป็นไปในแนวทางเดียวกับบริษัท (Company Alignment) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและให้งานสำเร็จลุล่วง การทำงานของพนักงานในองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กรจะช่วยให้หัวหน้างานและผู้บริหารในองค์กรมีความเข้าใจถึงพนักงานของตนว่า พนักงานมีความสามารถในการสร้างผลงานได้ตรงตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

11. การตรวจสอบตนเอง (Introspection) เกี่ยวข้องกับการแสดงบทบาทของพนักงานต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งสนใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล ความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง (Keating & Heslin, 2015)

แต่อย่างไรก็ตามด้วยความแตกต่างกันของบริบทองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาวะที่ถูกต้องเหมาะสมทั้ง 11 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มที่จะสามารถอธิบายตามบริบทของธุรกิจโรงแรมได้ โดยต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านต่างๆ 11 ด้านดังต่อไปนี้ (Wood, 2003)

1. ปัจจัยด้านความสุขในการทำงานประจำวัน (Happiness) หมายถึง ความสุขในการทำงานประจำวันที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานจะมีความสุขเมื่อได้มาทำงานพบปะกับเพื่อนร่วมงานและแขกผู้มาใช้บริการ พนักงานมีความรู้สึกสนุกเพลิดเพลินไปกับการทำงานโดยไม่มีความรู้สึกกังวลใดๆ และสามารถจัดการกับความเครียดและความกดดันจากการทำงานในแต่ละวันได้

2. ปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน (Satisfaction) หมายถึง ความพร้อมของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะส่งผลให้พนักงานสามารถให้บริการแก่แขกได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กรที่มีมาตรฐานการให้บริการและการเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสายงานบริการธุรกิจโรงแรมและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความสุข

3. ปัจจัยด้านการได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร (Recognition) หมายถึง องค์กรควรมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือน เนื่องจากการได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากที่ทำงานจะส่งผลต่อความรู้สึกและพลังงานด้านบวกให้กับพนักงาน

4. ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในที่ทำงาน (Wellness) หมายถึง การทำงานภายใต้องค์กรที่พนักงานควรที่จะแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาครอบครัวและการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำไม่แบกรับภาระงานที่หนักจนเกินไป
5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) หมายถึง การที่พนักงานได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่พร้อมให้การช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ พนักงานในองค์กรมีความเคารพซึ่งกันและกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
6. ปัจจัยด้านการให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน (Feedback) หมายถึง พนักงานและเพื่อนร่วมงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในแผนกและหัวหน้างานได้ทันทีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ นอกจากนี้องค์กรยังต้องเปิดกว้างในการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น
7. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (Relationship with Manager) หมายถึง พนักงานจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจในหัวหน้างานของตนเอง สามารถพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องมีการสื่อสารเรื่องเป้าหมายของการทำงาน ให้บริการที่ทำอยู่อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงานในทีมได้
8. ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร (Personal Growth) หมายถึง พนักงานได้รับโอกาสการอบรม การพัฒนาศักยภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและมองเห็นทิศทางเติบโตในสายงานจากองค์กรอย่างชัดเจน
9. ปัจจัยด้านการรู้สึกเป็นตัวแทนจากองค์กร (Ambassadorship) หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่คิดลาออกไปทำงานกับคู่แข่งภายใต้ธุรกิจโรงแรมเดียวกัน พนักงานมีความภาคภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับผู้อื่นว่าตนเองทำงานที่องค์กรแห่งนี้และทำงานให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร
10. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนเองให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร (Company Alignment) หมายถึง พนักงานทราบถึงมาตรฐานและแนวทางการให้บริการแก่แขกตามนโยบายขององค์กรและมีความเต็มใจและมีความยินดีที่จะให้บริการแก่แขกตามนโยบายดังกล่าว เมื่อพบปัญหาในการทำงานพนักงานจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อให้แขกได้รับประสบการณ์การใช้บริการที่ดีที่สุด
11. ปัจจัยด้านการตรวจสอบตนเอง (Introspection) หมายถึง ในขณะที่พนักงานทำงานให้บริการเมื่อพนักงานมีความรู้สึกถึงแรงกดดันจากการทำงาน พนักงานจะมีความสามารถในการ

จัดการความเครียดนั้นได้ นอกจากนี้พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานโดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและสามารถทำงานร่วมกับพนักงานในทีมและพนักงานต่างแผนกได้ดี

สำหรับธุรกิจโรงแรมการสร้างความผูกพันของพนักงานมุ่งเน้นการศึกษาไปยังพนักงานตำแหน่งล่างสุดขององค์กร คือ พนักงานผู้ให้บริการ (Service Attendance) กับหัวหน้าพนักงาน (Supervisor / Manager) เนื่องจากหัวหน้าพนักงานเป็นตำแหน่งงานที่มีความใกล้ชิดกับตำแหน่งพนักงานผู้ให้บริการมากที่สุด ความหมายของคำว่าผู้นำตามการศึกษาของ Mohamed (2016) รวมถึงเจ้าของกิจการ (Owner) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ผู้จัดการแผนก (Outlet Manager) และหัวหน้างาน (Supervisor) โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ของแผนกสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งทัศนคติในการทำงานก็จะถูกถ่ายทอดไปยังพนักงานด้วยเช่นเดียวกัน เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและหัวหน้างานของตนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านกระบวนการให้บริการกับลูกค้า เมื่อพนักงานสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าผ่านการบริการที่มีประสิทธิภาพเหนือความคาดหวังของตนที่จะได้รับ กลับมาใช้บริการซ้ำเป็นรอบที่สองแสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความจงรักภักดีกับองค์กร (Customer Loyalty) ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และผลกำไรเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจบริการ (Yuksel & Yuksel, 2003) ดังนั้นแล้วจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งว่าบุคคลใดก็ตามที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานของตนต้องเป็นผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำสามารถทำให้เกิดการพัฒนาและนำพามาซึ่งความสำเร็จด้านการบริหารทีมได้ เช่น จากการศึกษาของ Al-Ababneh (2013) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานโรงแรม ผลการศึกษาระบุว่าผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีมีผลต่อความผูกพันในงาน โดยหากพนักงานในทีมได้รับการสนับสนุนด้านการทำงานจากผู้นำจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันในงานที่สูง สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Correia de Sousa & Van Dierendonck (2014) ที่ระบุว่า การที่ผู้นำและพนักงานในทีมมีระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานแห่งความสุข จากกรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมเมืองมาคัสซาร์ ประเทศอินโดนีเซีย ของ Ali et al. (2017) พบว่า ธุรกิจโรงแรมในเมืองมาคัสซาร์ มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน (Employee Relationship) โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทีมและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในทีม จะส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานภายในทีม และส่งผลต่อความสุขในการทำงานทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน สำหรับการศึกษาคั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้องค์ประกอบ 11 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการสร้างความผูกพันในองค์กร พนักงานแต่อย่างไรก็ตามการที่พนักงานในองค์กรจะทำงานได้อย่างมีความสุขนั้นตัวแปรที่สำคัญคือที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กรได้คือหัวหน้างาน เนื่องจากภาวะความเป็นผู้นำของบุคคล



ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในทีมไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม (Podsakoff et al., 1990)

### ภาวะความเป็นผู้นำ

Podsakoff et al. (1990) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีจะส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานในเชิงบวกให้กับองค์กรและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทีม โดยลักษณะผู้นำที่ดีควรมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น มีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิสัยทัศน์ในการทำงานของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว ผู้นำไม่สามารถที่จะชนะใจพนักงานและลูกค้ายึดหากบริหารงานเพียงความรู้เพียงสิ่งเดียว ความเป็นผู้นำที่มีหัวใจเป็นศูนย์กลางในการทำงาน จึงหมายถึงผู้นำที่มีสติปัญญาความกล้าหาญและความเมตตาต่อพนักงานผู้อื่นและนำพาผู้อื่นในการทำงานด้วยความถูกต้องโปร่งใส มีความอ่อนน้อมในการบริการ (Prichard, 2014) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับพนักงานในทีมเป็นอันดับแรก เพราะผู้นำจะไม่สามารถบริหารองค์กรได้หากไม่ทำความรู้จักกับพนักงานในทีมของตน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานและผู้อื่นได้ ซึ่งความสัมพันธ์สามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการกระทำหรือคำนิยมในการทำงานของผู้นำที่ถูกส่งมอบผ่านไปยังพนักงาน

จากผลการวิจัยของ Kahn (1990) ภายใต้หัวข้อภาวะความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับโครงสร้างของการสร้างความผูกพัน เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งการที่พนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำในการทำงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ปราศจากการถูกตำหนิจากผู้นำถือ เป็นองค์ประกอบของความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological safety) สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเกิดความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร เมื่อผู้นำคือกุญแจสำคัญของการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรทำให้มีการศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ดีกันมากขึ้น Kerfoot (2006) กล่าวว่า หากผู้นำไม่มีความพยายามที่จะสร้างความผูกพันที่ออกมาจากหัวใจ ขาดความมุ่งมั่น ความหลงใหลในการสร้างสรรค์ผลงาน ไม่มีการผลัดดันตนเองในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน บุคคลนั้นก็อาจจะเป็นผู้นำได้ แต่ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่ดีจะมีความรักให้กับการทำงานและทำงานที่ท้าทายความสามารถตนเองตลอดเวลาเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของตนและทีม

นอกจากนี้ผู้นำที่จะส่งมอบพลังงานด้านบวกให้กับพนักงานเพื่อสร้างพลังงานในการทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ นักวิชาการหลายคนจึงได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้นำที่ดีไว้หลากหลาย เช่น Farber (2004) ใช้แนวคิด LEAP คือ การศึกษาผู้นำซึ่งเป็นอักษรที่ย่อมาจากคำว่า ความรัก

(Love) การส่งมอบพลังงาน (Energy) ความกล้าหาญ (Audacity) และ การพิสูจน์ (Proof) แนวคิดนี้ นำเสนอว่าผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำในการทำงานต้องเริ่มจากความรู้สึกที่ตนเองรักในงานที่ทำ และ ต้องส่งมอบพลังงานการทำงานที่ตนเองมีออกไปอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ประการสุดท้ายสิ่งที่จะพิสูจน์ความสำเร็จในการทำงานของผู้นำจะต้องมีผลงานที่ออกมาให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรม ในขณะที่ Ahamed & Hassan (2011) มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรไปที่ประเด็นเรื่องการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้นำกับพนักงานในองค์กร โดยพบว่าหากผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงานในทีม จะส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน นอกจากนี้การเกิดความไว้วางใจระหว่างพนักงานจะเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในการทำงานได้อีกด้วย และจากการศึกษาของ Shuck & Herd (2012) พบว่าผู้นำที่สามารถสร้างความผูกพันในงานให้กับพนักงานในทีมได้ ต้องมีความได้เปรียบทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

Kapur (2020) ได้ทำการรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำไว้ทั้งหมด 5 รูปแบบซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเป็นการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำที่มีวัตถุประสงค์หลักคือเสริมสร้างความรู้ต่างๆ ซึ่งจำเป็นในการให้ความรู้ในด้านบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำ

ทฤษฎีที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ ความเฉลียวฉลาด , ความซื่อสัตย์และความเชื่อมั่นในตนเอง การศึกษาทฤษฎีในช่วงแรกมีความเชื่อว่าจะมีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริงซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมจะถูกหล่อหลอมมาจากอุปนิสัยที่มาจากธรรมชาติของบุคคลนั้นไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำได้มีการค้นพบคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะประกอบไปด้วย ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะดังกล่าวจะมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ด้วย

ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior theory) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงต่อพนักงานในทีมและต่อผู้อื่น โดยมีการศึกษาว่าผู้นำทำอะไร แสดงพฤติกรรมอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานในทีม ซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาส่งผลให้ไม่ว่าใครก็ตามที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำก็สามารถที่จะ

พัฒนาศักยภาพของตนเองได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kurt Lewin (1939) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมไว้ 3 แบบคือ

ผู้นำแบบอัทธินิยมหรืออัทตา (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน โดยจะคำนึงผลงานแต่ไม่คำนึงถึงพนักงานในทีม ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ในบางครั้งทำให้ความไม่พอใจจากเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานในทีมได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้พนักงานในทีมไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพราะพนักงานไม่กล้าที่จะนำเสนอความคิดของตนเองให้กับผู้นำ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเปิดรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบสองทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำแบบประชาธิปไตยอาจจะไม่ใช่คำตอบของผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่

ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับพนักงานในทีมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและจะไม่มีกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ พฤติกรรมของผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้

ทฤษฎีที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency model) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดการบริหารจัดการที่ผู้นำจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้นำในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันและต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญของผู้นำ 4 ประการคือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีที่ 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction theory of leadership) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับพนักงานในทีม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของพนักงานในทีมด้วยการให้วัตถุประสงค์ของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้พนักงานในทีมต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง พนักงานในทีมก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จาก

ผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างทีมนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้นำบริหารจัดการมากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำของแนวคิดอื่นๆ เนื่องจากแสดงพฤติกรรมในการให้ความสำคัญด้านการบริหารจัดการมากกว่าการทำงานโดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีที่ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือพนักงานทีม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของพนักงานในทีม ตลอดจนกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับพนักงานในทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานด้วยแนวคิดภาวะความเป็นผู้นำเป็นการมุ่งเน้นศึกษาจากตัวบุคคลเป็นส่วนใหญ่ Brandon & Katherine (2013) แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ในทางปฏิบัตินั้น ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีต้องมีองค์ประกอบในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทีมและพนักงานในองค์กรและต้องนำพาให้พนักงานในทีมเกิดเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการให้บริการ และได้เสนอแนวทางการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กรด้วยแนวคิด HEART Model ซึ่งเป็นการศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่จะต้องประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การทำงานของผู้นำที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) ความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความต้องการและความสามารถของตนเองและพนักงานในทีม (Awareness) ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Relationship) ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีม (Trust=Teamwork) ความน่าสนใจของแนวคิด HEART Model คือการนำเสนอด้านภาวะความเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นสิ่งที่กระทำและรู้สึกออกมาจิตใจ พร้อมกับการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทีม เป็นแนวคิดที่จะช่วยสร้างความสำเร็จ

ทั้งการสร้างความผูกพันของพนักงาน การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการผ่านการบริการที่มาจากพนักงานที่ทำงานด้วยความสุข

### แนวคิดเกี่ยวกับ HEART Model

HEART Model (Humility, Energy x Execution, Awareness, Relationship, Trust = Teamwork) เป็นแนวคิดของ Brandon & Katherine (2013) ที่ศึกษาการสร้างแขกผู้ภักดี (Loyal Guests) ของธุรกิจโรงแรมผ่านการส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหมายจากพนักงานที่ให้ความผูกพันกับงานที่ทำผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทที่ออกมาจากจิตใจของพนักงานผู้นั้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักของการสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจคือผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำตามคุณลักษณะตาม HEART Model เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีคือกุญแจสำคัญประการแรกที่จะสร้างความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร (Xu & Cooper Thomas, 2011) หลักแนวคิดของ HEART Model ได้กล่าวไว้ว่า แท้จริงแล้วความสำเร็จขององค์กรไม่ได้นำไปสู่ความสุขของพนักงาน แต่ความสุขของพนักงานในการทำงานต่างหากที่จะนำไปให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Brandon & Katherine, 2013) Gavin & Mason (2004) กล่าวเพิ่มเติมถึงคุณค่าของความสุขในที่สถานที่ทำงาน ไว้ว่า หลากๆ องค์กรละเลยการสร้างความสุขในองค์กรให้กับพนักงาน เพราะเมื่อองค์กรถูกออกแบบและบริหารด้วยการยึดหลักความสุขของพนักงานในองค์กรเป็นหลัก จะส่งผลให้สุขภาพและความสุขในการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น การที่พนักงานได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่ดีจะถือว่าการบรรลุเป้าหมายการทำงานของชีวิตที่ดี พนักงานจะรู้สึกมีความสุขในการทำงานก็ต่อเมื่อมีความไว้วางใจกับคนที่ตนร่วมทำงานด้วย เกิดความรู้สึกสนุกสนานเมื่อได้ทำงานกับผู้อื่นและมีความภาคภูมิใจในงานของตน ซึ่งการสร้างควมไว้วางใจกับผู้ร่วมงานจะเป็นการสร้างควมน่าเชื่อถือ การเคารพซึ่งกันและกัน ความเสมอภาคในการทำงาน โดยสิ่งดังกล่าวถือเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Sirota et al. (2005) ที่พบว่าปัจจัยที่จะสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานคือ ความเสมอภาคในการทำงาน (การได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อมาทำงาน ความเท่าเทียมกันในองค์กร) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (มีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรของตน การได้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การได้ทำงานที่มีความท้าทายต่อตนเอง) และความสนิทสนมกับพนักงานในทีมเดียวกัน ดังนั้นการที่พนักงานมีสุขภาพที่ดี (สุขภาพกายและสุขภาพจิต) และมีความสุขในการทำงานจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระยะยาวของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างสินค้าและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าเช่นเดียวกัน

HEART Model จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

H umility

E nergy x Execution

A wareness

R elationship

T rust = Teamwork

**องค์ประกอบที่หนึ่ง H** มาจากคำว่า **Humility** หมายถึง ผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งในบางครั้งความอ่อนน้อมถ่อมตนนี้อาจถูกผู้อื่นมองว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงความอ่อนแอของผู้นำคนนั้น แต่อย่างไรก็ตามความอ่อนน้อมถ่อมตนกลับเป็นเครื่องหมายของผู้นำที่แท้จริงที่มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collins, 2001; Smith et al., 2004) ผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานกับผู้อื่น และการที่ผู้นำมีความอ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นการลดช่องว่างของสถานะระหว่างผู้นำกับพนักงาน มีการรับฟังพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการยอมรับความผิดพลาดและมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิด หากเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานก็พร้อมที่จะปรับปรุงขั้นตอนการทำงานตามคำแนะนำจากผู้อื่น Vogel (2005) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องพยายามฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานให้แสดงความคิดเห็น และความให้ออกาสพนักงานทำงานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา ผู้นำที่ดีต้องเรียนรู้วิธีการจัดการกับความล้มเหลวและความล้มเหลวและจะไม่กล่าวโทษกับทีมหากเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพราะการจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจที่จะทำให้เกิดความสำเร็จร่วมกันและสิ่งเหล่านั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้หากมีเพียงแค่ผู้นำที่คิดลงมือทำ

**องค์ประกอบที่สอง E** มาจากคำว่า **Energy x Execution** หมายถึง ผู้นำที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรมการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวก Rossini (2015) แสดงความเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมีพลังงานด้านการทำงานในระดับสูงและสามารถสร้างพลังให้กับพนักงานในทีมได้ ในฐานะผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานโดยต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในทีมให้แสดงออกด้านการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องความเห็นของ Llopis (2013) ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในทีมได้ ผู้นำที่ดีควรรู้วิธีสร้างและนำทัศนคติที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานลงมือปฏิบัติ ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้นำเป็นที่รักใคร่และพนักงานต่างให้ความเคารพและมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ Farber (2004) ยังแสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำคือต้นกำเนิดของพลังงานในการทำงานเพราะผู้นำที่ดีจะมีความเชื่อมั่นใน

ศักยภาพของพนักงานในทีม โดยการแบ่งปันทางความคิดของวัตถุประสงค์ของการทำงาน ความหลงใหลในงานที่ทำ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในทีม ผ่านความรู้สึกที่ออกมาจากหัวใจ ซึ่งเป็นการถ่ายทอดพลังงานด้านบวกที่ตนมีไปยังผู้คนที่อยู่รอบๆ ตน นอกจากนี้ที่ผู้นำที่ดีจะต้องทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกแล้วต้องมีการวางแผนในงานที่ทำ ซึ่งแผนที่ดีจะต้องประกอบด้วยความสามารถและความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติออกมาให้เป็นรูปธรรม หรือที่เรียกว่า “Execution” ซึ่งความสำคัญของ Execution มีความหมายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะต่อให้มีแผนงานที่ดีแต่ไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จออกมาเป็นรูปธรรมได้ก็ไร้ความหมายกลายเป็นเศษกระดาษเปล่าๆ นั่นเอง หรือแม้กระทั่งธุรกิจอื่นภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกันจะใช้แผนการทำงานที่เหมือนกันก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจนั้นจะดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ เพราะอยู่ที่ความสามารถในการ Execution แผนการทำงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามผู้นำส่วนใหญ่จะคิดว่า Execution คือกลยุทธ์อีกกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารองค์กร ทำให้ผู้นำไปมุ่งเน้นที่การทำแผนงานด้านใหญ่ๆ ในองค์กร แต่ความคิดเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ผิดเพราะแท้จริงแล้วการดำเนินงานไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์ แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอและจะต้องมีระบบการดำเนินงานที่อย่างชัดเจน Execution จึงกลายเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำที่ดีแสดงออกในการทำงานจนกลายเป็นนิสัย ซึ่งจุดนี้เป็นเทคนิคการบริหารงานที่ผู้นำที่ดีต้องมีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้นแล้วการทำงานของผู้นำที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรมได้ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงความเชื่อมั่นในตัวของพนักงานในทีมที่มีต่อผู้นำของตน ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีแบบแผนของทีม ผู้นำที่ดีต้องรู้จักวิธีการสร้างกระบวนการทำงานให้กับพนักงานและปล่อยให้พวกเขาลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ต้องรักษามาตรฐานของ Energy x Execution ให้อยู่ในระดับที่สูงตลอดเวลา และต้องส่งมอบพลังงานนี้ไปยังพนักงานผ่านกระบวนการขั้นตอนในการทำงานในทุกๆ วัน และมีความเชื่อมั่นในตนเองเสมอว่าตนเองสามารถสร้างพลังงานด้านบวกในการทำงานให้กับทีมและองค์กรได้ ตนเองเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่จะสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน (Larry et al., 2002)

**องค์ประกอบที่สาม A มาจากคำว่า Awareness** หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีม และให้ออกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ความตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้เกิดความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งและข้อจำกัดในการทำงานของผู้นำจะทำให้ผู้นำสามารถรวบรวมและประมวลผลข้อมูลและวิธีการที่จะจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นได้ ซึ่งความตระหนักรู้ในตน หรือ “Self-awareness” เป็นรากฐานของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จากการศึกษาของ Goleman (1995) กล่าวว่า ผู้นำที่มีทักษะในด้านความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ทักษะการเข้าสังคม ความตระหนักรู้ทางสังคม การจัดการตนเองและสังคม สิ่งเหล่านี้คือทักษะการ

ทำงานที่สำคัญอย่างมาก เมื่อผู้นำได้ถ่ายทอดลักษณะการทำงานนี้ไปยังพนักงานในทีมจะส่งผลให้พนักงานในทีมเกิดความสุขในการทำงานมากขึ้นและสามารถสร้างความผูกพันในงานของพนักงาน บรรลุความสำเร็จในการทำงานมากขึ้นและปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน (Goleman 1998) อย่างไรก็ตาม Warran (2018) แย้งว่านอกเหนือจากความตระหนักรู้ในตนเองแล้ว ผู้นำที่ดีต้องตระหนักถึงการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและอำนาจของตน (Being aware of others' perceptions of your leadership and power) ผู้นำบางคนจะหลงใหลในอำนาจที่ตนมีและใช้ไปในการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในทีมเกิดความรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงานและท้ายที่สุดจะไม่ยอมรับในตัวผู้นำของตน รวมทั้งจำเป็นต้องตระหนักรู้ต่อผู้อื่น (Awareness of others) ผู้นำต้องตระหนักรู้ถึงความต้องการและความสามารถในการทำงานของพนักงานในทีมได้ โดยรู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพวกเขาได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ซึ่งก็ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนด้วยเช่นกัน การตระหนักรู้เป็นอะไรที่มากกว่าความรู้สึกของมนุษย์เพราะเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่มนุษย์จะตอบสนองต่อความรู้สึกเหล่านั้นอย่างไรด้วย พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบในการบริหารงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยความที่เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลทำให้การกระทำบางอย่างที่แสดงออกมาอาจจะเป็นการแสดงพฤติกรรมที่สร้างพลังงานด้านลบไปยังพนักงาน หากจะกล่าวถึงเหตุผลที่ว่าทำไมผู้นำที่ดีต้องมีความตระหนักรู้ที่ดี จากการศึกษาของโรงเรียนคอร์เนลล์แห่งอุตสาหกรรมและแรงงานสัมพันธ์ หรือ Center for Advanced Human Resource Studies (2010) พบว่า การตระหนักรู้เป็นจุดแข็งที่จะสร้างความสำเร็จให้กับการบริหารงานของผู้นำ การรับรู้จุดอ่อนของตนเองทำให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีจุดแข็งที่แตกต่างกันได้ โดยการที่ผู้นำสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่สามารถทำให้งานเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการของตน ดังนั้นผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงานเพราะการกระทำของผู้นำที่ส่งพลังงานด้านลบไปยังพนักงานในทีม ซึ่งการตระหนักรู้เป็นองค์ประกอบที่ต้องอาศัยระยะเวลาและประสบการณ์เฉพาะบุคคลในการสังเกตระบบความคิดของตนเองว่าตนเองมีจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานอย่างไร หลังจากนั้นกระบวนการตระหนักรู้จะทำให้ผู้นำที่ดีสามารถคิดวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ตนเป็น และพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

**องค์ประกอบที่สี่ R มาจากคำว่า Relationship** หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กรความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่น Maxwell (2003) กล่าวว่า ผู้นำไม่สามารถประสบความสำเร็จในงานที่ทำได้หากปราศจากความช่วยเหลือจากพนักงานในทีมและผู้อื่น ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำและมีผลต่อความมั่นคงในความสัมพันธ์ของทีมว่าหากผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นที่ทำงานภายใน



องค์กรเดียวกันมีระดับความสัมพันธ์ที่ดีมากก็จะส่งผลต่อความมั่นคงในความสัมพันธ์เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ดีจะเปรียบเสมือนกาวที่ยึดสมาชิกในทีมให้ทำงานอยู่ด้วยกันและจะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น การสร้างผู้นำที่ดีจะส่งผลให้ผู้นำนำพาพนักงานในทีมให้ส่งมอบสินค้าและ บริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ ท้ายที่สุดก็จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีควรมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำต่อพนักงานในทีม เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดยการให้คำปรึกษาและพร้อมที่จะพัฒนาผู้อื่นอยู่เสมอ การร่วมมือกับทีมของตนในการทำงาน การสื่อสารอย่างมีพลังและ การที่จะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับพนักงานในทีมได้นั้น ผู้นำจะต้องไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง แต่จะต้องประนีประนอมยอมรับความคิดเห็นของพนักงานในทีมบ้าง แต่ทั้งนี้จากการศึกษาของ Friedrich et al. (2009) พบว่า หากผู้นำที่มีความประนีประนอมในการทำงานมากเกินไปจนเกินไปจะทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและจะนำมาซึ่งความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในทีม ทำให้ส่งผลต่อคุณภาพการบริการได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องหาจุดสมดุลในการทำงานกับทีมของตนให้ได้ โดยอาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่พบขณะทำงานและร่วมกันหาทางแก้ไขที่ดีที่สุด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานควรมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้อื่นได้ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถถูกส่งผ่านมาในรูปแบบของแนวคิด การกระทำ และค่านิยมในการทำงานของผู้นำได้เช่นเดียวกัน

**องค์ประกอบที่ห้า T มาจากคำว่า Trust = Teamwork** หมายถึง ผู้นำที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดีความไว้วางใจในทีมงานของตนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการประสบความสำเร็จในทีม (Kayworth & Leidner, 2000) และนั่นคือเหตุผลว่าทำไมการสร้างความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานจากความไว้วางใจของพนักงานในทีมจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการศึกษาประเด็นเรื่องการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร ในฐานะผู้นำที่ดีต้องรู้จักวิธีที่เหมาะสมในการอบรม การสอนงาน และการคาดหวังในตัวพนักงานและมีความไว้วางใจที่จะให้พวกเขาได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและจะต้องไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดีเช่นเดียวกัน ในการทำงานหากพนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้นำของตน จะส่งผลถึงการตั้งศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการทำงาน ซึ่งความไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม หากผู้นำไม่สามารถไว้วางใจในทีมให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วก็จะไม่สามารถทำงานให้ออกมาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งในฐานะผู้นำสิ่งสำคัญ คือ ต้องเป็นแบบอย่างให้พนักงานในทีมคือแสดงให้เห็นสมาชิกในทีมเห็นว่าความไว้วางใจของตนมีความสำคัญเพียงใด โดยแสดงความเชื่อมั่นต่อพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Raina, 2007)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าพื้นฐานในการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่มาจาก HEART Model คือความไว้วางใจ ผู้นำที่ดีย่อมรู้ว่าสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำต่อพนักงานในทีมของตน

คือ การตั้งความคาดหวังในตัวพนักงาน การอบรมให้กับพนักงาน การถ่ายทอดวิธีการทำงานให้กับพนักงานและมีความไว้วางใจที่จะให้พนักงานในทีมของตนได้ลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่ตนได้ถ่ายทอดเพราะแน่นอนว่าพนักงานในทีมย่อมอยากได้ความเชื่อมั่นจากหัวหน้าว่าพวกเขามีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (Burke et al., 2007) สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ พนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กรและผู้นำของตนว่าจะสามารถนำความสำเร็จมายังองค์กรได้ อย่างไรก็ตามข้อควรระวังที่ผู้นำควรพึงระลึกไว้ คือ การกระทำกับคำพูดของตนควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ขัดแย้งกัน ไม่เช่นนั้นจะทำให้เกิดความสับสนไปยังพนักงานในทีมได้ ทำดีที่สุดแล้วการสร้างความผูกพันในงานด้วยแนวคิด HEART Model ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นในองค์กรได้เพราะพนักงานขาดความไว้วางใจในตัวของผู้นำ ส่วนที่สำคัญที่สุดของการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับพนักงานคือการสื่อสาร ผู้นำควรมีวิธีการสื่อสารกับพนักงานในทีมอย่างชัดเจน ถ้าไม่เช่นนั้นพนักงานอาจจะเกิดความสับสนและกระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องสามารถประพடுத்தกันเช่นนั้นได้ ซึ่งต้นเหตุดังกล่าวจะนำมาสู่ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีนัก นอกเหนือจากความไว้วางใจที่เกิดขึ้นกับพนักงานในทีมแล้ว อีกหนึ่งสิ่งสำคัญก็คือความไว้วางใจจากลูกค้าที่มาใช้บริการ เมื่อผู้นำและพนักงานในทีมได้แสดงให้เห็นถึงการบริการด้วยจิตบริการตามแนวคิด HEART Model แน่แน่นอนว่าลูกค้าย่อมคาดหวังการบริการในครั้งนั้น และทำดีที่สุดลูกค้าจะเกิดความไว้วางใจในองค์กรที่สามารถส่งมอบประสบการณ์การบริการที่เหนือความคาดหมายและกลับมาใช้บริการซ้ำแล้วซ้ำเล่า

ตาราง 3 สรุปคุณลักษณะการสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานโรงแรมตามแนวคิด

HEART Model

การสร้าง ความ ผูกพันในการ ให้บริการ	HEART Model				
	Humility	Energy x Execution	Awareness	Relationship	Trust = Teamwork
ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)	ผู้นำที่มีความ อ่อนน้อม ถ่อมตน รับ ฟังพนักงาน และมีความ ยินดีที่จะเปิด กว้างทาง ความคิดรู้จัก การยอมรับ ความ ผิดพลาดของ ตน โดยจะ เป็นการลด ช่องว่างของ สถานะ ระหว่างผู้นำ กับพนักงาน ในแผนก มี การรับฟัง พนักงาน นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้อง รู้จักการ ยอมรับความ ผิดพลาดและ มีความยินดีที่	ผู้นำที่มี ทัศนคติด้าน บวกและมี แผนงานที่ สามารถ ปฏิบัติออกมา อย่างเป็น รูปธรรม การ เป็นผู้นำที่ดี ต้องมี พลังงานด้าน การทำงานใน ระดับสูงและ สามารถสร้าง พลังให้กับ พนักงานใน ทีมได้ ใน ฐานะผู้นำ ต้องเป็น ตัวอย่างที่ดี ในการทำงาน โดยต้องสร้าง แรงจูงใจ ให้กับ พนักงานใน ทีมให้	ผู้นำตระหนักรู้ ในบทบาท หน้าที่ความ รับผิดชอบของ ตนเองและ พนักงานในทีม รู้จักอ่อนและ จุดแข็งที่ เกี่ยวข้องกับ การทำงาน ของพนักงาน ในทีมและให้ โอกาส พนักงานได้ ทำงานในสิ่งที่ ตนถนัด ซึ่งก็ ควรเปิดโอกาส ให้พนักงานได้ เรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ เพื่อ พัฒนา ศักยภาพของ ตนด้วยเช่นกัน	ผู้นำมี ความสัมพันธ์อัน ดีกับพนักงานใน ทีมและพนักงาน แผนกอื่นใน องค์กร ผู้นำไม่ สามารถประจบ ความสำเร็จใน งานที่ทำได้หาก ปราศจากความ ช่วยเหลือจาก พนักงานในทีม และผู้อื่น ความสัมพันธ์ ดังกล่าวจะส่งผล ต่อภาวะความ เป็นผู้นำ และมี ผลต่อความ มั่นคงใน ความสัมพันธ์ ของทีมว่าหาก ผู้นำกับพนักงาน ในทีมและผู้อื่นที่ ทำงานภายใน องค์กรเดียวกันมี ระดับ	ผู้นำที่มีความ ไว้วางใจใน ตัวพนักงาน ในทีมได้ลง มือทำภารกิจ ที่ได้รับ มอบหมาย ด้วยตนเอง และมีความ ไว้วางใจว่า ผลของการ ทำงาน จะต้อง ออกมาดี เมื่อ พนักงาน ได้รับความ ไว้วางใจจาก ผู้นำแล้วจะ ส่งผลให้ พนักงานผู้นั้น เกิด ความรู้สึก ไว้วางใจใน ผู้นำของ ตนเองเช่นกัน

การสร้าง ความ ผูกพันในการ ให้บริการ	HEART Model				
	Humility	Energy x Execution	Awareness	Relationship	Trust = Teamwork
	จะเปิดกว้าง ทางความคิด หากเกิด ข้อผิดพลาด ในการทำงาน ก็พร้อมที่จะ ปรับปรุง ขั้นตอนการ ทำงานตาม คำแนะนำ จากผู้อื่น	แสดงออก ด้านการ ทำงานไปใน ทิศทาง เดียวกัน		ความสัมพันธ์ที่ดี มากก็จะส่งผล ต่อความมั่นคงใน ความสัมพันธ์ใน แผนก เช่นเดียวกัน	

การใช้แนวคิด HEART Model เป็นแนวคิดการใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานเพื่อที่แก้ไขปัญหาการธำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรม ภายใต้แนวคิดนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader and Employee) ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีคือ กุญแจสำคัญประการแรกที่จะสร้างความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร แน่นอนว่าถ้าหากพนักงานมีผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำของตน พนักงานผู้นั้นย่อมเกิดความเคารพและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน การที่พนักงานคนหนึ่งได้ทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานด้านบวก ประกอบกับมีผู้นำที่มีความไว้วางใจในการทำงานของตน ย่อมส่งผลต่อการอยากทำงานภายใต้องค์กรแห่งนี้ ประกอบกับการมองเห็นเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพที่ชัดเจนปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่ลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น ทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานไว้ได้จะส่งผลต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะกับธุรกิจโรงแรมที่ต้องอาศัยพนักงานผู้ให้บริการที่มีฝีมือในการทำงานคอยให้บริการสร้างความประทับใจแก่แขกผู้มาใช้บริการ และเพื่อที่จะได้สร้างผลงานการให้บริการที่ต่อเนื่องให้กับโรงแรม โดยที่องค์กรไม่ต้องเสียเวลากับกระบวนการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทน เพราะทำให้การเติบโตขององค์กรขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรสามารถรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงานไว้อีกด้วย กล่าวคือ

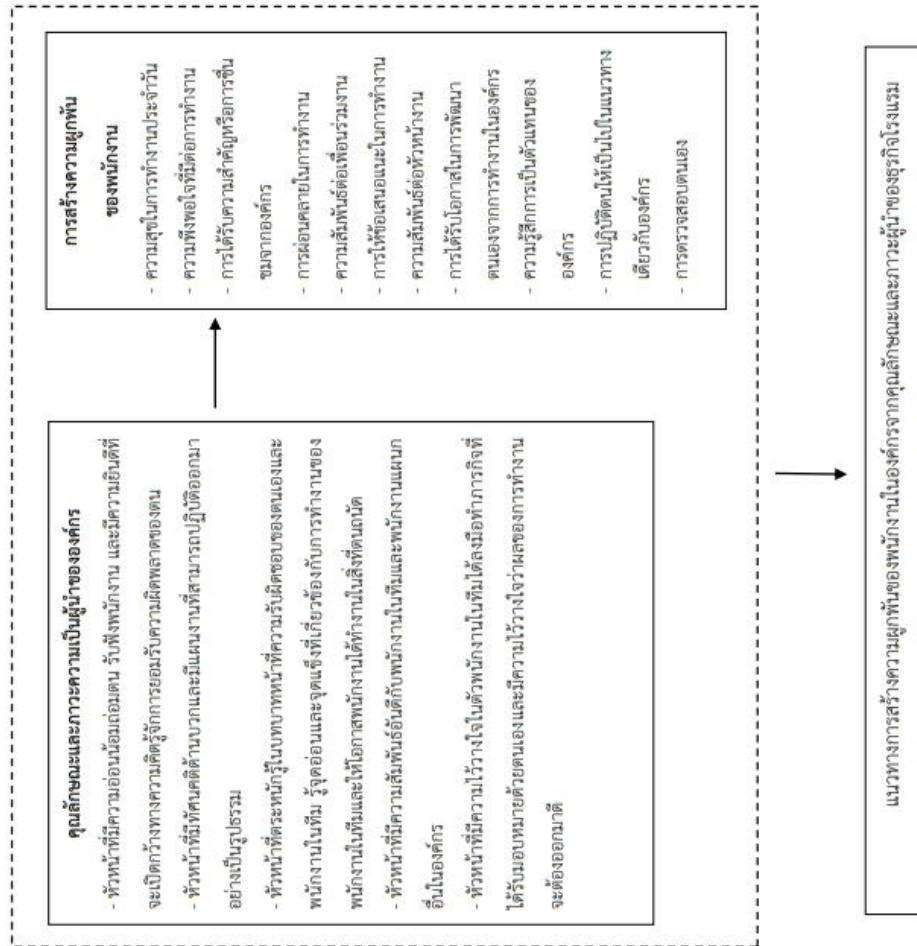
พนักงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนเก่งทั้งในด้านผลงานและเก่งในด้านพฤติกรรมด้วย การที่องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีความเก่งทั้งสองด้านไว้ นอกจากผลงานที่ดีขึ้นแล้ว องค์กรยังสามารถรักษา สืบทอดให้กับพนักงานรุ่นใหม่ๆ โดยกลุ่มพนักงานที่มีฝีมือนี้จะเป็นกลุ่มที่ช่วยทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานรุ่นใหม่ขององค์กรต่อไป การธำรงรักษา พนักงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรรักษาความรู้และมาตรฐานการให้บริการไว้กับองค์กรได้ เช่นเดียวกัน



### กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับงานวิจัยนี้ศึกษาภายใต้แนวทางการใช้แนวคิด HEART Model ของ Brandon & Katherine (2013) ดังกล่าว โดยมุ่งศึกษาศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ช่วยสร้างความผูกพันและความมุ่งมั่นของพนักงานเพื่อการธำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรม และความแตกต่างของรูปแบบประเภทการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานหรือไม่ อย่างไร โดยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้





ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## สรุป

การสร้างคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดของ Brandon & Katherine (2013) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) ความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความต้องการและความสามารถของตนเองและพนักงานในทีม (Awareness) ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Relationship) ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีมและองค์กร (Trust=Teamwork) โดยทุกองค์ประกอบล้วนแล้วส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 11 ด้าน จากการศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว หากพนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำตามคุณลักษณะข้างต้นจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในองค์กรมากและความผูกพันในภาวะความเป็นผู้นำมากจะส่งผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักอยากทำงานให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดและเพื่อให้ตนเองกลายเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีที่สุดประกอบกับการมองเห็นเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพอย่างชัดเจนจะส่งผลให้พนักงานผู้นั้นไม่คิดลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษารักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้



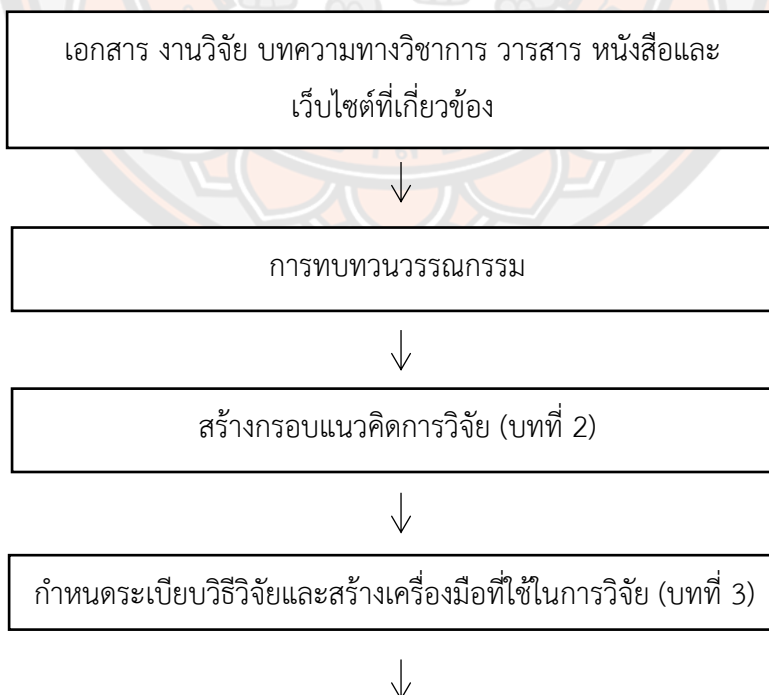
### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ และเพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น พนักงานผู้ให้บริการแผนกต่างๆ ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent hotels) และธุรกิจโรงแรมเครือข่าย (Chain hotels)

#### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร มีแนวทางการดำเนินการดังนี้





### ภาพ 3 แนวทางการดำเนินการ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร งานวิจัย บทความทางวิชาการ วารสาร หนังสือและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนถัดมาผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นต่างๆ คือ สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน ความผูกพันในองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำ และ HEART Model เมื่อได้เนื้อหาในการทบทวนวรรณกรรม ขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและลงพื้นที่สำหรับการเก็บข้อมูลตามองค์การที่ได้นัดหมายไว้ เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผลการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยการสร้างความผูกพันในองค์กรของธุรกิจโรงแรมเป็นลำดับสุดท้าย

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

##### ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งขอบเขตด้านพื้นที่ตามภูมิภาคของประเทศไทย ตามการแบ่งของคณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติสามารถแบ่งพื้นที่ภูมิภาคของประเทศไทยออกเป็น 6 ภูมิภาคได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตกและ ภาคใต้ของประเทศไทย

##### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

- (1) กลุ่มธุรกิจโรงแรมมาตรฐานสากลของไทยในระดับ 5 ดาว จำนวน 1,253 แห่ง
- (2) โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศนานาชาติ จำนวน 202 แห่ง

(3) สถานประกอบการที่พักแรมในประเทศไทย จำนวน 5,183 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างประชากรจากข้อ 1 -3 ผู้วิจัยใช้ข้อมูลอ้างอิงจากสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2563) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล คือ พนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent hotels) และธุรกิจโรงแรมเครือข่าย (Chain hotels) ในประเทศไทยทั้งเพศชาย และ เพศหญิง เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ Cochran โดยกำหนดระดับค่า ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549) ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

$$\text{สูตร } n = \frac{P(1 - P)Z^2}{E^2}$$

E<sup>2</sup>

เมื่อ n แทน ขนาดตัวอย่าง  
 P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม .50  
 Z แทน ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ระดับ .05)  
 E แทน ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่เกิดขึ้น = .05

แทนค่า

$$n = \frac{(.05)(1 - .5)(1.96)^2}{(.05)^2}$$

$$= 384.16$$

ใช้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 384 คน จึงจะสามารถประมาณค่าร้อยละ โดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 566 ตัวอย่าง ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่เงื่อนไขกำหนด คือ ไม่น้อยกว่า 384 ตัวอย่าง โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ จำนวน 280 คน และพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายจำนวน 286 คน ที่มีความยินดีและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้

ในส่วนของการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเครือข่าย 286 คนที่มีความยินดี และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มประชากรจากรายชื่อ โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศนานาชาติ จำนวน 202 แห่ง จากสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2563 ภายใต้ธุรกิจโรงแรมเครือข่ายเครือข่าย โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก ประชากรกลุ่มโรงแรมเครือข่ายของงานวิจัย ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การแบ่งภูมิภาคของประเทศไทย ตาม การแบ่งของคณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติสามารถแบ่งพื้นที่ภูมิภาคของประเทศไทยออกเป็น 6 ภูมิภาค คือ

ภาคเหนือ โดยมีจังหวัด เชียงใหม่ เชียงราย เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจาก เป็นจังหวัดที่มีจำนวนโรงแรมเครือข่ายสูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงที่สุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความ ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อกลุ่มโรงแรมเครือข่าย ภาคเหนือที่เป็นกลุ่มประชากร คือ กลุ่มโรงแรมเครือข่าย Le Méridien Hotels & Resorts , Anantara , Holiday Inn , Four Season , Dusit International , 137 Pillar House

ภาคกลาง โดยมีจังหวัด กรุงเทพมหานคร เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็น จังหวัดที่มีจำนวนโรงแรมเครือข่ายสูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงที่สุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความ ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อกลุ่มโรงแรมเครือข่ายภาคกลางที่ เป็นกลุ่มประชากร คือ กลุ่มโรงแรมเครือข่าย Centara Hotels & Resorts , JW Marriott Luxury Hotels , Holiday Inn , Dusit International , ibis Styles , 137 Pillar House

ภาคตะวันออก โดยมีจังหวัด ชลบุรี เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็น จังหวัดที่มีจำนวนโรงแรมเครือข่ายสูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงที่สุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความ ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อกลุ่มโรงแรมเครือข่ายภาค ตะวันออกที่เป็นกลุ่มประชากร คือ กลุ่มโรงแรมเครือข่าย ibis , Dusit International , InterContinental

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจังหวัด นครราชสีมา เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนโรงแรมเครือข่ายสูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงที่สุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความ ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อกลุ่มโรงแรม เครือข่ายภาคใต้ที่เป็นกลุ่มประชากร คือ กลุ่มโรงแรมเครือข่าย Dusit International

ภาคตะวันตก โดยมีจังหวัด กาญจนบุรี เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็น จังหวัดที่มีจำนวนโรงแรมเครือข่ายสูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงที่สุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความ ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อกลุ่มโรงแรมเครือข่ายภาคตะวันตก ที่เป็นกลุ่มประชากร คือ กลุ่มโรงแรมเครือข่าย Cross Hotels & Resorts , U Hotels

ภาคใต้ โดยมีจังหวัด ภูเก็ต เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนโรงแรมเครือข่ายสูงสุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อกลุ่มโรงแรมเครือข่ายภาคใต้ที่เป็นกลุ่มประชากร คือ กลุ่มโรงแรมเครือข่าย Anantara , Wyndham Hotels & Resorts

ในส่วนของการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ 280 คนที่มีความยินดีและ ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มประชากรจากรายชื่อสถานประกอบการที่พักแรมในประเทศไทย จำนวน 5,183 แห่ง จากรายงานการสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2563 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ โดยรายชื่อของกลุ่มประชากรในการเก็บข้อมูลโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระต้องไม่ซ้ำกับรายชื่อของโรงแรมเครือข่าย 202 แห่ง หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรกลุ่มโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระของงานวิจัย ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การแบ่งภูมิภาคของประเทศไทย ตามการแบ่งของคณะกรรมการภูมิศาสตร์แห่งชาติ สามารถแบ่งพื้นที่ภูมิภาคของประเทศไทยออกเป็น 6 ภูมิภาค คือ

ภาคเหนือ โดยมีจังหวัด เชียงใหม่ เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมตามรายงานของสำนักงานสถิติที่พักแรม 2563 สูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระภาคเหนือที่เป็นกลุ่มประชากร คือ โรงแรม The Inside House , Chala Number 6 Hotel , Thamarin Hotel Chiang Mai , Eastin Tan Hotel Chiang Mai , 99 The Gallery Hotel , U Chiang Mai Hotel , The Rim Resort Chiang Mai , The Naga Hotel Chiang Mai

ภาคกลาง โดยมีจังหวัด กรุงเทพมหานคร เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมตามรายงานของสำนักงานสถิติที่พักแรม 2563 สูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยรายชื่อโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระภาคกลางที่เป็นกลุ่มประชากร คือ โรงแรม Prince Palace Hotel Bangkok , Craftsman , Mode Sathon Hotel Bangkok , Heaven Boutique Hotel Bangkok , Hotel Solo Sukhumvit 2 Bangkok , Hotel Clover Asoke , Riverfront Bangkok , Boss Suites Nana Hotel

ภาคตะวันออก โดยมีจังหวัด ชลบุรี เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมตามรายงานของสำนักงานสถิติที่พักแรม 2563 สูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

โดยรายชื่อโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระภาคตะวันออกที่เป็นกลุ่มประชากร คือ โรงแรม Pattaya Sea View Hotel , Sunshine Garden Resort , Thai Pura Resort , Paradise Land Resort

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจังหวัด นครราชสีมา เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมตามรายงานของสำนักงานสถิติที่พักแรม 2563 สูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างดี โดยรายชื่อโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มประชากร คือ โรงแรม Sima Thani Hotel

ภาคตะวันตก โดยมีจังหวัด กาญจนบุรี เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมตามรายงานของสำนักงานสถิติที่พักแรม 2563 สูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างดี โดยรายชื่อโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระภาคตะวันตกที่เป็นกลุ่มประชากร คือ โรงแรม River Kwai Kiri Resort , Felix River Kwai Resort Kanchanaburi

ภาคใต้ โดยมีจังหวัด ภูเก็ต เป็นพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมตามรายงานของสำนักงานสถิติที่พักแรม 2563 สูงที่สุด มีอัตราการเข้าพักสูงสุดของภูมิภาคและ พนักงานมีความยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างดี โดยรายชื่อโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระภาคใต้ที่เป็นกลุ่มประชากร คือ โรงแรม Thavorn Palm Beach Resort

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการพัฒนาเครื่องมือมีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้การใช้แบบสอบถามโดยตรงกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้แล้ว โดยแบ่งเนื้อหาของคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อใดข้อหนึ่ง (Multiple Choice) ได้แก่ เพศ อายุ จังหวัด แผนก ตำแหน่ง และประเภทของธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบถึงข้อมูลพื้นฐานของพนักงานเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

**ส่วนที่ 2** ได้ประยุกต์ใช้แนวคิด HEART Model ของ Brandon และ Katherine (2013) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ 5 ด้านที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) ความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความต้องการและความสามารถของตนเองและพนักงานในทีม (Awareness)

ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Relationship) ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีม (Trust = Teamwork) ใช้มาตราส่วนตามมาตรวัดลิเคอร์ท (Likert Scale) ในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งแบ่งมาตราวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ การคำนวณหาอัตราภาคชั้น เพื่อแปลผลคะแนนในแต่ละช่วง

**ส่วนที่ 3** สอบถามความเห็นของพนักงานโรงแรมในเรื่องความผูกพันในองค์กร โดยข้อความคำถามเกี่ยวกับความผูกพันมีจำนวน 11 ด้าน ได้แก่ ความสุขในการทำงานประจำวัน (Happiness) ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน (Satisfaction) การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร (Recognition) การผ่อนคลายในการทำงาน (Wellness) ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน (Feedback) ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน (Relationship with Manager) การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร (Personal Growth) ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กร (Ambassadorship) การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร (Company Alignment) และการตรวจสอบตนเอง (Introspection) ใช้มาตราส่วนตามมาตรวัดลิเคอร์ท (Likert Scale) ในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งแบ่งมาตราวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ การคำนวณหาอัตราภาคชั้น เพื่อแปลผลคะแนนในแต่ละช่วง

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมานำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบภาษาที่ใช้และครอบคลุมเนื้อหางานวิจัยด้วยวิธีการวัดค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา หรือ Index of item objective congruence (IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านทำการตรวจสอบ

3. นำข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขและปรับปรุงเนื้อหาแบบสอบถาม

### การตรวจสอบคุณภาพ

การตรวจสอบหาประสิทธิภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม โดยกระบวนการตรวจสอบผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบประเมินโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) Item Objective Congruence index เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรงดังนี้

+1 = ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

0 = ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามวัตถุประสงค์

-1 = ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง(IOC) คำนวณค่าตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$  = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินเรียบร้อยแล้วมาวิเคราะห์หาความสอดคล้องของข้อคำถามโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามดังนี้

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ให้พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล โดยมีการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ในการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง คำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) มีค่า IOC เท่ากับ 0.84 แสดงว่าข้อคำถามของแบบสอบถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เนื่องจากค่าของ IOC ที่สอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 และตามเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 0.60 (IOC > 0.6) แสดงว่า ข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามนี้มีความสอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา มีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเป็นข้อมูลที่เก็บจากแบบสอบถามซึ่งได้มีการอธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และสิ่งที่ต้องการจากการวิจัยครั้งนี้ให้กับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยแบบสอบถามที่ใช้ได้ผ่านการทดสอบเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ใช้ในการวิจัยจริงจำนวน 30 ชุด เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของแบบสอบถาม แบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.75 ซึ่งค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น (Reliability) ในระดับที่ยอมรับได้ทางสถิติ แล้วจึงนำไปใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 566 คน จากข้อมูลขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้างต้น โดยจะสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Accidental Sampling) เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่/ตำแหน่งงานและแผนกในการเก็บแบบสอบถามในครั้งนี้ (อัศวิน แสงพิบูล, 2556)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

มีการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

- 1.) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติร้อยละและอธิบายผลโดยใช้การพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งผู้วิจัยจะไม่ได้แยกการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเก็บข้อมูล เนื่องจากแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้สำหรับการวิจัยจะเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานทุกตำแหน่งในธุรกิจโรงแรม
- 2.) การวิเคราะห์เพื่ออธิบายคุณลักษณะของผู้นำและความผูกพันในองค์กรโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์ในการแปลผลด้วยการกำหนดอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น (Class Interval)} = \frac{\text{พิสัย (Range)}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

ดังนั้นจึงกำหนดค่าระดับคะแนน ใช้วิธีการให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 5 4 3 2 และ 1 คะแนน ตามลำดับแต่ละระดับมีค่าคะแนนแตกต่างกัน 0.80 คะแนนดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	สำคัญมากที่สุด
3.41 - 4.20	สำคัญมาก
2.61 - 3.40	สำคัญปานกลาง
1.81 - 2.60	สำคัญน้อย
1.00 – 1.80	สำคัญน้อยที่สุด

หากคะแนนคุณลักษณะของผู้นำและความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด สำคัญน้อยหรือปานกลางแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำ 5 ด้านได้แก่ ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงานและทัศนคติด้านบวกผนวกกับการมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) ความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความต้องการและความสามารถของตนเองและพนักงานในทีม (Awareness) ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำกับพนักงานในทีมและผู้อื่นในองค์กร (Relationship) ความไว้วางใจในการทำงานที่มีต่อพนักงานในทีม (Trust = Teamwork) ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นประเด็นของกระบวนการของฝ่ายบริหารงานบุคคลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงถึงปัญหาเหล่านั้น

3.) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O - E)^2}{E}$$

เมื่อ	$X^2$	=	ค่าไคสแควร์
	O	=	ค่าความถี่ที่สังเกตได้
	E	=	ค่าความถี่ที่คาดหวัง

การแปลความหมายของค่าไคสแควร์เพื่อให้ทราบผลการทดสอบสมมติฐานว่าเป็นอย่างไรนั้น ต้องอาศัยค่าไคสแควร์ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติต่างๆ จากตาราง  $X^2$  (Chi-Square Test) โดยผู้วิจัยจะต้องหาค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom) จากสูตร

$$d.f. = (c - 1)(r - 1)$$

เมื่อ

C	=	จำนวนตัวแปรที่เป็นช่องตั้ง (Column)
O	=	จำนวนตัวแปรที่เป็นแถว (Row)

เมื่อได้ค่าไคสแควร์(คำนวณ) แล้ว หากพบว่าค่าไคสแควร์(คำนวณ) มีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ (ค่า Sig.) ที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดค่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต้น (ตัวแปรอิสระ) และตัวแปรตาม ไม่มีความสัมพันธ์กัน

แต่ถ้าพบว่า ค่าไคสแควร์ มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ (ค่า Sig.) ที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดค่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต้น (ตัวแปรอิสระ) และตัวแปรตาม มีความสัมพันธ์กัน และเพื่อให้ทราบทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ตัวแปรอิสระ) และตัวแปรตาม ผู้วิจัยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Gamma ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากสูตร

$$Gamma = \frac{\sum CP - \sum IP}{\sum CP + \sum IP}$$

เมื่อ

CP	=	คู่ที่สอดคล้องกัน (Consistent Pair)
IP	=	คู่ที่ไม่สอดคล้องกัน (Inconsistent Pair)

สำหรับการพิจารณาทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามนั้นพิจารณาได้ดังนี้ (Davis, 1971)

ค่า Gamma	ระดับความสัมพันธ์
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
+ 0.01 - 0.09	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับต่ำ
+ 0.10 - 0.29	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

+ 0.30 - 0.49	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลาง
+ 0.50 - 0.69	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง
+ 0.70 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูง
- 0.01 - 0.09	มีความสัมพันธ์กันเชิงลบในระดับสูงมาก
- 0.10 - 0.29	มีความสัมพันธ์กันเชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำ
-0.30 - 0.49	มีความสัมพันธ์กันเชิงลบในระดับปานกลาง
-0.50 - 0.69	มีความสัมพันธ์กันเชิงลบในระดับค่อนข้างสูง
- 0.70 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันเชิงลบในระดับสูง

### สรุป

จากการกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย แสดงให้เห็นถึงกระบวนการวิจัยของงาน เรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร การศึกษาดังกล่าวใช้วิธีวิจัย คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ 1. หลักการในการเก็บข้อมูลการวิจัย 2. วิธีการดำเนินวิจัย 3. การตรวจสอบคุณภาพ 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและ 6. สรุป ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สำหรับเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์ในการแปลผลด้วยการกำหนดอันตรภาคชั้นและวิธีการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาคูณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคูณลักษณะและภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (3) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคูณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย ดังนี้

#### ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเครือข่ายและพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

ในการศึกษาเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร งานวิจัยนี้ได้กำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ หัวหน้างาน/ฝ่าย/กลุ่ม ที่มีพนักงานในทีม และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน จากกลุ่มธุรกิจโรงแรมมาตรฐานสากลของไทยในระดับ 5 ดาว (2) โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศนานาชาติ และ (3) สถานประกอบการที่พักแรมในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมบริหารงานแบบอิสระ จำนวน 280 คน และพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายจำนวน 286 คน ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของธุรกิจโรงแรม จังหวัด แผนกที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน และบทบาทหน้าที่ในงานปัจจุบัน สามารถแสดงรายละเอียดดังกล่าวได้ตามตารางดังนี้

#### 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>เพศ</b>		<b>จังหวัดที่ปฏิบัติงาน</b>	
หญิง	263 (46.50%)	เชียงใหม่	202 (25.70%)
ชาย	164 (29.00%)	กรุงเทพมหานคร	232 (41.00%)
LGBTQ+	139 (24.60%)	ชลบุรี (พัทยา)	66 (11.70%)
<b>อายุ</b>		นครราชสีมา	17 (3.00%)
21 - 25 ปี	29 (5.10%)	กาญจนบุรี	22 (3.90%)
26 - 30 ปี	293 (51.80%)	ภูเก็ต	21 (3.70%)
31 - 35 ปี	163 (28.80%)	เชียงราย	6 (1.1%)
36 - 40 ปี	52 (9.20%)	<b>ภูมิภาค</b>	
41 - 45 ปี	25 (4.40%)	ภาคเหนือ	208 (36.70%)
46 - 50 ปี	4 (0.70%)	ภาคกลาง	232 (41.00%)
<b>ระดับการศึกษา</b>		ภาคใต้	21 (3.70%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	73 (12.90%)	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	17 (3.00%)
ปริญญาตรี	493 (87.10%)	ภาคตะวันออก	66 (11.70%)
สูงกว่าปริญญาตรี	-	ภาคตะวันตก	22 (3.90%)
<b>ประเภทธุรกิจโรงแรม</b>		<b>แผนกที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน</b>	
โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ	280 (49.50%)	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	317 (63.40%)
โรงแรมเครือข่าย	286 (50.50%)	แผนกต้อนรับ	95 (19.00%)
<b>บทบาทหน้าที่ในงานปัจจุบัน</b>		แผนกแม่บ้าน	43 (8.60%)
หัวหน้างาน/ฝ่าย/กลุ่มงานที่มีพนักงานในทีม	70 (14.00%)	แผนกรักษาความปลอดภัย	26 (5.20%)
พนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน	496 (86.40%)	แผนกการตลาด	8 (1.60%)
		แผนกสปา	11 (2.20%)

จากตาราง 4 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานธุรกิจโรงแรมเป็นเพศหญิงจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 เพศชาย 164 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 และ LGBTQ+ 139 คนคิดเป็นร้อยละ 24.60 กลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกได้ คือ อายุ 21-25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 , 26-30 ปี จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 , 31-35 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 , 36-40 ปี จำนวน 52 คนคิดเป็นร้อยละ 9.20 , 41-45 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 และ 46-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 จะสังเกตได้ว่าโดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation-Y (อายุ 18-32 ปี)

ส่วนใหญ่พนักงานธุรกิจโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถามจะได้รับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 493 คน คิดเป็นร้อยละ 87.10 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 73 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 โดยมีความสัมพันธ์กับข้อมูลจากตาราง 1 ว่าส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation-Y (อายุ 18-32 ปี)

ประเภทธุรกิจโรงแรม พนักงานธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50 และ พนักงานโรงแรมเครือข่าย จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50

บทบาทหน้าที่ในงานปัจจุบันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม คือหัวหน้างาน/ฝ่าย/กลุ่มงาน ที่มีพนักงานในทีม จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 496 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00 โดยมีความสัมพันธ์กับข้อมูลจากตาราง 1 ว่าส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation-Y (อายุ 18-32 ปี)

จังหวัดที่พนักงานธุรกิจโรงแรมทำงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 , จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 41 , จังหวัดชลบุรีเขตการปกครองพิเศษพัทยาจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 , จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3 , จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 . จังหวัดภูเก็ต จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 และจังหวัดเชียงราย 6 คนคิดเป็นร้อยละ 1.10

ภูมิภาคของจำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามคือ ภาคเหนือ จำนวน 208 คนคิดเป็นร้อยละ 36.70 , ภาคกลาง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 41 , ภาคใต้ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 , ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3 , ภาคตะวันออก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 และภาคตะวันตก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90

แผนกที่พนักงานธุรกิจโรงแรมปฏิบัติงานในปัจจุบัน คือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 375 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 , แผนกต้อนรับ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 , แผนกแม่บ้าน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 , แผนกรักษาความปลอดภัย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 , แผนกการตลาดจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 และแผนกสปาจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 โดยแผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่มีจำนวน

พนักงานสูงที่สุดรวมกันเป็นร้อยละ 92 จากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งสามารถอนุมานได้ว่าเป็นแผนกที่มีความต้องการพนักงานในตลาดแรงงานในอัตราที่สูง

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ (1) :** เพื่อศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

#### 4.2 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร

**ตาราง 5** คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมเครือข่าย

คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร	n = 286		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน	4.75	0.435	มากที่สุด
หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม	4.96	0.201	มากที่สุด
หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด	4.89	0.311	มากที่สุด
หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร	4.90	0.302	มากที่สุด
หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี	4.81	0.392	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่าจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในประเด็นด้านคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเครือข่ายจำนวน 286 คน มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.96, S.D. = 0.201)



รองลงมาคือ หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร ( $\bar{X}$  = 4.90, S.D. = 0.302) , หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ( $\bar{X}$  = 4.89, S.D. = 0.311) , หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี ( $\bar{X}$  = 4.81, S.D. = 0.392) , หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและ มีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน ( $\bar{X}$  = 4.75, S.D. = 0.435) ตามลำดับ

ตาราง 6 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงาน  
โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร	n = 280		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน	4.93	0.258	มากที่สุด
หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม	4.84	0.371	มากที่สุด
หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด	4.87	0.335	มากที่สุด
หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร	4.87	0.335	มากที่สุด
หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี	4.89	0.335	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่าจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในประเด็นด้านคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

จำนวน 280 คน มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.93, S.D. = 0.258) รองลงมาคือ หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี ( $\bar{X}$  = 4.89, S.D. = 0.319) , หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ( $\bar{X}$  = 4.87, S.D. = 0.335) , หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร ( $\bar{X}$  = 4.87, S.D. = 0.335) และหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}$  = 4.84, S.D. = 0.317) ตามลำดับ

#### 4.3 ความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร

ตาราง 7 ปัจจัยที่สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมเครือข่ายที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร	n = 286		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยที่ 1 ความสุขในการทำงานแต่ละวัน	4.34	0.308	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน	4.88	0.271	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร	4.97	0.116	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน	4.14	0.275	มาก
ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.61	0.382	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	4.39	0.337	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	4.37	0.465	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร	4.26	0.366	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กร	4.73	0.263	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร	4.98	0.093	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบตนเอง	4.53	0.174	มากที่สุด
<b>ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน</b>	<b>4.40</b>	<b>0.491</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 7 พบว่าปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.093) , ปัจจัยด้านการได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.116) และปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.271) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.275) , ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.366) , และปัจจัยด้านความสุขในการทำงานแต่ละวัน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.308) โดยภาพรวมของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมเครือข่าย คือ  $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.491

ตาราง 8 ปัจจัยที่สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร	n = 280		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยที่ 1 ความสุขในการทำงานแต่ละวัน	4.36	0.316	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน	4.66	0.386	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร	4.47	0.271	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน	4.05	0.236	มาก
ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.79	0.241	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	4.60	0.306	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	4.56	0.457	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร	4.11	0.317	มาก
ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กร	4.69	0.205	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร	4.91	0.147	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบตนเอง	4.51	0.166	มากที่สุด
<b>ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน</b>	<b>4.16</b>	<b>0.622</b>	มาก

จากตาราง 8 พบว่าปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.147) , ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.241) และปัจจัยด้านความความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กร ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.205) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.236) , ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.317) , และปัจจัยด้านความสุขในการทำงานแต่ละวัน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.316) โดยภาพรวมของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ คือ  $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.622

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ (2) :** เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

#### 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยสามารถแสดงผลการทดสอบดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 9 การหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรมและคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร**

ข้อมูล ส่วนบุคคล	ค่าสถิติ	คุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร				
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
ประเภทธุรกิจโรงแรม	Chi-Square Sig.	11.052	4.310	1.070	1.109	6.222
		0.001	0.028	0.031	0.029	0.013

\* คำนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

องค์ประกอบที่ 1 = หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility)

องค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution)

องค์ประกอบที่ 3 = หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด (Awareness)

องค์ประกอบที่ 4 = หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร (Relationship)

องค์ประกอบที่ 5 = หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี (Trust = Teamwork)

จากตาราง 9 พบว่าผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร องค์ประกอบที่ 1 ด้านหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Chi-Square = 11.052 , Sig. = 0.001) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 1 ด้านหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร องค์ประกอบที่ 2 ด้านหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Chi-Square = 4.310 , Sig. = 0.028) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 2 ด้านหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ 3 ด้านหัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด (Chi-Square = 1.070 , Sig. = 0.031) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำ

ขององค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 3 ด้านหัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ 4 ด้านหัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร ( $\text{Chi-Square} = 1.109$  ,  $\text{Sig.} = 0.029$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 4 ด้านหัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ 5 ด้านหัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี ( $\text{Chi-Square} = 6.222$  ,  $\text{Sig.} = 0.013$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 5 ด้านหัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี

ตาราง 10 การหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร

ข้อมูล ส่วนบุคคล	ค่าสถิติ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร																					
		ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4	ปัจจัยที่ 5	ปัจจัยที่ 6	ปัจจัยที่ 7	ปัจจัยที่ 8	ปัจจัยที่ 9	ปัจจัยที่ 10	ปัจจัยที่ 11											
ประเภทธุรกิจโรงแรม	Chi-Square Sig.	2.807	45.827	324.990	28.589	19.730	25.829	19.915	27.521	33.608	71.750	5.059	0.422	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.080

\* ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ปัจจัยที่ 1 = ความสุขในการทำงานประจำวัน
- ปัจจัยที่ 2 = ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน
- ปัจจัยที่ 3 = การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร
- ปัจจัยที่ 4 = การผ่อนคลายในการทำงาน
- ปัจจัยที่ 5 = ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- ปัจจัยที่ 6 = การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน
- ปัจจัยที่ 7 = ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน
- ปัจจัยที่ 8 = การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร
- ปัจจัยที่ 9 = ความรู้สึกการเป็นตัวแทนองค์กร
- ปัจจัยที่ 10 = การปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร
- ปัจจัยที่ 11 = การตรวจสอบตนเอง

จากตาราง 10 พบว่าผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน (Chi-Square = 45.827 , Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร (Chi-Square = 324.990 , Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงาน





ทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร (Chi-Square = 71.750 , Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 11 ความสุขในการทำงานประจำวัน (Chi-Square = 2.807 , Sig. = 0.422) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 11 ความสุขในการทำงานประจำวัน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบตนเอง (Chi-Square = 5.059 , Sig. = 0.080) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบตนเอง

## สรุป

จากการศึกษาเรื่อง การสร้างความมุ่งมั่นในการให้บริการแบบ HEART MODEL ของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิด ความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่ายที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสูงสุด 3 อันดับแรก คือ

1. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร
2. ปัจจัยด้านการได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร

### 3. ปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน

ในขณะที่ผลการศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมอิสระที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่าย โดยหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รั้งพนักงานและ มีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระสูงสุด 3 อันดับแรก คือ

1. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร
2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
3. ปัจจัยด้านความรู้สึกรับรู้การเป็นตัวแทนขององค์กร

จากการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน , ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจาก , ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน , ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน , ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการ , ปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้า , ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร , ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกรับรู้การเป็นตัวแทนองค์กร และปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 1 ความสุขในการทำงานประจำวันและปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (3) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่ายในประเทศไทยจำนวน 566 คน โดยมีบทสรุปและอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่ายในประเทศไทย**

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานธุรกิจโรงแรมเป็นเพศหญิงจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 เพศชาย 164 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 และ LGBTQ+ 139 คนคิดเป็นร้อยละ 24.60 กลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกได้ คือ อายุ 21-25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 , 26-30 ปี จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 , 31-35 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 , 36-40 ปี จำนวน 52 คนคิดเป็นร้อยละ 9.20 , 41-45 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 และ 46-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 จะสังเกตได้ว่าโดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation-Y (อายุ 18-32 ปี)

ส่วนใหญ่พนักงานธุรกิจโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถามจะได้รับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 493 คน คิดเป็นร้อยละ 87.10 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 73 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 โดยมีความสัมพันธ์กับข้อมูลจากตาราง 1 ว่าส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation-Y (อายุ 18-32 ปี)

ประเภทธุรกิจโรงแรม พนักงานธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50 และ พนักงานโรงแรมเครือข่าย จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50

บทบาทหน้าที่ในงานปัจจุบันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม คือหัวหน้างาน/ฝ่าย/กลุ่มงาน ที่มีพนักงานในทีม จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 430 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00 โดยมีความสัมพันธ์กับข้อมูลจากตาราง 1 ว่าส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation-Y (อายุ 18-32 ปี)

จังหวัดที่พนักงานธุรกิจโรงแรมทำงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 , จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 41 , จังหวัดชลบุรีเขตการปกครองพิเศษพัทยาจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 , จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3 , จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 . จังหวัดภูเก็ต จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 และจังหวัดเชียงราย 6 คนคิดเป็นร้อยละ 1.10

ภูมิภาคของจำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามคือ ภาคเหนือ จำนวน 208 คนคิดเป็นร้อยละ 36.70 , ภาคกลาง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 41 , ภาคใต้ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 , ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3 , ภาคตะวันออก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 และภาคตะวันตก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90

แผนกที่พนักงานธุรกิจโรงแรมปฏิบัติงานในปัจจุบัน คือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 375 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 , แผนกต้อนรับ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 , แผนกแม่บ้าน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 , แผนกรักษาความปลอดภัย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 , แผนกการตลาดจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 และแผนกสปาจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 โดยแผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่มีจำนวนพนักงานสูงที่สุดรวมกันเป็นร้อยละ 92 จากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งสามารถอนุมานได้ว่าเป็นแผนกที่มีความต้องการพนักงานในตลาดแรงงานในอัตราที่สูง

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่าย  
และโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

1. คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงาน  
โรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่าย

ตาราง 11 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงาน  
โรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่าย

คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพัน ของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่าย		
ลำดับ	คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร	คำอธิบาย
1	หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติ ออกมาอย่างเป็นรูปธรรม	E nergy x Execution
2	หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงาน แผนกอื่นในองค์กร	R elationship
3	หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด	A wareness
4	หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่า ผลของการทำงานจะต้องออกมาดี	T rust = Teamwork
5	หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและ มี ความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความ ผิดพลาดของตน	H umility

จากตาราง 11 พบว่า จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในประเด็นด้าน  
คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเครือข่ายจำนวน 286 คน มี  
ความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมี  
แผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.96, S.D. = 0.201)  
รองลงมาคือ หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร ( $\bar{X}$  =

4.90, S.D. = 0.302) , หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ( $\bar{X}$  = 4.89, S.D. = 0.311) , หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี ( $\bar{X}$  = 4.81, S.D. = 0.392) , หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและ มีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน ( $\bar{X}$  = 4.75, S.D. = 0.435) ตามลำดับ

**ตาราง 12 คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ**

คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ		
ลำดับ	คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร	คำอธิบาย
1	หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและ มีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน	H umility
2	หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี	T rust = Teamwork
3	หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด	A wareness
4	หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร	R elationship
5	หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม	E nergy x Execution

จากตาราง 12 พบว่า การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในประเด็นด้านคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระจำนวน 280 คน มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยหัวหน้าที่มีความ

อ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.258) รองลงมาคือ หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.319) , หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.335) , หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.335) และหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.317) ตามลำดับ

## 2. ความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.093) , ปัจจัยด้านการได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.116) และปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.271) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่าย 3 อันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.275) , ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.366) , และปัจจัยด้านความสุขในการทำงานแต่ละวัน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.308) โดยภาพรวมของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมเครือข่าย คือ  $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .491

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.147) , ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.241) และปัจจัยด้านความความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กร ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.205) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่าย 3 อันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านการผ่อนคลายในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.236) , ปัจจัยด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.317) , และปัจจัยด้านความสุขในการทำงานแต่ละวัน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.316) โดยภาพรวมของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมอิสระ คือ  $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.622

### ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม เครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร ในปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน , ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจาก , ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน , ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน , ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการ , ปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้า , ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร , ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนองค์กร และปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 1 ความสุขในการทำงานประจำวันและปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### อภิปรายผล

ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่ายในประเทศไทย

ผลการศึกษาของงานวิจัยให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่ายในประเทศไทย จำนวน 566 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 เพศชาย 164 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 และ LGBTQ+ 139 คนคิดเป็นร้อยละ 24.60 จากข้อมูลดังกล่าวจะสังเกตได้ว่าปัจจุบันพนักงานที่ทำงานให้บริการในอุตสาหกรรมบริการมีความหลากหลายทางเพศเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับ Ong et al. (2020) ที่กล่าวว่า แท้จริงแล้วประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายและความเท่าเทียมทางเพศในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการได้เริ่มมีการศึกษามาตั้งแต่ในช่วงปี 1990 – 2000 หัวข้อการศึกษาความหลากหลายและความเท่าเทียมทางเพศเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเพราะตามโครงสร้างทางสังคมวัฒนธรรมและเพศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจนถึงยุคปัจจุบัน โดยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางเพศ หรือเพศทางเลือก LGBTQ เป็นกลุ่มคนที่มีอัตลักษณ์ทางเพศ หรือรสนิยมทางเพศที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ในสังคม โดยคำว่า LGBTQ ย่อมาจาก L - Lesbian กลุ่มผู้หญิงรักผู้หญิง , G - Gay



กลุ่มชายรักชาย , B - Bisexual หรือกลุ่มที่รักได้ทั้งผู้ชายและผู้หญิง , T - Transgender คือกลุ่มคนข้ามเพศ จากเพศชายเป็นเพศหญิง หรือเพศหญิงเป็นเพศชาย และ Q - Queer คือ กลุ่มคนที่พึงพอใจต่อเพศใดเพศหนึ่ง โดยไม่ได้จำกัดในเรื่องเพศและความรัก จากการศึกษาของ สกฤกษ์ ศักดิ์คำดวง (2021) พบว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรข้ามเพศได้ก้าวเข้ามามีบทบาทในการทำงานในสายงานบริการมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่องค์กรจะใช้พิจารณาการคัดสรรพนักงานที่เป็นบุคลากรข้ามเพศเข้ามาทำงานในองค์กร คือ ความสามารถในการทำงาน และประสบการณ์ทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาบุคลิกภาพเฉพาะบุคคลก็ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งในการตัดสินใจในการพิจารณาความเหมาะสม นอกจากนี้ในเรื่องของทัศนคติของบุคลากรก็เป็นปัจจัยอีกประการที่บางองค์กรพิจารณาเวลาที่มีผู้สมัครเข้ามา โดยให้เหตุผลว่าการที่ใครคนหนึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเดียวกันได้นั้นจะต้องมีความคิด ความตั้งใจในการทำงาน เพราะจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานนั้นออกมามีคุณภาพมากกว่าไม่ว่าจะเป็นเพศไหนก็ตาม ในขณะเดียวกันเมื่อบุคลากรข้ามเพศได้ผ่านการพิจารณาตามขั้นตอนต่างๆ ครบถ้วนแล้วท้ายที่สุดก็อาจจะยังไม่ได้ถูกตัดสินใจเข้ามาทำงาน ด้วยเหตุเพราะสำหรับบางองค์กรก็ยังคงต้องมีการให้ในส่วนของผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งก็ขึ้นอยู่กับนโยบายการคัดสรรของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป จึงสามารถสรุปได้ว่าการพิจารณาเข้าทำงานของธุรกิจที่พักแรมนั้นประกอบไปด้วยความสามารถ (Potential) , ประสบการณ์การทำงาน, บุคลิกภาพ , ทัศนคติ และนโยบายขององค์กร

นอกจากนี้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานทุกตำแหน่งที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่ายในประเทศไทย จำนวน 566 คน กลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกได้ คือ 21-25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 , 26-30 ปี จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 , 31-35 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 , 36-40 ปี จำนวน 52 คนคิดเป็นร้อยละ 9.20 , 41-45 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 และ 46-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 จะสังเกตได้ว่าโดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีช่วงอายุอยู่ใน Generation Y (อายุ 18-32 ปี) สอดคล้องกับ Onday (2016) กล่าวว่า ภายในองค์กรการทำงานจะแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานกลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ (Baby Boomer) , พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ซึ่งพฤติกรรมที่โดดเด่นของกลุ่มอายุเจนเนอเรชั่นวาย คือ การมีนิสัยที่สงสัยกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นรอบๆตัว และกลุ่มอายุเจนเนอเรชั่นวายจะเป็นกลุ่มที่เกิดในยุคของการ

เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มช่วงอายุที่มีความคาดหวังในการใช้ชีวิตค่อนข้างสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะต้องประสบความสำเร็จในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Robbins & Judge, 2018)

ในลักษณะการทำงานของกลุ่มอายุเจนเนอเรชั่นวายจะมีความกระตือรือร้นมีความคล่องแคล่วในการทำงานและชอบการเปลี่ยนแปลงที่จะนำชีวิตไปสู่สิ่งแวดล้อมที่ดีกว่าเดิม ส่งผลให้พนักงานกลุ่มอายุเจนเนอเรชั่นวายจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ มีพฤติกรรมการเปลี่ยนงานบ่อย หากได้รับข้อเสนอจากองค์กรใหม่ที่ดีกว่ามักจะลาออกจากองค์กรเดิมทันที ถึงแม้ว่าหน้าที่ที่ตนจะได้รับผิดชอบในองค์กรใหม่จะต้องใช้ทักษะที่ตนเองไม่ถนัดก็ตาม สุปรียา ม่วงรอด (2563) ได้กล่าวถึงแนวทางการรักษาพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรม พบว่า พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการค่าตอบแทนในการทำงานที่สูงขึ้นตามความสามารถในการทำงานของตน การได้ทำงานในองค์กรที่สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานจะส่งผลให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การได้ทำงานในองค์กรที่มีเส้นทางเติบโตความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนจะส่งผลให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรนั้น เนื่องจากการได้รับโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันกลุ่มคนอายุเจนเนอเรชั่นวายกำลังเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม เนื่องจากศักยภาพของคนรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานบริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่คนกลุ่มเบบี้ บูมเมอร์สและกลุ่มคนอายุเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เริ่มลดน้อยลง ส่งผลให้อาัตรากำลังในกลุ่มคนอายุเจนเนอเรชั่นวายกำลังจะกลายมาเป็นกลุ่มคนที่ครองตลาดแรงงาน แต่อย่างไรก็ตามในขณะนี้กลุ่มคนอายุเจนเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่ยังคงคนมีพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์การทำงานเพื่อให้รับโอกาสในการเติบโตในสายงานต่อไป

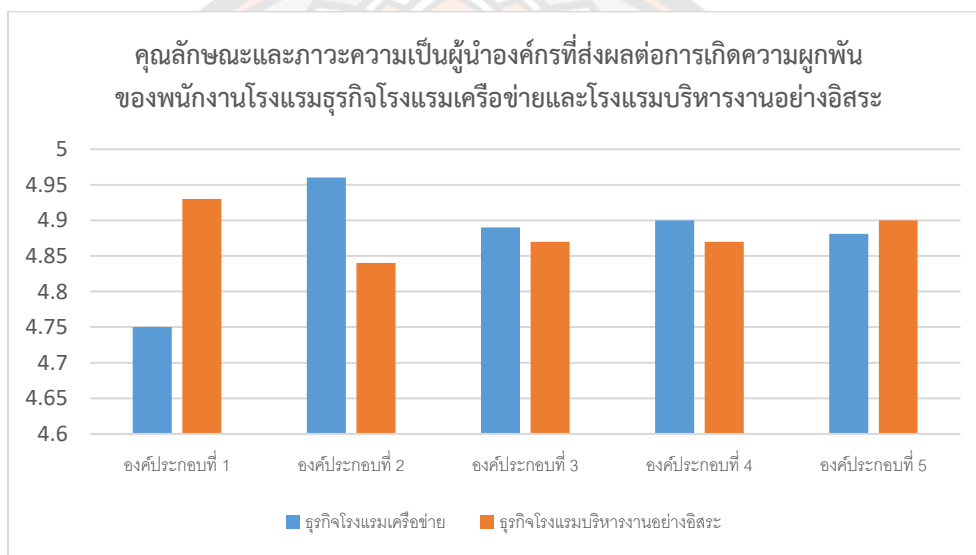
หากวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่แบ่งออกตามลักษณะของภูมิภาคของจำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามคือ ภาคเหนือ จำนวน 208 คนคิดเป็นร้อยละ 36.70 , ภาคกลาง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 41 , ภาคใต้ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 , ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3 , ภาคตะวันออก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 และภาคตะวันตก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน คือ ภาคเหนือ  $\bar{x} = 4.55$  , ภาคกลาง  $\bar{x} = 4.35$  , ภาคใต้  $\bar{x} = 4.19$  , ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  $\bar{x} = 4.24$  , ภาคตะวันออก  $\bar{x} = 4.45$  และ ภาคตะวันตก  $\bar{x} = 4.27$

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Robijn et al. (2020) ที่กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะมีผลต่อระดับความผูกพันกับองค์กร หากพนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสูง จะส่งผลให้โอกาสที่พนักงานผู้นั้นจะลาออกจากองค์กรที่ต่ำ เมื่อวิเคราะห์จากผลการวิจัยจะทำให้ทราบว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระทุกภูมิภาค พนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระที่ทำงานอยู่ในภาคใต้ของประเทศไทยจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในอันดับสุดท้าย จึงทำให้ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปรับปรุง ระบบการทำงานขององค์กรเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นการลดโอกาสการลาออกของพนักงานในองค์กรนั่นเอง



**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1** คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

จากการศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ พบว่า จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในประเด็นด้านคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเครือข่ายจำนวน 286 คน มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมอิสระจำนวน 280 คน มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังภาพ



**ภาพ 4** คุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

องค์ประกอบที่ 1 = หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน

องค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบที่ 3 = หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด

องค์ประกอบที่ 4 = หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร

องค์ประกอบที่ 5 = หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ว่าไม่ว่าพนักงานจะทำงานในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายหรือโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระย่อมให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรเหมือนกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Petkovski (2012) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำและทักษะที่จำเป็นในอุตสาหกรรมบริการไว้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานในธุรกิจท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการควรจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้, วัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานในทีมและการเข้าใจธรรมชาติของความหลากหลายในการดำรงชีวิตของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี การที่ผู้นำมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการส่งมอบข้อมูลที่ถูกต้องให้กับพนักงานนอกเหนือจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือกับผู้นำแล้วยังส่งผลให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจจากพนักงานในทีมเช่นกัน นอกจากนี้ปัจจุบันจุดเน้นของคุณลักษณะผู้นำในอุตสาหกรรมบริการที่ควรมีเพิ่มเติมคือการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการมีทักษะออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับความถนัดของพนักงานในทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารทีมที่ดีผู้นำควรจะต้องมีทักษะในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เนื่องจากทักษะนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือแก้ไขปัญหากับสถานการณ์ที่ไม่เคยพบมาก่อนให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในทีมเกิดความมั่นใจในผู้นำของตนเองว่าไม่ว่าการทำงานจะพบเจอปัญหาหรืออุปสรรคใด ปัญหาเหล่านั้นจะถูกแก้ไขได้จากการนำทางที่ถูกต้องจากผู้นำของตน (Cherniss & Goleman, 2001)

แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยด้านคะแนนค่าเฉลี่ยของการศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานโรงแรมธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระมีลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยของ 5 องค์ประกอบที่แตกต่างกันซึ่งสามารถอภิปรายแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเครือข่ายได้ให้คะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.201) ในองค์ประกอบที่ 2 หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) กล่าวคือ ลักษณะการบริหารงานในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายจะเป็นการดำเนินธุรกิจด้วยการบริหารงานที่มีมาตรฐานของระบบและความซับซ้อนที่ต้องมีการวางระบบการบริหารงานที่สามารถนำไปใช้บริหารธุรกิจโรงแรมที่จัดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกแห่งนี้ ทำให้เสน่ห์ของการดำเนินธุรกิจนี้คือการส่งมอบคุณลักษณะการให้บริการที่มีความเฉพาะตัวไปยังโรงแรมใน

เครือข่าย มาตรฐานการให้บริการถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรมเครือข่าย ความน่าสนใจของการบริหารงานโรงแรมเครือข่ายจุดเด่นของการบริการคือการส่งมอบมาตรฐานการให้บริการที่มีประสิทธิภาพการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งไม่ว่าแขกจะเข้าพักโรงแรมใดก็ตามในเครือก็จะได้รับคุณภาพและการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ว่าแขกผู้รับบริการจะเข้ามาใช้บริการโรงแรมเครือข่ายในสถานที่แห่งใด แขกผู้นั้นจะได้รับการบริการที่มีมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ดังนั้นการให้บริการที่มีมาตรฐานเดียวกันจะกลายเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการสร้างความจงรักภักดีของแขกผู้มาใช้บริการและยังสามารถสื่อถึงความเป็นมืออาชีพในการทำงานของพนักงานได้เช่นกัน (Robijn et al., 2020) ด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการให้บริการดังกล่าวส่งผลให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งในด้านทัศนคติในการทำงานและการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นเหตุให้พนักงานในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 2 หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Madrid et al. (2016) ที่พบว่า ทัศนคติและการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพนักงานในทีม กล่าวคือ หากผู้นำบริหารทีมด้วยทัศนคติในการทำงานที่ดี มีพลังงานด้านบวกส่งไปยังพนักงานในทีม จะส่งผลให้พนักงานในทีมเกิดความรู้สึกมีความสุขในการทำงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การที่ผู้นำมีการวางแผนการทำงานและการสื่อสารภายในทีมที่ชัดเจนจะส่งผลให้พนักงานในทีมเข้าใจเป้าหมายในการทำงานและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้นำได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ (Onday, 2016)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระให้ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.93, S.D. = 0.258) ในองค์ประกอบที่ 1 หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility) กล่าวคือ ลักษณะการบริหารงานในธุรกิจโรงแรมบริหารงานแบบอิสระจะเป็นการดำเนินธุรกิจลักษณะครอบครัวเจ้าของกิจการหรือสมาชิกในครอบครัวจะเป็นผู้บริหารงานด้วยตนเองโดยอิสระ และมีตำแหน่งการบริหารสูงสุดในโรงแรมเป็นผู้วางนโยบาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนกำหนดทิศทางในการบริหารและมีอำนาจในการควบคุมสั่งการในทุกด้าน จุดเด่นของการให้บริการโรงแรมบริหารงานแบบอิสระคือการบริการที่ไม่เป็นพิธีการมากนัก แต่สามารถดูแลเอาใจใส่แขกอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีการเสนอการบริการในแบบที่เป็นเฉพาะบุคคลได้เป็นอย่างดี ในด้านการบริหารจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำความคิด

สร้างสรรค์ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานบริการได้ทันที แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจโรงแรมบริหารงานแบบอิสระจะมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนที่จะถูกจัดสรรปันส่วนไปยังแผนกต่างๆ รวมไปถึงงบประมาณในการจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพก็จะถูกจำกัดด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้โดยส่วนใหญ่ผู้นำของแผนกต่างๆ จึงมีบทบาทหน้าที่สำคัญเป็นอย่างมากที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการให้บริการแก่พนักงานในทีม ส่งผลให้คุณลักษณะผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตนเป็นคุณลักษณะที่พนักงานโรงแรมบริหารงานแบบอิสระให้ความสำคัญมากที่สุด สอดคล้องกับ Hyman (2018) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนในทางจิตวิทยาจะเป็นผู้ที่มีมีลักษณะนิสัยที่จะไม่คิดว่าตนเองเป็นผู้ที่เก่งที่สุดแต่จะเป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นมีความจริงใจ ความยุติธรรม ความสัตย์ซื่อ ความไม่อึดอัด และยึดถือความถูกต้องเป็นสำคัญ ส่งผลให้ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกถึงกำแพงที่ขวางกั้นในความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้นำของตน พนักงานจะมีความกล้าที่จะพูดคุยหรือให้ข้อเสนอแนะในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นกันเองกับผู้นำของตน ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานในทีมมีความผ่อนคลายมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาด้านคะแนนค่าเฉลี่ยของการศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำจากพนักงานในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระที่ให้คะแนนความสำคัญสูงสุดในองค์ประกอบที่ 1 หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ว่า คุณลักษณะคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่โดดเด่นที่พนักงานโรงแรมต้องการมีความแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับการบริหารธุรกิจ กล่าวคือคุณลักษณะและ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในโรงแรมเครือข่ายจะต้องมีคุณลักษณะที่ชัดเจนในด้านองค์ประกอบที่ 2 คือ หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) มากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ของ HEART Model ในขณะที่คุณลักษณะและ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระต้องโดดเด่นในองค์ประกอบที่ 1 หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility) มากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ของ HEART Model จากข้อมูลดังกล่าวส่งผลให้แผนกทรัพยากรบุคคลของแต่ละธุรกิจโรงแรมที่มีความแตกต่างกันในด้านของนโยบายการบริหารองค์กร สามารถผลการศึกษานี้ไปพัฒนาพนักงานที่เป็นผู้นำให้มีคุณลักษณะความต้องการของพนักงานในองค์กรได้ เมื่อผู้นำได้มีการพัฒนาความสามารถที่ถูกจุด

จะส่งผลให้พนักงานในทีมเกิดความเคารพในตัวผู้นำของตนเองและเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงานและมีความผูกพันในการทำงานมากขึ้นเช่นเดียวกัน

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2** ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

**อภิปรายผลการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ**

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร องค์ประกอบที่ 1 ด้านหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน ซึ่งอภิปรายได้ว่า หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรในด้านองค์ประกอบที่ 1 ด้านหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน

เมื่อวิเคราะห์ผลค่าเฉลี่ยของคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า คะแนนค่าเฉลี่ยของโรงแรมเครือข่าย ในองค์ประกอบที่ 1 ด้านหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน คือ  $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.435 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนในอันดับสุดท้ายขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้านจากฝั่งของธุรกิจโรงแรมเครือข่าย สะท้อนให้เห็นว่า ด้วยการบริหารงานของโรงแรมเครือข่ายที่มีมาตรฐานการให้บริการและมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนส่งผลให้พนักงานโรงแรมเครือข่ายมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่จะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมควรจะต้องเป็นผู้นำที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม มีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร และมีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการ



ทำงานจะต้องออกมาดี แต่ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตนเป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากในการทำงานจะมีระบบและมาตรฐานในการทำงานที่ควบคุมอย่างเคร่งครัด สุดท้ายแล้วการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทำงานของผู้นำก็ยังคงต้องยึดหลักการบริหารงานจากบริษัทมาก่อนเสมอ

ในขณะที่ผลค่าเฉลี่ยของคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า คะแนนค่าเฉลี่ยของโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ ในองค์ประกอบที่ 1 ด้านหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงานและมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน คือ  $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.258 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดอันดับแรกในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านจากฝั่งของธุรกิจโรงแรมบริหารงานแบบอิสระ สะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะการบริหารงานในธุรกิจโรงแรมบริหารงานแบบอิสระจะเป็นการดำเนินธุรกิจลักษณะครอบครัวเจ้าของกิจการหรือสมาชิกในครอบครัวจะเป็นผู้บริหารงานด้วยตนเองโดยอิสระ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจโรงแรมบริหารงานแบบอิสระจะมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนที่จะถูกจัดสรรปันส่วนไปยังแผนกต่างๆ รวมไปถึงงบประมาณในการจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพก็จะถูกจำกัดด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้โดยส่วนใหญ่ผู้นำของแผนกต่างๆ จึงมีบทบาทหน้าที่สำคัญเป็นอย่างมากที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการให้บริการแก่พนักงานในทีม ส่งผลให้คุณลักษณะผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตนเป็นคุณลักษณะที่พนักงานโรงแรมบริหารงานแบบอิสระให้ความสำคัญมากที่สุด โดยผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของโครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจโรงแรมบริหารงานอิสระ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร ในองค์ประกอบต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution)

องค์ประกอบที่ 3 = หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด (Awareness)

องค์ประกอบที่ 4 = หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร (Relationship)

องค์ประกอบที่ 5 = หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี (Trust = Teamwork)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ว่า หากพนักงานโรงแรมทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรในองค์ประกอบที่ 2 ถึง องค์ประกอบที่ 5

### **อภิปรายผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร**

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานแบบอิสระ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 1 ความสุขในการทำงานประจำวัน และ ปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบตนเอง โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

หากพิจารณาองค์ประกอบของ ปัจจัยที่ 1 ความสุขในการทำงานประจำวัน หมายถึง ความสุขในการทำงานประจำวันที่เกิดขึ้นของพนักงาน ซึ่งพนักงานจะมีความสุขเมื่อได้มาทำงานพบปะกับเพื่อนร่วมงานและแขกผู้มาใช้บริการและมีความรู้สึกสนุกเพลิดเพลินไปกับการทำงานโดยไม่มีความรู้สึกกังวลใดๆ และสามารถจัดการกับความเครียดและความกดดันจากการทำงานในแต่ละวันได้ และ ปัจจัยที่ 11 การตรวจสอบตนเอง หมายถึง ในขณะที่พนักงานทำงานให้บริการเมื่อพนักงานมีความรู้สึกถึงแรงกดดันจากการทำงาน พนักงานจะมีความสามารถในการจัดการความเครียดนั้นได้ นอกจากนี้พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานโดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และสามารถทำงานร่วมกับพนักงานในทีมและพนักงานต่างแผนกได้ดี จากข้อมูลดังกล่าวจะสังเกตเห็นได้ว่าทั้งสองปัจจัยเป็นปัจจัยที่เกิดมาจากอุปนิสัยเฉพาะตัวบุคคลซึ่งไม่ว่าพนักงานจะทำงานในธุรกิจโรงแรมประเภทใดจะไม่มีผลต่ออุปนิสัยส่วนตัวในปัจจัยดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของ Franěk & Večeřa (2008) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยเฉพาะบุคคลของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าอุปนิสัยและภาวะทางอารมณ์เชิงบวกของพนักงานเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล พนักงานที่มีอุปนิสัยเห็นอกเห็นใจผู้อื่น , มีพลังงานด้านบวกในการทำงานจะส่งผลให้พนักงาน

บุคคลนั้นมีความสุขในการทำงานและมีการจัดการกับปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดีซึ่งสถานที่ทำงานจะไม่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งอุปนิสัยดังกล่าวของพนักงานผู้นั้น จากผลการศึกษาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ได้ว่า พนักงานที่มีอุปนิสัยและภาวะทางอารมณ์เชิงบวกจะส่งผลให้พนักงานผู้นั้นมีความสุขในการทำงานและมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งไม่ว่าจะพนักงานผู้นั้นจะทำงานที่ใดสถานที่ทำงานจะไม่มีอิทธิพลต่ออุปนิสัยเฉพาะบุคคลนั้นๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจโรงแรม (ธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและธุรกิจโรงแรมเครือข่าย) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน , ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร , ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน , ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน , ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน , ปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน , ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร , ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนองค์กรและปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร สามารถเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมได้ดังนี้

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร	โรงแรมเครือข่าย		โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน	4.88	0.271	4.66	0.386
ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร	4.97	0.116	4.47	0.271
ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน	4.14	0.275	4.05	0.236
ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.61	0.382	4.79	0.241
ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	4.39	0.337	4.60	0.306
ปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	4.37	0.465	4.56	0.457
ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร	4.26	0.366	4.11	0.317
ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กร	4.73	0.263	4.69	0.205
ปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร	4.98	0.093	4.91	0.147

จากตาราง 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของโรงแรมเครือข่ายที่สูงกว่าโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ คือ ปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน , ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร , ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน , ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร , ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กรและปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารงานธุรกิจโรงแรมเครือข่ายที่มีระบบ ระเบียบ และมาตรฐานในการทำงานตลอดจนมาตรฐานในการดูแลพนักงานในองค์กร การได้เปรียบทางด้านงบประมาณในการบริหารธุรกิจจะส่งผลให้โรงแรมเครือข่ายมีความพร้อมของอุปกรณ์เป็นอย่างมาก พนักงานจะเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจพร้อมให้บริการแก่แขกได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้การที่องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานยังส่งผลถึงพลังงานด้านบวกในการทำงานซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ทำงานที่สร้างคุณค่าให้กับชีวิตการทำงาน ด้วยความที่

มีโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนการจัดสรรพนักงานให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและในแต่ละช่วงเวลาการทำงานพนักงานสามารถจัดตารางงานให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้สะดวกกว่าส่งผลให้พนักงานเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมากยิ่งขึ้น ในส่วนของการให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง เมื่อองค์กรได้เห็นความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณในด้านการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานในองค์กรจึงส่งผลให้พนักงานโรงแรมเครือข่ายเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับโอกาสเพิ่มพูนความรู้และได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งทำให้พนักงานสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถือเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านคุณสมบัติสำหรับการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งเพื่อเติบโตในสายงานบริการและด้วยการทำงานภายใต้องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่ดีดังกล่าวส่งผลให้พนักงานโรงแรมเครือข่ายเกิดความจงรักภักดีกับองค์กรไม่คิดจะลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่นในสายงานเดียวกันและมีความเต็มใจที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งคะแนนเฉลี่ยด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายมีค่าเฉลี่ย คือ  $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .491 แปลผลได้ว่ามีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระที่สูงกว่าโรงแรมเครือข่าย คือ ปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน , ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน และปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารงานในธุรกิจโรงแรมบริหารงานอิสระที่มีการบริหารงานในลักษณะครอบครัว พนักงานในองค์กรสามารถพูดคุยกับผู้นำของตนได้อย่างเป็นกันเองมีพิธีรีตองน้อยกว่าส่งผลพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ , พนักงานในแผนกและต่างแผนกในองค์กรซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบในการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรมากกว่าโรงแรมเครือข่ายที่มีการบริหารงานที่มีโครงสร้างองค์กรชัดเจนและมีระเบียบมาตรฐานการทำงานให้บริการที่เข้มงวดกว่าแต่อย่างไรก็ตามภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยด้านปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน , ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร , ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน , ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร , ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กรและปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร มีคะแนนน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานโรงแรมเครือข่ายจึงส่งผลให้คะแนนเฉลี่ยด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบริหารงานอิสระมีค่าเฉลี่ยที่  $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.622 แปลผลได้ว่ามีความพึงพอใจระดับมาก

ความแตกต่างกันในด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่าการบริหารงานที่แตกต่างกันของธุรกิจโรงแรมจะส่งผลต่อความเห็นของพนักงานในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของโรงแรม

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมสำหรับแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร จากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม

จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าพนักงานโรงแรมที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารงานที่แตกต่างกัน ในแง่ของคุณสมบัติของคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรพนักงานโรงแรมเครือข่ายและ พนักงานโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้ใดก็ตามที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานควรจะต้องมีคุณสมบัติครบทั้ง 5 องค์ประกอบของ HEART Model ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 = หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รั้งพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility)

องค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution)

องค์ประกอบที่ 3 = หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้โอกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด (Awareness)

องค์ประกอบที่ 4 = หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร (Relationship)

องค์ประกอบที่ 5 = หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี (Trust = Teamwork)

แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารงานที่แตกต่างกันส่งผลให้คะแนนค่าเฉลี่ยของการจัดลำดับการให้ความสำคัญของคุณสมบัติครบทั้ง 5 องค์ประกอบของ HEART Model มีความแตกต่างเช่นเดียวกัน ดังนั้นแล้วแผนกทรัพยากรบุคคลจะต้องรับผิดชอบหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมของผู้หน้าที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานให้มีคุณสมบัติดังกล่าว โดยการใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในองค์กร ซึ่ง

สามารถดำเนินการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้นำระดับหัวหน้างานเพื่อให้มีคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กร ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาหัวหน้างานสำหรับธุรกิจโรงแรมเครือข่าย

สำหรับโรงแรมเครือข่าย พนักงานได้ให้ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution) สูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งวิธีการสร้างความผูกพันในการทำงานของพนักงานที่เกิดจากหัวหน้างานนั้น จากการศึกษาของ ประหยัด ปาลกะวงษ์ ณ ออยุธยา (2561) กล่าวว่า พนักงานในระดับตำแหน่งหัวหน้างานของสายงานในธุรกิจโรงแรม ในด้านการปฏิบัติการให้บริการนอกจากทักษะการทำงานแล้วจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความมั่นใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน นอกจากนี้หัวหน้างานควรมีความรู้เชิงวิชาการด้วยเช่นกัน เพื่อใช้หลักการในการทำงานมาส่งเสริมภาพลักษณ์ของตำแหน่งหัวหน้างานและ ทำให้พนักงานในทีมไม่มีข้อโต้แย้งในการทำงาน โดยทักษะที่ใช้สำหรับหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม จากการศึกษาของ Ferraro et al. (2018) ที่ได้เสนอกลยุทธ์ในการทำงานที่สามารถนำเอาหลักการ / นโยบาย การทำงาน มาปฏิบัติออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตั้งแนวทางการวิเคราะห์ดัง ต่อไปนี้



### ภาพ 5 กลยุทธ์ในการทำงานที่สามารถปฏิบัติออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากภาพ 5 แผนกทรัพยากรบุคคลโรงแรมเครือข่ายที่ต้องการพัฒนาผู้นำระดับหัวหน้างานให้ตรงตามความต้องการของพนักงานที่ต้องการหัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม สามารถจัดโครงการอบรมให้กับพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้นำระดับหัวหน้างาน ต้องได้รับการเข้าอบรมภายใต้โครงการที่เกี่ยวข้องกับ Leadership Training Program ผ่านกระบวนการพัฒนาตนเอง ตามการศึกษาของ Ferraro et al. (2018) เพื่อให้พนักงานที่จะขึ้นมามีตำแหน่งหัวหน้างานได้มีการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์ความรู้และการปฏิบัติงาน Ferraro et al. (2018) ได้แบ่งกระบวนการของการสร้างกลยุทธ์ในการทำงานที่สามารถปฏิบัติออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมออกเป็น 4 กระบวนการ พร้อมทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์การทำงาน 2 ระยะ ซึ่งแผนกทรัพยากรบุคคลของโรงแรมเครือข่ายสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทการทำงานของธุรกิจโรงแรมได้ ดังนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานในปัจจุบัน คือ ขั้นตอนกระบวนการแรกที่พนักงานที่จะขึ้นมามีตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างาน เกิดการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ในการทำงาน ณ ปัจจุบันของตนเองว่าตนเองมีความพร้อมของประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่



กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์ คือ พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างานจะต้องมีการยึดธรรมาภิบาลในการทำงาน ซึ่งหมายถึงเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ เช่น พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างาน ต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้พนักงานในทีมเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหัวหน้างาน ซึ่งจะทำให้เกิดพนักงานในทีมการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวว่าจะต้องมีการทำงานไปในทิศทางใดด้วยเช่นกัน

กระบวนการที่ 2 การตั้งทิศทางการทำงาน คือ พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างานต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของบทบาทและหน้าที่ของการทำงาน พนักงานในทีม มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการทำงานโดยอาศัยความถนัดเฉพาะทางที่โดดเด่นของพนักงานในทีมในการมอบหมายหน้าที่งานให้ถูกต้องและเหมาะสมกับความสามารถ มีการพัฒนา / ปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน และการตรวจสอบการทำงานที่มีมาตรฐานและความเป็นธรรมให้กับพนักงานในทีม

กระบวนการที่ 3 การลงมือปฏิบัติ คือ พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างาน จะต้องมีการพิจารณากิจกรรมการทำงานและการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการสื่อสารในทีม , การสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กรกับพนักงานต่างแผนก มีการมอบโอกาสในการฝึกอบรมพนักงานในทีมอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันและมีการปรับตัวทางด้าน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานและนโยบายการทำงาน

กระบวนการที่ 4 การพัฒนาตนเอง คือ พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างาน จะต้องมีการตื่นตัวในการทำงาน มีการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงาน การมองหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง และต้องมีการพัฒนาทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานให้กับพนักงานในทีมเพื่อให้พนักงานในทีมสามารถทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานในอนาคต คือ ขั้นตอนกระบวนการสุดท้ายที่พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างาน ได้มีการวางแผนทิศทางการทำงาน / ข้อปฏิบัติ ว่าในอนาคตของการทำงานผลของการวางแผนทั้ง 4 กระบวนการจะส่งผลไปใน

ทิศทางใดและมีรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานที่จะเกิดในอนาคตอย่างไร เพื่อให้การทำงานสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี

## 2. การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาหัวหน้างานสำหรับธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ

สำหรับโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ พนักงานได้ให้ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 1 = หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility) สูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งวิธีการสร้างความผูกพันในการทำงานของพนักงานให้ตรงตามความต้องการของพนักงานที่ต้องการหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตนที่เกิดจากหัวหน้างาน จากการศึกษาของ พบว่า คุณสมบัติของคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำองค์กรที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตนถึงแม้ว่าจะเป็นคนลักษณะที่เป็นนามธรรม แต่สามารถฝึกฝนและพัฒนาให้คุณลักษณะนี้เกิดขึ้นในตัวของพนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างาน ได้ จากการศึกษาของ Caldwell & Clapham (2003) ได้พบวิธีการดึงคุณลักษณะความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน ผ่านขั้นตอนทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุผล (The Theory of Reasoned Action - TRA) เป็นทฤษฎีที่คิดค้นโดย Fishbein & Ajzen (1975) ซึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมโดยทั่วไปของมนุษย์ว่าการกระทำทุกอย่างของมนุษย์เกิดจากการใช้เหตุผลและข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะกระทำ หรือไม่กระทำการสิ่งใด ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนกระบวนการเกิดคุณลักษณะของหัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน ได้ดังนี้

1. พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างานจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นและตระหนักรู้ถึงการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้อื่นเสมอ

2. พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างานจะต้องการมีอารมณ์และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการใช้อุปนิสัยความอ่อนน้อมถ่อมตนในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3. พนักงานที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างานจะต้องรู้จักการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้อื่น

4. พนักงานที่จะขึ้นมำดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือ ผู้นำระดับหัวหน้างานจะต้องมีการแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนของตนเองในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสมำเสมอ

นอกจากการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาหัวหน้างานสำหรับธุรกิจโรงแรมดังกล่าวแล้ว ทั้งธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ ควรมีการประชุมระหว่างฝ่ายผู้บริหารกับผู้จัดการแผนก / หัวหน้าแผนก และหัวหน้างานอย่างสมำเสมอ โดยอาจจะมีการประชุมเพื่อชี้แจงข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งรายเดือนและราย 15 วัน เนื่องจากหัวหน้างานต้องการความชัดเจนการสื่อสารจากองค์กรและผู้บริหารเพื่อที่จะนำสารที่ได้รับไปถ่ายทอดให้พนักงานในทีมได้ ซึ่งการสื่อสารที่ไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการเกิดความผูกพันในงานของพนักงาน การสื่อสารในองค์กรคือการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกแผนกในองค์กร ทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ด้วยกระบวนการพูด การเขียน โดยมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กรทำให้เกิดความร่วมมือและ การประสานงานที่ดี นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยเหตุนี้หัวหน้างานจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จของทีมและองค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยทำให้หัวหน้างานสามารถบริหารจัดการพนักงานในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร สำหรับธุรกิจโรงแรมเครือข่ายจากการศึกษาที่พบจุดอ่อนในด้านปัจจัยที่ 5 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน , ปัจจัยที่ 6 การให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน และปัจจัยที่ 7 ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรมของธุรกิจโรงแรมเครือข่าย จากจุดอ่อนดังกล่าว ผู้นำระดับหัวหน้างานของโรงแรมเครือข่ายสามารถเสนอการจัดโครงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานแผนกเดียวกันและต่างแผนก จากจัดสรรเวลาให้พนักงานให้มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดขึ้นอย่างเป็นประจำ สมำเสมอ การวางแผนโครงการที่ดีเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้โดยไม่รบกวนเวลาทำงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายไม่กังวลต่อภาระงานที่ต้องผิตชอบให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดและมีความสุขในช่วงเวลาเหล่านั้นอย่างแท้จริงจะส่งผลให้พนักงานเปิดใจ

ในการทำงานความรู้จักและเรียนรู้เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกันและต่างแผนกซึ่งจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

สำหรับธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระจากการศึกษาที่พบจุดอ่อนด้านปัจจัยที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน , ปัจจัยที่ 3 การได้รับความสำคัญหรือการชื่นชมจากองค์กร , ปัจจัยที่ 4 การผ่อนคลายในการทำงาน , ปัจจัยที่ 8 การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร , ปัจจัยที่ 9 ความรู้สึกการเป็นตัวแทนขององค์กรและปัจจัยที่ 10 การปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรมของธุรกิจโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ จากจุดอ่อนดังกล่าว ผู้นำระดับหัวหน้างานของโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระสามารถใช้จุดเด่นของการบริหารธุรกิจคือการบริหารแบบครอบครัวเข้ามาช่วยแก้ไขจุดอ่อนในปัจจุบันที่กล่าวมาได้ ความถ้อยทีถ้อยอาศัย ความเกื้อกูลกันในระบบของครอบครัวจะส่งผลให้พนักงานมีความยินดีที่จะช่วยเหลือการทำงานกันและกันมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

นอกจากจะศึกษาความสัมพันธ์ประเภทของธุรกิจโรงแรมที่แบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรมระหว่างธุรกิจโรงแรมที่แบ่งธุรกิจโรงแรมออกเป็น 2 ประเภทคือ โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระและโรงแรมเครือข่ายแล้ว การสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานควรศึกษาเชิงลึกถึงการแบ่งประเภทโรงแรมตามลักษณะตามระดับการบริการ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้ โรงแรมห้าดาวหรือโรงแรมหรู , โรงแรมที่มีระดับการบริการปานกลางหรือ 3 ถึง 4 ดาว , โรงแรมแบบประหยัดหรือ Budget Hotels เนื่องจากคุณภาพการให้บริการจะมีผลต่อการบริหารงานโครงสร้างองค์กร งบประมาณ ระเบียบ ระบบ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ในการให้บริการเช่นกัน

## สรุป

การวิจัย การสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจากภาวะผู้นำองค์กร มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (3) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรจากคุณลักษณะและภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงแนวทางการสร้างความผูกพันในองค์กรเพื่อการธำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมบริหารงานแบบอิสระที่ต้องสร้างความได้ผูกพันในองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแผนกทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญกับการคัดสรรพนักงานที่มีคุณสมบัติทั้ง 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Brandon & Katherine (2013) เพื่อให้มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งและส่งผลต่อการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานองค์กร โดยคุณลักษณะทั้ง 5 องค์ประกอบของคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กร ประกอบไปด้วย

องค์ประกอบที่ 1 = หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รั้งพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน (Humility)

องค์ประกอบที่ 2 = หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (Energy x Execution)

องค์ประกอบที่ 3 = หัวหน้าที่ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและพนักงานในทีม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทีมและให้ออกาสพนักงานได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด (Awareness)

องค์ประกอบที่ 4 = หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทีมและพนักงานแผนกอื่นในองค์กร (Relationship)

องค์ประกอบที่ 5 = หัวหน้าที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานในทีมได้ลงมือทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองและมีความไว้วางใจว่าผลของการทำงานจะต้องออกมาดี (Trust = Teamwork)

เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะตามความต้องการของพนักงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแล้วจะไม่คิดลาออกไปทำงานกับธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามด้วยความแตกต่างของโครงสร้างองค์กร เป้าหมายและวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจส่งผลให้ความแตกต่างนี้มีผลต่อความโดดเด่นของคุณลักษณะและภาวะผู้นำขององค์กรตามความต้องการของพนักงานในโรงแรมแต่ละประเภทเช่นเดียวกัน

โดยโรงแรมเครือข่ายพนักงานได้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีองค์ประกอบด้านที่ 2 หัวหน้าที่มีทัศนคติด้านบวกและมีแผนงานที่สามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม มากที่สุด ดังนั้น แผนกทรัพยากรบุคคลของโรงแรมเครือข่ายจะต้องคัดสรรพนักงานที่โดดเด่นในด้านทัศนคติการที่ส่งมอบพลังงานด้านบวกให้กับพนักงานในทีมและมีความสามารถที่โดดเด่นในด้านการวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพและพนักงานในทีมสามารถปฏิบัติตามได้จริง เพื่อให้ได้รับโอกาสการเติบโตในสายอาชีพและขึ้นมาเป็นผู้นำของพนักงานในทีม

ในขณะที่โรงแรมบริหารงานอิสระพนักงานได้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีองค์ประกอบด้านที่ 1 หัวหน้าที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน และมีความยินดีที่จะเปิดกว้างทางความคิดรู้จักการยอมรับความผิดพลาดของตน มากที่สุด ดังนั้น แผนกทรัพยากรบุคคลของโรงแรมบริหารงานอิสระจะต้องคัดสรรพนักงานที่มีความโดดเด่นในด้านการมีอุปนิสัยที่เปิดกว้างทางความคิดไม่ถือตนเป็นใหญ่ ไม่ยึดเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นที่ตั้งแต่ต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้พูดคุยด้วย เพื่อให้ได้รับโอกาสการเติบโตในสายอาชีพและขึ้นมาเป็นผู้นำของพนักงานในทีม

ความแตกต่างระหว่างของรูปแบบการบริหารงานธุรกิจโรงแรมส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กรของโรงแรมเช่นกัน หากได้รับการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดจะทำให้พนักงานทั้งในโรงแรมเครือข่ายและโรงแรมอิสระเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมส่งผลถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร พนักงานจะเกิดความสุขในการทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่คิดลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น ส่งผลให้องค์กรสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

- Abdulwahab S Bin Shmailan, B. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Business Management Economic*.
- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employees job satisfaction. 3(2), 94.
- Ali, M., H, A. R, Mus , J., B, & Baharuddin, L. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. *International Journal of Education and Research*, 5(10), 71-88.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. B. (2016). Exploring Different Operationalizations of Employee Engagement and Their Relationships With Workplace Stress and Burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), 163–195.
- Armstrong, M. (2009). *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Atwater, L., E , & Brett, J., F. (2006). 360-degree feedback to leaders. *Group and Organization Management*, 31(5), 578-600.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556
- Beck, R., & Harter, J. (2015). Managers account for 70% of variance in employee engagement. *Business Journal April 21*.
- Boondarig , R., & Manat, C. (2010). Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts.
- Brandon, J., Katherine, F., & Roden. (2013). *Hospitality from the Heart: Engage Your Employees, Deliver Extraordinary Service, and Create Loyal Guests*: Beaver's Pond Press.

- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. 12.
- Caldwell, C., & Clapham, S. (2003). Organizational Trustworthiness: An International Perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349-364. doi: 10.1023/A:1027370104302
- Calinaud, V., Kokkranikal, J., & Gebbels, M. (2021). Career advancement for women in the British hospitality industry: The enabling factors. *Work, Employment and Society*, 35(4), 677-695.
- Center for Advanced Human Resource Studies. (2010). *Getting to know you: Self-awareness is key for high-performing, adaptive teams*: NY: Cornell University: ILR School.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations.
- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 67-76.
- Connell, J., Page, S. J., & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management*, 46(283-298). doi: doi:10.1016/j.tourman.2014.06.013
- Correia de Sousa, M., J., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M., & Kelly, D. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of personality and social psychology*, 92, 1087-1101. doi: 10.1037/0022-3514.92.6.1087
- Dusek, G., Ruppel, C., Yurova, Y., & Clarke, R. (2014). The Role of Employee Service Orientation in Turnover in the U.S. Hotel Industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 1, 7-27.
- Farber, S. (2004). *The radical leap. A personal lesson in extreme leadership*: Chicago.
- Ferraro, F., Argüelles, J., & Maoret, M. (2018). A Road Map for Successful Strategy



- Execution: Strategic Leadership. *IESE Insight*, 44-51. doi: 10.15581/002.ART-3127
- Fourth Company. (2022). Hospitality Headcount Hits Two Year High – but Leaver Rate Remains Major Cause for Concern.
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal Characteristics and Job Satisfaction. *E a M: Ekonomie a Management*, 11, 63-76.
- Friedrich, T., L, Vessey, W., B , Schuelke, M., J, Ruark, G., A , & Mumford, M. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20, 933-958.
- Gavin, J., H, & Mason, R., O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*: New York: NY, England: Bantam Books, Inc.
- Goleman , D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*: New York: Bantam Book.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). *Why people really quit their jobs*, *Harvard Business Review*.
- Griffin, M., Parker, S., & Mason, C. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *The Journal of applied psychology*, 95, 174-182. doi: 10.1037/a0017263
- Gruman, J., A, & Saks, A., M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 750-756.
- Heskett, J., W. E. Sasser Jr., & L. Schlesinger. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*.
- Hyman , J. (2018). Why Humble Leaders Make The Best Leaders (Publication no. <https://www.forbes.com/sites/jeffhyman/2018/10/31/humility/?sh=2ef7fac1c800>).
- Ishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley Publishing Co, Inc., Boston.
- Jobthai. (2563). JobThai เผยความต้องการแรงงานครึ่งปีแรกของปี 2563 และผลกระทบจากสถานการณ์

- COVID-19. from <https://blog.jobthai.com/what-s-new/>
- Jobthai. (2564). เจาะลึกภาพรวมการหางานปี-2564-แม้-covid-19-ยังอยู่-แต่ตลาดแรงงานฟื้นฟูขึ้น. from <https://blog.jobthai.com/what-s-new/เจาะลึกภาพรวมการหางานปี-2564-แม้-covid-19-ยังอยู่-แต่ตลาดแรงงานฟื้นฟูขึ้น>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kapur, R. (2020). Understanding Leadership Theories.
- Karatepe, O., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. 27.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager : A perspective for success. *European Management Journal*, 18, 183-194.
- Kazimoto, P. (2016). Employee engagement and organizational performance of retail enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(4), 516-525.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.
- Kerfoot, K. (2006). Authentic Leadership. *Nursing Economic*, 36(3), 26.
- Larry, B., Ram, C., & Charles, B. (2002). Execution: The Discipline of Getting Things Done Currency.
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 344-353. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.08.008
- Llopis, G. (2013). The Most Successful Leaders Do 15 Things Automatically Every Day. from <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/02/18/the-most-successful-leaders-do-15-things-automatically-every-day/#5bfa5dd069d7>
- Lloyd, O. (2014). EMPLOYEES' ROLE IN SERVICE DELIVERY.
- Madrid, H. P., Totterdell, P., & Niven, K. (2016). Does Leader-Affective Presence Influence

- Communication of Creative Ideas Within Work Teams *Emotion* ?, 16(6), 798-802.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maxwell, J. C. (2003). *The 4 Pillars of Leadership*: Cape Town: Struik Christian Books.
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49-59. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001>
- Mohammad, S., al-zeaud, H., & Mohammad, A. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employee's Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons*, 5. doi: 10.15208/beh.2011.13
- Mohsin, A., Lengler, J., & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.002>
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 437-458. doi: 10.1108/09596110910955695
- Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 19-37.
- Nawaz, M., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 6, 157-176. doi: 10.5267/j.msl.2015.12.006
- Negruti, A., & Constantin, T. (2012). Understanding Job Performance through Persistence and Job Competency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 612-616. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.01.194
- Onday, O. (2016). Classical organization theory: From generic management of Socrates to bureaucracy of Weber. *International Journal of Contemporary Applied Sciences*,

3, 99-124.

Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 365-385. doi: 10.1108/01437730910961685

Park, K., & Jang, S. (2019). Cash regimes and the franchise system: An extension of the marginal value of cash. *Tourism Economics*, 25(2), 235–252. doi: 10.1177/1354816618797865

Patah, M. O. R. A., & Zahari, M. S. M. (2022). Career Development, Work Environment and Challenges of Hotel Middle Managers. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 14(2), 50-68.

Petkovski, K. (2012). Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. *UTMS Journal of Economics University of Tourism and Management*, 3(1), 91-96.

Pizam, A., & Shani, A. (2009). Work-Related Depression among Hotel Employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4). doi: <https://doi.org/10.1177/1938965509344294>

Podsakoff, P., M., MacKenzie, S., B, Moorman, R., H, & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(107-142).

Pragassa, W. P. (2017). *EMPLOYEE RETENTION FACTORS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: A CASE OF THE CARNIVORE RESTAURANT. NAIROBI, KENYA.*

Preko, A., & Anyigba, H. (2022). The tourism and hospitality career progression pathway. *International Hospitality Review*, 32(1). doi: <https://doi.org/10.1108/IHR-02-2022-0005>

Prichard, S. (2014). *Becoming A Heart-Centered Leader.*

Punjaisri, K., & Alan, W. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. 15.

Raina, D. (2007). A Trust Building Consultancy, and Center for Creative Leadership report. Retentionreport. (2018a). RETENTION REPORT Truth & Trends in Turnover.

Retentionreport. (2018b). RETENTION REPORT Truth & Trends in Turnover. Retrieved 3 พฤษภาคม 2562, from <https://cdn2.hubspot.net>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*: Pearson Education, Inc., London.
- Robijn, W., Schaufeli, W., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, ahead-of-print. doi: 10.1108/CDI-06-2019-0150
- Rossini, J. (2015). High Energy leadership.
- Rothmann, S., & Joubert, J. H. M. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South Afr. J. Bus. Manage*, 38, 153-154.
- ServiceManagementGroup. (2010). How to create loyalty and engage your guests.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Sirota, D., Mischkind, L., A., & Meltzer, M., I. (2005). *The Enthusiastic Employee*. Upper Saddle River: NJ:Wharton School Publishing.
- Smith, B., Montagno , R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership. *Content and Contextual Comparisons*, 10.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2003). Organizational citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 33-42. doi: [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90044-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90044-9)
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 56-60.
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10, 23-29. doi: 10.25103/ijbesar.101.03
- Vogel, B. (2005). Linking for change: Network action as collective, focused and energetic behaviour. *Long Range Planning*, 38, 531-553.
- Warran, A. (2018). Are you aware of the 3 Types of Leadership Awareness?

- Wood , D. (2003). *Hospitality Management Skills: An Educational and Workplace Comparative Analysis* (Master of Science Degree), University of Wisconsin-Stout.
- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416. doi: 10.1108/01437731111134661
- Yao , J., Qiu, X., Yang , L., Han , X., & Li , Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2022.729131
- Yuksel, A., & Yuksel, F. (2003). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. 9.
- Zhu, J.-j., & Song, H.-m. (2022). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Front. Psychol*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.805208
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, ส. (2563). การสำรวจที่พักแรม 2563. from <https://www.nso.go.th/sites/2014en/Survey/economics/Tourism%20and%20Sports/2020/fullreport.pdf>
- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). รายงานสรุปจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศไทย และรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ข้อมูลปี 2015 - 2020.
- ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. (2561). การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพสำหรับพนักงานโรงแรม ในประเทศไทย. *Journal of Southern Technology*, 1(2).
- สุปรียา ม่วงรอด. (2563). แนวทางการรักษาบุคลากรการเงินเนอเนชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางพื้นที่กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัศวิน แสงพิบูล. (2556). ระเบียบวิธีวิจัยด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.